

# کتاب راهنمای موردکاوی

(راهنمای دانشجویان و یادگیرندگان در موردکاوی)

ویلیام الیت

## فهرست

۱۰	مقدمه .....
۱۴	فصل ۱: روش آموزشی موردکاوی چیست؟ چه نکاتی در این روش وجود دارند؟ .....
۱۴	چه نکاتی در روش آموزشی موردکاوی برای شما وجود دارند؟ .....
۱۵	در روش موردکاوی چه نکات ارزشمندی برای یادگیرنده وجود دارند؟ .....
۱۷	مهارت های مورد نیاز در روش موردکاوی .....
۱۹	<b>بخش اول: تجزیه و تحلیل موارد آموزشی</b> .....
۲۰	فصل ۲: مورد آموزشی چیست؟ .....
۲۲	یک مورد آموزشی چیست، چه عملکردی دارد؟ چه کاری انجام نمی دهد؟ .....
۲۲	۱- موضوع مهم .....
۲۳	۲- اطلاعات کافی .....
۲۳	۳- بدون نتیجه گیری عینی .....
۲۳	۴- سازمان دهی غیر خطی .....
۲۴	کتاب درسی در مقابل مورد آموزشی .....
۲۶	فصل ۳: مهارت های مورد نیاز به منظور مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی .....
۲۷	سناریو تصمیم گیری .....
۲۷	نحوه تشخیص سناریوی تصمیم گیری .....
۲۸	سناریو ارزشیابی .....
۲۹	چگونه یک سناریوی ارزشیابی را تشخیص دهیم .....
۳۱	سناریو تشخیص مسئله .....
۳۲	نحوه تشخیص سناریوی تشخیص مسئله .....
۳۳	مطالعه یک مورد آموزشی با کمک طرح سؤال .....
۳۴	فرآیند مطالعه موارد آموزشی .....
۳۶	تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی به شیوه مؤثر .....
۳۶	دنبال نمودن یک مسیر تحلیل .....
۳۸	درباره شواهد .....
۳۹	درباره اعداد .....
۴۰	فصل ۴: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری .....

۴۱	۱. شناسایی تصمیم مورد نیاز .....
۴۱	۲. بررسی یا شناسایی گزینه ها .....
۴۲	۳. انتخاب معیار .....
۴۳	۴. تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار .....
۴۳	۵. تصمیم پیشنهادی .....
۴۴	۶. اقدامات پیشنهادی .....
۴۴	نمایش عملی: خواندن و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری .....
۵۰	معیار ۱: هزینه .....
۵۴	معیار ۲: فرآیند تولید .....
۵۵	معیار ۳: مشتریان .....
۵۷	معیار ۴: نوآوری .....
۶۱	فصل ۵: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی ارزشیابی .....
۶۲	۱. شناسایی موضوع .....
۶۳	۲. انتخاب معیار .....
۶۴	۳. تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار .....
۶۴	۴. ارزشیابی کلی .....
۶۵	۵. شناسایی اقتضات (موارد احتمالی) .....
۶۵	۶. اقدامات توصیه شده .....
۶۶	تشریح عملی: خواندن و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی ارزشیابی .....
۷۲	معیار ۱: اقتصاد .....
۷۳	معیار ۲: سیاست .....
۷۵	معیار ۳: شرایط اجتماعی .....
۷۶	معیار ۴: مسائل زیست محیطی .....
۷۷	صنعت محصولات جنگلی در مالزی .....
۸۲	فصل ۶: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله .....
۸۴	۱. تعریف مسئله .....
۸۵	۲. تشخیص از طریق تحلیل علی .....
۸۷	۳. تشخیص کلی .....

۸۷	۴. اقدامات توصیه شده
۸۷	تشریح عملی: مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی سناریوی تشخیص مسئله
۸۹	مسئله
۸۹	دلایل مسئله
۹۲	الف) دلایل خارجی
۹۲	ب) دان راجرز
۹۳	ج) تیم های دپارتمان گروه توسعه محصول EPD
۹۳	د) فرهنگ شرکت
۹۶	رهبری راجرز: رهبری او چگونه در ایجاد مسئله مؤثر است؟
۹۷	۱- فوریت ایجاد نمایید
۹۸	۲- یک ائتلاف قدرتمند تشکیل دهید
۹۸	۳- یک چشم انداز برای تغییر ایجاد کنید
۹۸	۴- با چشم انداز ارتباط برقرار کنید
۹۹	۵- موانع را از میان بردارید
۹۹	۶- به منظور دستیابی به موفقیت ها و پیروزی های کوتاه مدت برنامه داشته باشید
۹۹	تیم های EPD: چگونه به مسئله کمک می کنند؟
۱۰۰	۱- امنیت روانی
۱۰۱	۲- قابل اعتماد بودن
۱۰۲	۳- ساختار و وضوح
۱۰۳	۴- معنا
۱۰۳	۵- اثر (اثر تیم ها بر یکدیگر)
۱۰۴	دلیل ۱: عوامل خارجی
۱۰۵	دلیل ۲: رهبری راجرز
۱۰۶	دلیل ۳: تیم های EPD
۱۰۷	دلیل ۴: فرهنگ
۱۱۱	بخش دوم: بحث در خصوص موارد آموزشی
۱۱۲	فصل ۷: نحوه آماده سازی و بحث پیرامون موارد آموزشی
۱۱۳	استعاره ای برای روش موردی



- ۱۱۴ ..... شکل بحث پیرامون یک مورد آموزشی
- ۱۱۵ ..... مسئولیت های یک یادگیرنده (دانشجو) در روش موردکاوی
- ۱۱۵ ..... ۱- آماده باشید
- ۱۱۶ ..... ۲- در بحث شرکت کنید
- ۱۱۷ ..... ۳- فضای احترام متقابل را گسترش دهید
- ۱۱۸ ..... ۴- تعارض را به عنوان بخشی طبیعی از همکاری بپذیرید
- ۱۱۹ ..... ۵- عدم تمایل به مشارکت
- ۱۱۹ ..... الف-۵) من مورد آموزشی را آماده نکردم
- ۱۲۰ ..... ب-۵) من از حرف زدن میترسم
- ۱۲۱ ..... ج-۵) من تنها کسی هستم که احساس ناراحتی دارم
- ۱۲۱ ..... د-۵) من باید نکات ارزشمندی را بیان نمایم
- ۱۲۱ ..... ه-۵) هنگامی که نسبت به بازتاب نظرات خود تردید دارم
- ۱۲۱ ..... ط-۵) می ترسم کسی با من مخالفت کند و به سایرین نشان دهد که اشتباه می کنم
- ۱۲۲ ..... ظ-۵) سایر موانع احتمالی برای مشارکت در بحث کلاسی
- ۱۲۲ ..... درونگرایی
- ۱۲۲ ..... زبان
- ۱۲۳ ..... فرهنگ
- ۱۲۴ ..... جنسیت، نژاد و طبقه
- ۱۲۵ ..... کاهش ریسک - راه اشتباه
- ۱۲۵ ..... استفاده از نظرات پیش ساخته
- ۱۲۶ ..... استفاده از خطابه یا متن صحبت
- ۱۲۶ ..... تأخیر و ارزیابی
- ۱۲۷ ..... کاهش ریسک - راه درست
- ۱۲۷ ..... ۶- محدوده آمادگی خود را مشخص نمایید
- ۱۲۸ ..... ۷- مشارکت زودهنگام داشته باشید
- ۱۲۹ ..... ۸- به یاد داشته باشید: شما برای مدت طولانی، روی صحنه قرار نخواهید گرفت
- ۱۲۹ ..... ۹- گوش دادن را تمرین کنید
- ۱۳۰ ..... ۱۰- عامل اجتماعی را بشناسید

- ۱۱- تلطیف فضای را در نظر بگیرید ..... ۱۳۱
- ۱۲- آیا بهتر است یادداشت برداری کنید؟ ..... ۱۳۱
- ۱۳- نسبت به خودت صبور باشید ..... ۱۳۲
- بخش سوم: نوشتن پیرامون موارد آموزشی ..... ۱۳۳
- فصل ۸: چگونه گزارش مبتنی بر مورد آموزشی را نگارش نماییم؟ ..... ۱۳۴
- الف) سوالی که از شما پرسیده شده است ..... ۱۳۴
- ب) چگونه یک مورد آموزشی را مطالعه و تجزیه و تحلیل نماییم ..... ۱۳۵
- ج) چگونه نوشتار خود را درخصوص یک مورد آموزشی سازماندهی نمایید ..... ۱۳۶
- ج-۱) بیانیه موضع شما: چیستی؟ ..... ۱۳۶
- ج-۲) برهان شما: چرا؟ ..... ۱۳۸
- ج-۳) برنامه اقدام شما: چگونه؟ ..... ۱۴۵
- یک برنامه اقدام در یک گزارش به کجا تعلق دارد؟ ..... ۱۴۷
- قالب بندی یک برنامه اقدام ..... ۱۴۸
- پیشنهادی به منظور تدوین برنامه اقدام ..... ۱۴۸
- د) چگونه واضح، مختصر و صحیح بنویسیم ..... ۱۴۹
- ۱- مستقیم ..... ۱۵۰
- ۲- اختصار ..... ۱۵۱
- ۳- وضوح ..... ۱۵۱
- ۴- درستی ..... ۱۵۳
- ۵- منطقی ..... ۱۵۴
- فصل ۹: نحوه نوشتن گزارش سناریو تصمیم گیری ..... ۱۵۵
- نحوه سازماندهی گزارش سناریوی تصمیم گیری ..... ۱۵۵
- ۱- تصمیمی که باید گرفته شود و هر گزینه مربوط به آن را تبیین نمایید (بیان گزینه های ممکن). ..... ۱۵۶
- ۲- بیانیه موضع: یک گزینه تصمیم را توصیه نمایید ..... ۱۵۶
- ۳- معیارهای تصمیم گیری را بیان کنید ..... ۱۵۶
- ۴- تصمیم توصیه شده را اثبات نمایید. .... ۱۵۸
- ۵- یک برنامه اقدام ارائه دهید ..... ۱۵۸
- بحث پیرامون سناریوی تصمیم گیری ..... ۱۶۳

۱۶۴	۱- تصمیم و هر گزینه را بیان کنید
۱۶۴	۲- بیانیه موضع: یک تصمیم را توصیه کنید
۱۶۵	۳- معیارهای تصمیم گیری را بیان کنید
۱۶۶	۴- تصمیم پیشنهادی را اثبات کنید
۱۶۸	۵- ارائه یک برنامه اقدام
۱۶۹	۶- واضح، مختصر و صحیح بنویسید
۱۷۰	فصل ۱۰: نحوه نوشتن گزارش با سناریوهای ارزشیابی
۱۷۱	چگونه یک گزارش سناریوی ارزشیابی را سازماندهی نماییم
۱۷۱	۱- بیانیه موقعیت: ارزشیابی کلی خود را بیان کنید
۱۷۲	۲- معیارهای ارزشیابی را بیان کنید
۱۷۳	۳- ارزشیابی کلی را اثبات نمایید
۱۷۳	۴- هر گونه اقتضائات (موارد احتمالی) مهم را توضیح داده و به آن پاسخ دهید
۱۷۴	۵- یک برنامه اقدام ارائه دهید
۱۷۹	بحث درخصوص گزارش سناریوی ارزشیابی
۱۷۹	بیانیه موقعیت: ارزشیابی کلی خود را بیان کنید
۱۸۰	معیارهای ارزشیابی را بیان نمایید
۱۸۰	ارزشیابی کلی را اثبات کنید
۱۸۳	یک برنامه اقدام ارائه دهید
۱۸۴	واضح، مختصر و درست بنویسید
۱۸۵	فصل ۱۱: نوشتن درخصوص مورد آموزشی با سناریوهای تشخیص مسئله
۱۸۶	نحوه سازماندهی یک سناریوی تشخیص مسئله
۱۸۷	۱- بیان موضع: مسئله را تعریف کنید
۱۸۷	۲- بیان موضع: دلایل مسئله را خلاصه کنید
۱۸۸	۳- هر دلیل را اثبات نمایید
۱۸۸	۴- یک برنامه اقدام ارائه دهید
۱۹۴	بحث پیرامون سناریوی تشخیص مسئله
۱۹۴	بیان موقعیت: مسئله را تعریف کنید
۱۹۵	بیان موضع: دلایل مسئله را خلاصه نمایید

۱۹۵	هر دلیل را اثبات کنید .....
۱۹۷	یک برنامه اقدام ارائه دهید .....
۱۹۷	بخش چهارم موارد آموزشی به منظور تجزیه و تحلیل و نوشتن .....
۱۹۸	جنرال موتورز: بخش پاکارد الکتریک .....
۱۹۹	پیشینه پاکارد الکتریک .....
۲۰۱	محصولات پاکارد الکتریک .....
۲۰۴	سازمان توسعه محصول جدید .....
۲۰۷	قطعه (گیره) RIM .....
۲۱۱	توسعه قطعه RIM .....
۲۱۴	وضعیت فعلی پروژه تولید قطعه RIM .....
۲۱۷	دیدگاهها درخصوص گیره RIM .....
۲۲۰	گزینه های شرام .....
۲۲۴	ضمیمه .....
۲۲۴	واژه نامه اصطلاحات .....
۲۲۶	مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A) .....
۲۲۷	مالزی .....
۲۲۸	استراتژی اقتصادی .....
۲۳۸	شرایط اجتماعی .....
۲۴۰	ساختار سیاسی .....
۲۴۱	عملکرد اقتصادی .....
۲۴۱	صنعت محصولات جنگلی در مالزی .....
۲۴۲	طبقه بندی جنگل ها و برنامه ریزی جنگلداری .....
۲۴۴	سیستم امتیاز .....
۲۴۵	تشویق صنایع پایین دستی .....
۲۴۷	نگرانی های زیست محیطی .....
۲۴۹	تغییرات احتمالی در مدیریت جنگل .....
۲۴۹	الف) گزارش ITTO و توصیه های آن .....
۲۵۰	ب) سایر اقدامات .....

۲۵۱	..... ممنوعیت وارداتِ چوبِ غربی؟
۲۵۲	..... شرکت تولید مواد آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی (خلاصه)
۲۵۳	..... شرکت تولید مواد آلن تاون
۲۵۴	..... EPD و تاریخچه آن
۲۵۷	..... دان راجرز مسئولیت را بر عهده می گیرد
۲۶۱	..... بررسی بخش های کارکردی در سال ۱۹۹۲
۲۶۶	..... فرآیند توسعه محصول جدید
۲۶۸	..... چشم انداز سال ۱۹۹۳
۲۶۹	..... بخش پنجم: راهنمای مطالعه مورد آموزشی: تجزیه و تحلیل و نوشتن
۲۷۰	..... راهنمای مطالعه موارد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری
۲۷۱	..... ۱. تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری
۲۷۴	..... ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری
۲۷۵	..... ۳. برنامه اقدام
۲۷۷	..... راهنمای مطالعه مورد آموزشی با سناریوهای ارزشیابی
۲۷۷	..... ۱. تحلیل سناریوهای ارزشیابی
۲۷۹	..... مثال: ارزشیابی طرح بازاریابی
۲۸۰	..... ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی سناریوی ارزشیابی
۲۸۱	..... ۳. برنامه اقدام
۲۸۳	..... راهنمای مطالعه موارد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله
۲۸۳	..... ۱. تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله
۲۸۴	..... مثال: تشخیص عملکرد ضعیف یک شرکت
۲۸۶	..... ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله
۲۸۷	..... ۳. برنامه اقدام
۲۸۹	..... قدردانی
۲۹۱	..... درباره نویسنده کتاب

اگر شما از جمله دانشجویانی هستید که تازگی از روش آموزشی موردکاوی استفاده نموده اید، یا اگر دانشجویی هستید که احساس می‌کنید نتوانسته‌اید در حد مورد انتظار خود، موردکاوی را بیاموزید؟ اگر به هر یک از این دسته‌ها تعلق دارید، این کتاب می‌تواند برای شما راهگشا باشد.

اولین ویرایش کتاب راهنمای موردکاوی، از حاصل شانزده سال کار من (نویسنده کتاب) و همراهی دانشجویان دانشکده بازرگانی (هاروارد) پدید آمد. نسخه جدید کتاب به دنبال بیش از یک دهه کار بیشتر با دانشجویان و اصلاح ایده‌ها در نسخه اول تدوین گردید. انگیزه اولیه تدوین کتاب، در پاسخ به یک نیاز یا به عبارت دیگر، در پاسخ به یک "استیصال" بود. سعی داشتم به دانشجویان رشته MBA در دانشکده کسب‌وکار هاروارد کمک کنم تا از عهده آزمون‌های مبتنی بر موردکاوی برآیند. توصیه‌های مناسبی در خصوص نوشتن (نگارش گزارش و پاسخ به آزمون)، به آنها ارائه دادم. به طور مثال، در خصوص استفاده از ساختار گزارش منطقی و مختصر بودن گزارش، به دانشجویان نکاتی ارائه نمودم. ارائه نصیحت (در قالب نکات به دانشجویان) هیچ ایرادی نداشت و تا به امروز نیز، به این شیوه خود ادامه می‌دهم؛ اما نصیحت‌ها و نکات من، تأثیر مثبت و مورد انتظاری بر کیفیت برگه‌های آزمون دانشجویان نداشته‌اند.

در نهایت، متوجه شدم که به طور کامل، مشکلات دانشجویان را نمی‌دانم. اول، توصیه من از نقطه اشتباه آغاز گردید. فرض نمودم که دانشجویان می‌دانند چگونه موارد آموزشی را جهت ارائه محتوای مورد نیاز در برگه‌های آزمون خود، تجزیه و تحلیل نمایند. بالعکس، بسیاری مطمئن نبودند که چگونه فرآیند تحلیل اطلاعات مورد آموزشی را در برگه آزمون خود انجام دهند. عدم اطمینان دانشجویان، عمق و کیفیت تفکر آنها را پیرامون موارد آموزشی به خطر انداخت.

دوم، در آزمون‌هایی که با تمرکز بر موردکاوی طراحی می‌گردند، اغلب از دانشجویان می‌خواهند که در خصوص موضوع اصلی یک مورد آموزشی موضعی را اتخاذ نمایند و راه‌حلی برای آن ارائه دهند. اگرچه بسیاری از دانشجویان در درک موضوع مسئله، مشکل نداشتند اما از سایر اقدامات دیگر اطمینان نداشتند که در راستای حل مسئله مورد نیاز بودند. یک استراتژی رایج، تکمیل برگه‌های آزمون با استفاده از حقایق موجود در موردکاوی بود. براساس نظر دانشجو، این حقایق

---

## Essays

<sup>۲</sup> قابل توجه مخاطبان کتاب: در ترجمه متن به جای واژه (Case) از معادل آن یعنی "مورد آموزشی" استفاده شده است. گاهی نیز به فراخور متن از سایر معادل‌ها از جمله "مورد مطالعه / مورد آموزشی" استفاده شده است. آنچه شایسته توجه است، تأکید بر مورد آموزشی به عنوان هسته اصلی روش موردکاوی (Case Study) است که در آن تمامی اطلاعات لازم اعم از طرح مسئله، داده‌ها، سوالات و سایر محتواها ارائه می‌گردند. لذا توجه به تفاوت میان "موردکاوی" به عنوان یک روش آموزشی (روش تدریس) و "مطالعه موردی" به عنوان پژوهشی، بسیار اهمیت دارد.

مرتبط با مسئله پیش‌رو هستند و به مخاطب اجازه می‌دادند تا رابطه میان حقایق و موقعیت را مرتب نماید. فرض کردم که آنها می‌دانند چگونه به منظور اثبات موضع خود، استدلال ارائه نمایند.

این دو موضوع، هیچ ارتباطی به باهوش بودن دانشجویان نداشت. آنها در خصوص ندانستن و عدم آگاهی نسبت به "اقدام مقتضی" مقصر نبودند؛ زیرا هیچ کس به آنها (شیوه مواجهه با مورد آموزشی) را آموزش نداده بود. اغلب از دانشجویان انتظار می‌رود که نحوه تجزیه و تحلیل موارد (طرح مسائل) را به تنهایی بیابند. بنابراین ممکن است عده‌ای از دانشجویان این مسیر را درک نمایند و سایر دانشجویان نیز نتوانند درکی از تجزیه و تحلیل موردکاوی بدست آورند. اما روند معنادار ساختن موارد آموزشی آنقدر مهم است که نمی‌توان آن را به شانس واگذار کرد. به بیان دیگر، یادگیری غنی که روش موردکاوی ارائه می‌دهد، نمی‌تواند به طور کامل تحقق یابد مگر آنکه دانشجویان (همانند شما) درک کنند که یک مورد آموزشی چیست و چگونه آن را تجزیه و تحلیل نمایند. همین امر در خصوص درک چگونگی ارائه استدلال‌های شواهدمحور نیز صادق است.

یکی دیگر از جنبه‌های روش موردکاوی که برای تعداد قابل توجهی از دانشجویان مسئله ایجاد می‌نماید، "بحث کلاسی در خصوص موارد آموزشی" است. آنها از هدف بحث و نقش خود در فرایند بررسی مطمئن نیستند. بیشتر این عدم اطمینان از پیشینه تحصیلی دانشجویان ناشی می‌شود. آنها به روش سخنرانی عادت کرده‌اند و مهارت‌های مورد نیاز برای این روش (سخنرانی) را در خود تقویت نموده‌اند. از جمله مهارت‌های مورد نیاز در روش سخنرانی، گوش دادن و یادداشت‌برداری است که یادگیرندگان تقویت شده است. به یقین، دانشجویان (یادگیرندگان) عادت ندارند که استاد، از آنها سؤال نماید یا سهم عمده‌ای از مسئولیت یادگیری در کلاس را بر عهده گیرند.

عادت نداشتن یک یادگیرنده به بر عهده گرفتن بخشی از فرایند یادگیری، گویای این است که سه جنبه حیاتی نقش یادگیرنده در روش موردکاوی "تحلیل، بحث و استدلال" اغلب نادیده گرفته می‌شوند. در طرح روش موردکاوی عمدتاً از دیدگاه اساتید تعریف می‌گردد و کمتر به دیدگاه دانشجویان پرداخته شده است. اساتید، به تجزیه و تحلیل موارد آموزشی برای تدریس به یادگیرنده می‌پردازند و در ارائه استدلال نیز مهارت دارند. با این حال، آنچه در کلاس درس اهمیت دارد این است که یادگیرنده (و نه اساتید)، چه مفاهیمی و نکاتی را می‌دانند یا بر چه مفاهیمی اشراف ندارد.

من اساتید را سرزنش نمی‌کنم. آنها بر تخصص موضوعی خود (تخصص در یک موضوع) متمرکز هستند. همچنین در سیستم پاداش تحصیلی دانشگاهی نیز تمایل بر این است که نوعی جهت‌گیری نسبت به دانسته‌های استاد وجود داشته باشد، نه اینکه استاد چقدر می‌تواند دانسته‌های خود را آموزش دهد. این درحالی است که نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی و استدلال در خصوص آنها، موضوعی فراتر از دانشجویان رشته‌های تجاری یا سازمان‌ها و دانشکده‌های کسب و کار است. بنابراین تلاش به منظور ایجاد یک دیپارتمان موردکاوی تا حدی، بیهوده خواهد بود. این کتاب، شکافی را برطرف

می‌سازد که در برنامه‌های درسی کسب و آموزش‌های سنتی وجود دارد. علاوه بر آن به برنامه‌های درسی غیر از کسب‌وکار از جمله پزشکی، پرستاری و مهندسی می‌پردازد که در آنها از موارد آموزشی استفاده می‌نمایند.

این کتاب ابزارها و محتواهای زیر را به مخاطبان خود ارائه می‌دهد:

- ابزارهای تحلیلی که به شما کمک می‌کنند تا محتوای یک مورد آموزشی را مرتب نمایید، سازماندهی کنید و درخصوص آن تأمل داشته باشید. همچنین از مفاهیم و چارچوب‌های آموزش داده شده در دوره‌های تجاری به طور مؤثرتری استفاده نمایید.
- مشاوره و توصیه در خصوص اینکه چگونه می‌توان در بحث‌های کلاس درس موردکاوی، حضور و مشارکت داشته باشید.
- راهنمایی در خصوص چگونگی ایجاد استدلال پیرامون موارد آموزشی و بیان آنها به صورت مکتوب ارائه می‌گردد تا محتوای ارائه شده منطقی، واضح و موجز باشد.

پرسش منصفانه‌ای است که بپرسیم آیا توصیه‌های موجود در این کتاب عملکرد مثبتی خواهند داشت یا مؤثر نخواهند بود. آیا ارزش وقت گذاشتن را جهت مطالعه کتاب وجود دارد؟ این پاسخی است که می‌توانم به شما بگویم. برای بیش از یک دهه از انتشار نسخه اولیه، گروهی از مربیان نویسنده موردکاوی، از جمله من، از اولین نسخه کتاب به عنوان پایه‌ای جهت کار با صدها دانشجوی رشته MBA در هاروارد استفاده نموده‌اند. تقریباً تمام دانشجویان ما، توانایی خود را در تجزیه و تحلیل موارد آموزشی و نوشتن یک مسئله را به طور قابل توجهی بهبود داده‌اند. معیار، نمره‌هایی بود که دانشجویان دریافت نمودند. من نتایج مشابهی در تدریس خود در دانشگاه براندیس، دانشگاه جورج واشنگتن و دانشگاه میامی بدست آورده‌ام.

یکی از بهترین نمونه‌هایی که تحت مربیگری من قرار داشت، یکی از دانشجوی فارغ التحصیل نسل اول دانشکده کسب و کار هاروارد بود. او از خانواده‌ای بود که در کودکی به ایالات متحده مهاجرت کرده بودند. نمرات ضعیفی را در آزمون‌ها سال اول خود دریافت نمود و عملکرد او به طرز قابل توجهی آفت داشت. این دانشجو از مفاهیم کتاب، جهت افزایش درک خود از چگونگی تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی و نوشتن استدلال متقاعدکننده در خصوص آن استفاده نمود. در سال دوم تحصیلی، او نمرات بالایی را در تمام دروس دوره بدست آورد که یک تغییر کامل و محسوس نسبت به سال اول تحصیلی محسوب می‌شد. دلایل متعددی برای پیشرفت تحصیلی این دانشجو وجود داشت که اصلی‌ترین آنها، سخت کوشی او بود. اما دانشجو بیان داشت که در بحث کلاسی و آزمون‌ها نیز از مفاهیم استخراج شده از این کتاب بهره برده است.

---

<sup>1</sup>Brandeis University

<sup>2</sup>George Washington University

<sup>3</sup>The University of Miami



این کتاب از موارد آموزشی دانشکده کسب و کار هاروارد، به عنوان مثال استفاده می‌نماید و شامل تجزیه و تحلیل‌های مرتبط با آنها می‌باشد. با این حال، فرض نکنید که تحلیل‌ها می‌توانند به یقین "پاسخ‌های درست" را برای مورد آموزشی ارائه دهند. شواهد موجود در تحلیل‌ها می‌توانند نتایج دیگری را اثبات نمایند. این کتاب همچنین، شامل مقالاتی در خصوص موارد آموزشی است. آنها بر اساس نوشته‌های دانشجویان MBA طراحی گشته‌اند. از آنجایی که مقالات اولیه، نکاتی بودند که تحت فشار زمان نوشته شده بودند؛ ناگزیر دارای اشتباهات، جملات نامشخص و خطاهای منطقی بودند. این بحث را مطرح نمودم که آیا گزارش را همانطور که هست، ارائه نمایم یا شکل صحیح آنها ارائه گردند؟ البته که گزینه دومی را انتخاب کردم. هیچ گزارشی کامل نیست و نمی‌خواهم معیاری به منظور "کمال دست نیافتنی" (بهترین گزارش) تعیین نمایم؛ اما من از شما می‌خواهم که بهترین مثال‌ها و نکاتی را در نظر داشته باشید که در کتاب آمده‌اند. بنابراین، بدون سردرگمی در خصوص اینکه چه مثالی درست است و چه مثالی صحیح نیست، آنها را مطالعه نمایید.

این کتاب برای شما دانشجویان فعلی و دانشجویان آینده موردکاوی در نظر گرفته شده است. آرزوی من این است که به واسطه کتاب تألیف شده اینجانب، یادگیری شما از موارد آموزشی افزایش یابد و برای سایر افراد از جمله هم‌تایان، اساتید، کارفرمایان، همکاران و جوامع علمی منبع مفیدی باشد.

## فصل ۱: روش آموزشی موردکاوی چیست؟ چه نکاتی در این روش وجود دارند؟

### چه نکاتی در روش آموزشی موردکاوی برای شما وجود دارند؟

هر سال، دانشجویان دانشکده کسب‌وکار و دانشجویان در بسیاری از رشته‌های دیگر، با رویکرد جدید به منظور یادگیری مواجه می‌گردند. یکی از آن روش‌ها، روش آموزشی موردکاوی است. شما ممکن است یکی از آن دانشجویان باشید. برای تازه کارها، اولین برخورد می‌تواند ناامیدکننده و آزاردهنده باشد. به نظر می‌رسد یک مورد آموزشی، روایتی مستقیم و قابل فهم است؛ اما هنگامی که مطالعه آن را به پایان می‌رسانید، ممکن است از خود سؤالاتی بپرسید:

- این مورد آموزشی چه نکته‌ای را دنبال می‌نماید؟
- روایت مسئله، سعی در بیان چه نکته‌ای دارد؟
- در حال حاضر بهتر است چه اقدامی انجام دهیم؟

فرض کنید موردکاوی یک رستوران زنجیره‌ای را مطالعه نموده‌اید که با مطرح ساختن سؤالات اساسی درباره کسب‌وکار توسط مدیر عامل به پایان می‌رسد. او پاسخ‌های احتمالی خود دارد، اما این مورد آموزشی به شما نمی‌گوید که کدام از پاسخ‌ها، بهترین هستند. در موردکاوی دیگری، یک دانشجوی MBA جوان به طور تصادفی، از رفتارهای اداری مطلع می‌گردد که می‌توانند عواقب جدی برای افراد درگیر از جمله برای خودش به همراه داشته باشند. در پایان مورد آموزشی، او یک سردرگمی واقعی و درونی دارد و آنچه باید انجام دهد تا حدی معلق و نامعلوم باقی می‌ماند.

در کلاس درس، مدرس موردکاوی بحث را تسهیل می‌نماید، پرسش‌های فراوانی مطرح می‌سازد، نظرات را روی تخته (یک فضای مکتوب) می‌نویسد و گهگاه اظهار نظر می‌نماید. دانشجویان (یادگیرندگان) به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند، بر نظرات یکدیگر را تأکید می‌ورزند، با یکدیگر مخالفت می‌کنند، سؤال می‌پرسند و دیدگاه‌های مختلف را در خصوص وضعیت مورد آموزشی آزمایش می‌نمایند. کلاس درس موردکاوی، دارای فضایی پویا و غیرقابل پیش‌بینی است. اصطلاحاً در مسیر موردکاوی ممکن است بحث به یک بن بست کشیده شود، مسیر معکوس گردد و سپس به سمتی سازنده تر حرکت نماید. گاهی ممکن است به نظر برسد که بحث کلاس، به یک سری مباحث پیچیده و ناامیدکننده ختم می‌گردد. دانشجویان در خصوص موضوع اصلی مورد آموزشی، نظرات متناقضی را بیان نمایند و شاید در این زمان بنظر برسد که استاد کارشناس، بهتر است وارد عمل شود و با اعلام پاسخ "درست" تعارض را حل نماید. چرا او این اقدام را انجام نمی‌دهد؟ در حقیقت، استاد در حال انجام وظیفه خود به عنوان کارشناس و متخصص است و بهتر است به بحث وارد نشود.

در یک کلاس درس، شما حق دارید نظر خود را مطابق با حقایق موجود در مورد آموزشی (از جمله اعدادی که در دسترس هستند) بیان کنید و وظیفه استنتاج ها و محاسبات مبتنی بر واقعیت را به استاد یا سایر دانشجویان محول نمایید. استاد به یک دلیل منطقی و مناسب، پاسخ درستی به مورد آموزشی ارائه نمی‌دهد. به عنوان دانشجو، باید یاد بگیرید که چگونه تفکر نمایید. استاد نمی‌تواند این وظیفه (وظیفه تفکر) را برای شما انجام دهد. بنابراین، نیاز است که شما تفکر را تمرین نمایید. به این معنا که بینش و درکی را بدست خواهید آورد که خوشحال کننده و سرگرم کننده است و مرتکب اشتباهاتی خواهید شد که ناامید کننده هستند.

آزمون‌ها کتبی که از شیوه موردکاوی استفاده می‌نمایند، چالش دیگری برای دانشجویان به همراه دارند. در کلاس، تمام اعضا از جمله مدرس، به طور مشترک، روی یک مورد آموزشی کار می‌کنند و تشریح مساعی خواهند داشت. در آزمون‌ها، شما تنها هستید. شما نه تنها نیاز است مورد آموزشی را در راستای پاسخ به یک یا چند پرسش، تجزیه و تحلیل نمایید؛ بلکه لازم است پاسخی بنویسید که مخاطب متخصص را راضی و متقاعد سازد. البته تمام اقدامات فوق در یک زمان محدود صورت می‌گیرند.

#### در روش موردکاوی چه نکات ارزشمندی برای یادگیرنده وجود دارند؟

تا به امروز ممکن است بیشتر آموزش‌های دوران تحصیلی شما، از طریق شیوه سخنرانی ارائه شده باشند. شیوه سخنرانی به طور گسترده در سراسر جهان استفاده می‌گردد. دلایل خوبی برای محبوبیت این روش وجود دارند. شیوه سخنرانی یک راه کارآمد برای یک متخصص، به منظور ارائه محتوا به افراد متعدد در یک زمان واحد به شمار می‌رود.

یکی از توصیف‌های به یاد ماندنی این روش، اصطلاح "هدایت در صحنه" است. در ترکیب با کتاب‌های درسی که به صورت سخنرانی‌های چاپی هستند، مدل یادگیری سخنرانی محور، می‌تواند حجم وسیعی از محتوا را در مدت زمان کوتاه به بسیاری از یادگیرندگان منتقل نماید. علاوه بر این، اغلب سطح یادگیری دانشجو می‌تواند به طور مؤثر، از طریق سؤالات چند گزینه‌ای یا پاسخ کوتاه یا مجموعه‌های از مسائل، آزمایش شود.

مدل سخنرانی به منظور انتقال اطلاعات، مناسب بنظر می‌رسد و از این نظر، روشی کارآمد است (اگرچه سؤالات جدی در خصوص این موضوع وجود دارد که دانشجویان (به طور کلی یادگیرنده) چه مدت و چگونه اطلاعات را حفظ می‌نمایند). با این حال، مانند هر مدل یادگیری، محدودیت‌هایی در خصوص زمانی وجود دارند که به طور انحصاری به منظور یادگیری استفاده می‌شود. مهم‌تر از همه، سخنرانی‌ها می‌توانند به شما بیاموزند که در خصوص چه چیزی فکر نمایید (چیستی)، اما چگونگی تفکر را یاد نمی‌دهند. محتوای سخنرانی (به صورت سخنرانی زنده یا سخنرانی ارائه شده از طریق رسانه‌هایی

مبتنی بر وب و در کتاب های درسی و سایر مطالب مشابه) نظریه، چارچوب ها، مفاهیم، حقایق، فرمول ها و نظر متخصص پیرامون یک موضوع را ارائه می‌گردد. محتواهای سخنرانی پاسخ به "چیستی" در خصوص تفکر هستند.

با این حال، برای دانشی که در دنیای واقعی استفاده خواهید نمود، برای مثال در تجارت، یا در مهندسی یا پزشکی، دانستن "چیستی" کافی نیست. نیاز است شما بدانید که چگونه، دانش را در دنیای واقعی به کار ببرید. در این راستا، بهتر است در موقعیت‌هایی تمرین کنید که شبیه به موقعیت‌های واقعی هستند.

در اینجا یک مثال ساده از تفاوت میان "چیستی" و "چگونگی" ارائه می‌گردد. شما از آکادمی فوتبال مدرک گرفتید. شما دوره‌هایی را در خصوص قوانین، مهارت ها و استراتژی گذراندید و کتاب‌های درسی مطالعه نموده اید، به سخنرانی ها گوش دادید، فیلم ها و نمایش های بازیکنان حرفه ای فوتبال را تماشا نموده اید. با این حال، هرگز آنچه را که در زمین فوتبال آموخته‌اید تمرین نکردید. آیا می‌دانید چگونه فوتبال بازی کنید؟ پاسخ منفی است زیرا شما چگونگی فوتبال بازی کردن را نمی‌دانید.

به طور مشابه، فرض کنید شما یک دانشجوی رشته MBA هستید که در چندین کلاس حسابداری شرکت کرده اید که به روش سخنرانی تدریس می‌شدند و کتاب درسی تعیین شده را مطالعه می‌کنید. هیچ یک از کلاس های شما از موردکاوی یا هر نوع شیوه یادگیری فعال دیگری استفاده نموده اند. در اولین شغل خود، از شما خواسته می‌شود که سیستم حسابداری سازمان را ارزشیابی کنید. در دانشکده یا دانشگاه خود، پیرامون انواع مختلف سیستم های حسابداری سخنرانی یا ارائه شنیده اید، اما هرگز از شما خواسته نشد که به تنهایی، یک سیستم حسابداری دنیای واقعی و تناسب آن با یک سازمان را تجزیه و تحلیل نمایید. شما مطمئن نیستید که بهتر است از چه معیارهایی استفاده کنید. می‌توانید به رئیس خود بگویید که به کمک او نیاز دارید، اما می‌ترسید تصمیم استخدام شما را مورد تردید قرار می‌دهد.

همواره یکی از عرصه های آموزش، تعیین اهمیت "چیستی" و "چگونگی" را بررسی نموده است. دانشکده های پزشکی، دانش را از طیف وسیعی از حوزه ها (چیستی) به دانشجویان خود می‌آموزند. اما غیرقابل تصور است که به دانشجویان، نظریه های پزشکی آموزش داده شود اما به آنها آموزش های لازم در خصوص نحوه درمان بیمار ارائه نمی‌گردد. دانشکده های پزشکی به آموزش بالینی نیاز دارند. آموزش های بالینی، تحت نظر پزشکان مجرب (چگونگی) و بر بیماران واقعی یاد داده می‌شوند. این روند آموزشی، پس از فارغ التحصیلی از دانشکده پزشکی در دوره های کارآموزی و رزیدنتی ادامه دارد.

به طرز عجیبی، رشته های دانشگاهی که دانشی را آموزش می‌دهند که باید در دنیای واقعی به کار گرفته شوند، اغلب بر مقوله تبدیل دانش به عملکرد، تأکید محدودی دارند و یا اصلاً به این موضوع نمی‌پردازند. تبدیل دانش به عملکرد، مستلزم فراهم آوری فرصت های تمرین است. روش سخنرانی اغلب به یادگیرنده فرصت تمرین نمی‌دهد. در روش موردکاوی، شما از دانشی که آموخته اید به منظور ارائه پاسخ های خود (با راهنمایی یک متخصص) استفاده می‌نمایید. روش سخنرانی

نوعی از پاسخ‌ها را پیرامون یک مسئله ارائه می‌دهد که به طور عینی اشتباه یا مشکوک هستند؛ زیرا بخشی از یادگیری به شمار می‌روند. روش موردکاوی به شما امکان می‌دهد تا اشتباه کنید و از اشتباهات خود درس بگیرید.

این تغییر اساسی در مدل یادگیری، موجب می‌گردد تا بسیاری از یادگیرندگان سردرگم، نامطمئن و مضطرب شوند. اما اساتیدی که از موردکاوی استفاده می‌نمایند به خاطر شما (یادگیرنده) این شیوه را انتخاب نموده‌اند. آنها می‌خواهند به شما این فرصت را بدهند که با استفاده از آنچه به شما یاد داده‌اند، تمرین نمایید. به این موضوع فکر کنید: "هنگامی که در شغلی هستید، استاد شما در آنجا حضور نخواهد داشت تا پاسخ درست را به شما بگوید. رئیس شما نیز احتمالاً به شما پاسخی نخواهد گفت. از این گذشته، او شما را استخدام نموده است تا به پاسخ‌های مرتبط با مسئله برسید."

### مهارت‌های مورد نیاز در روش موردکاوی

دانشجویان رشته MBA به من گفته‌اند که احساس می‌کنند، رازی در روش موردکاوی وجود دارد که برخی از افراد دریافت می‌کنند و برخی راز روش را در نمی‌یابند. اگر آن راز را بدست آورید، عملکرد مناسبی خواهید داشت. روش موردکاوی بخش‌های مختلفی از دانش شما را درگیر می‌سازد. در عین حال، این یک مجموعه مخفی نیست که در آن، تعداد اندکی از افراد خوش شانس، راز پشت پرده را می‌دانند و از هم‌تایان خود بهتر عمل نمایند. بنابراین، به عنوان یک دانشجوی موردکاوی، به سه مجموعه متمایز از مهارت‌ها نیاز دارید:

۱. شایسته است شما بتوانید یک مورد آموزشی را مطالعه نمایید و در رابطه با مسائل کلیدی یا سؤالاتی که در آن مطرح شده‌اند، به مفاهیم معنا دهید.
۲. شما بهتر است بتوانید افکار خود را به طور مؤثر در بحث کلاسی بیان نمایید.
۳. بهتر است بتوانید به پرسش مطرح شده، پاسخ قانع‌کننده‌ای ارائه دهید.

مطالعه، بحث و نوشتن در خصوص موارد آموزشی، همگی شامل به کارگیری دانش در موقعیت توصیف شده در یک مسئله است. "دانش" به چه معناست؟ دانش، شامل تجربه کاری شما و همچنین دانشی است که در دوره‌هایی مانند اصول حسابداری، تحلیل C ۵ بازاریابی و پنج نیروی مایکل پورتر یاد می‌گیرید.

این کتاب به سه جنبه از روش موردکاوی می‌پردازد. روش موردکاوی با مطالعه یک مورد آموزشی آغاز می‌گردد، سپس به کنکاش مسئله از طریق پرسش‌ها، جست‌وجوی اطلاعات مرتبط با پرسش‌ها، استنباط، محاسبات و تشکیل نظریه یا نتیجه‌گیری در خصوص موضوع اصلی می‌پردازد. این مهارت‌ها، محور قسمت اول کتاب پیش رو هستند. در کلاس درس، روش موردکاوی پیرامون به اشتراک گذاشتن افکار خود با همکلاسی‌ها و مدرس استوار است که یادگیری از طریق همکاری

برقرار می‌نماید. مهارت‌های مربوط به بحث پیرامون مورد آموزشی، موضوع بخش دوم کتاب است. ممکن است مجبور شوید در خصوص موارد آموزشی مربوط به تکالیف کلاس یا امتحان نهایی بنویسید. مهارت‌های نوشتن در خصوص موارد آموزشی در بخش سوم، پوشش داده شده است. در بخش چهارم، سه مورد آموزشی را خواهید دید که به عنوان مثال، جهت تجزیه و تحلیل و نوشتن پیرامون یک مورد آموزشی استفاده می‌شود. در نهایت، بخش پنجم، شامل راهنماهای مطالعه به منظور یادداشت برداری جهت آماده شدن برای مورد کاوی و نگارش گزارش مرتبط است.

بخش اول: تجزیه و تحلیل موارد آموزشی

## فصل ۲: مورد آموزشی چیست؟

آیا تا به حال مورد آموزشی را مطالعه نموده اید؟ اگر این کار را انجام نداده‌اید، این فصل پس از مطالعه یک مورد آموزشی برای شما بسیار مفیدتر خواهد بود. در پایان کتاب فوق، سه بخش برای انتخاب وجود دارند. بخش اول مورد آموزشی را به آرامی مطالعه نمایید و متن را مرور کنید تا داستان آن را دریابید. بسیاری از مطالبی که روزانه مطالعه می‌نمایید، به صورت یک بسته (محتوایی) درآمده اند تا درک آنها آسان شوند. نوشته‌های موجود در روزنامه‌ها، مجلات، تلویزیون، منابع اینترنتی مانند فیس‌بوک و مقالات دانشگاهی به شما می‌گویند که چه معنایی دارند. اگر متنی نتواند معنای خود را به مخاطب عرضه نماید، در حقیقت در هدف خود و اطلاع‌رسانی شکست خورده است. به عنوان مثال، یک مقاله موجود در روزنامه، موضوع خود را به وضوح و اغلب، در پاراگراف اول بیان می‌نماید. این قبیل مقالات، نکات اصلی خود را که اغلب از طریق مثال‌های خاص توضیح داده و تقویت می‌نمایند و با دقت بیان می‌گردند. در اینجا دو پاراگراف اول از ستون نوشته شده توسط استیون پرلشتاین از واشنگتن پست آمده است:

"در تاریخ اخیر ایده‌های مدیریت، تعداد اندکی از ایده‌ها، تأثیر عمیق‌تر یا مخرب‌تر از برخی ایده‌های دیگر دارند. به طور مثال ممکن است تأثیر این ایده که شرکت‌ها باید به گونه‌ای اداره شوند که ارزش سهامداران را به حداکثر برسانند، بسیار بیشتر از سایر ایده‌های مدیریتی باشد. در حقیقت، شما می‌توانید استدلال نمایید که بسیاری از آنچه آمریکایی‌ها این روزها در خصوص اقتصاد اشتباه می‌دانند می‌تواند از یک ایدئولوژی اشتباه نشأت بگیرند. به طور مثال، رشد آهسته و افزایش نابرابری، رسوایی‌های تکراری، نوسانات افسارگسیخته رونق به رکود، سرمایه‌گذاری ناکافی در تحقیق و توسعه، آموزش کارگران و کالاهای عمومی، ریشه در این ایدئولوژی (اشتباه توجه به سهام داران) دارد."<sup>۳</sup>

پس از مطالعه این دو پاراگراف، متوجه می‌شوید که موضوع مقاله چیست. شما همچنین انتظاراتی در محتوای سایر مقالات دارید. این مقاله راه‌های خاصی را بررسی می‌نماید که در آنها، به حداکثر رساندن ارزش سهامداران، به بروز مشکلات اقتصادی جدی منجر شده است. احتمالاً شما نیز در طول دوران تحصیل خود، قسمت‌هایی از کتاب‌ها یا تمام صدها کتاب درسی را مطالعه نموده‌اید. آنها در کنار سخنرانی‌ها، به عنوان ستون آموزش دانشگاهی محسوب می‌گردند. هر دو به منظور یادگیری ایده‌هایی ارزشمند هستند که جهت درک دنیای واقعی مفید می‌باشند.

---

<sup>۱</sup>Steven Pearlstein

<sup>۳</sup>Steven Pearlstein, "Businesses' Focus on Maximizing Shareholder Value Has Numerous Costs," Washington Post, September 6, 2013.



به عنوان مثال، در دوره های استراتژی در سراسر جهان، دانشجویان در خصوص پنج نیرو و مایکل پورتر یاد می گیرند. چارچوب او به سازماندهی تفکر پیرامون عوامل اقتصادی کمک می کند تا تعیین نمایند که صنایع چقدر رقابتی هستند. آنها به شما کمک می کنند تا عناصر زیربنایی استراتژی و نحوه سازماندهی سازمان ها را مشاهده نمایید. نظریه ها و چارچوب ها به شما کمک می کنند تا انواع خاصی از موقعیت ها را در دنیای واقعی درک نمایید. بدون نظریه ها و چارچوب ها، شما به مراتب، کمتر قادر به توضیح یا پیش بینی رویدادهایی مانند موفقیت خیره کننده یک سازمان (به عنوان مثال، اوبر) یا تغییر تکان دهنده (اوبر) خواهید بود. دانش مدون در مفاهیم و نظریه های تدریس شده، در رشته های دانشگاهی به منظور درک جهان، ضروری هستند.

در عین حال، متون آموزشی واقعیت را منطقی و منسجم نشان می دهند. آنها می توانند وضعیت واقعی پیچیده ای را ایجاد نمایند که تمام افراد، از جمله کارشناسان را شگفت زده سازند و میلیون ها نفر را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار دهند که نتیجه منطقی دلایل کاملاً تعریف شده است. بحران مالی سال های ۲۰۰۷-۲۰۰۸ که در ایالات متحده آغاز شد و در سراسر جهان گسترش یافت، نمونه ای از آن دست متون است. به بیان دیگر، تعداد اندکی از مردم شاهد بحران های مالی آن سالها بودند و کارشناسان، شرکت کنندگان در صنعت، قانون گذاران دولتی، سیاستمداران، روزنامه نگاران و قربانیان از وقوع آنها شوکه شدند. اما پس از این حوادث، کارشناسان الگویی از اقدامات را یافتند که به اعتقاد آنها، به طور اجتناب ناپذیری به فاجعه منجر شد.

ما می توانیم از مطالعه وقایع گذشته نکات فراوانی بیاموزیم. با این حال، در زمان واقعی (زمان وقوع یک بحران)، موقعیت های دنیای واقعی اصطلاحاً دارای جزایری از داده های مفید، مشاهدات و نقاط مرجع هستند، اما برای شرکت کنندگان، اغلب سیال و بی نظم بنظر می رسند، این داده ها، درجه بالایی از عدم قطعیت دارند و درک آنها دشوار است. موقعیت های دنیای واقعی با اطلاعاتی ارائه نمی شوند که به دقت انتخاب شده و مرتب شده اند. همچنین در موقعیت های واقعی، نمی توانید به شرکت کنندگان بگویید چه اتفاقی در حال وقوع است و چه اقداماتی باید صورت گیرند. دراستای تمرین جهت استفاده از دانش در موقعیت های واقعی، به روشی نیاز دارید که هم در حقایق موجود و هم در سیالیت و عدم قطعیتی غوطه ور شوید که مشخصه ی دنیای واقعی هستند. این به معنای چپستی روش موردکاوی است.

یک مورد آموزشی چیست، چه عملکردی دارد؟ چه کاری انجام نمی دهد؟

یک مورد آموزشی تجاری، یک موقعیت واقعی را شبیه سازی می نماید. منظور از مورد آموزشی، مطالعات اساسی از دانشگاه ها یا شرکت ها است، نه نوشته های محدودی که گاهی در کتاب های درسی گنجانده می شوند. موارد آموزشی همچنین می توانند مجموعه ای از مقالات، محتوای چند رسانه ای یا انواع مختلف محتوا را دربرگیرند. آنها بازنمایی شفاهی واقعیت هستند که گاهی با مکمل های دیداری و شنیداری شما را در نقش یک شرکت کننده در یک موقعیت قرار می دهند. موضوع موارد آموزشی بسیار متفاوت هستند، همچنین از یک فرد یا سازمان تا یک ملت را دربرمی گیرند. موارد آموزشی چاپ شده می تواند از یک صفحه تا پنجاه صفحه باشند یا می توانند در قالب تعداد صفحات بیشتر چاپ شوند. همچنین، محتوای موارد آموزشی می توانند اندک یا فراوان باشند، اما تمام این گونه های مختلف، موارد آموزشی یک هدف مشترک دارند. ترسیم واقعیت، انتقال یک موقعیت با تمام جریان های متقاطع و رویدادهای متلاطم آن، به عنوان هدف مشترک موارد آموزشی مطرح می گردد.

موارد آموزشی، مشابه واقعیت هستند. اگر بخواهید یک موقعیت شبیه سازی شده (آواتار) برای تجربه مستقیم تجارت یا سایر انواع فعالیت ها در نظر بگیرید، می توانید از موارد آموزشی استفاده نمایید. به طور کلی، موارد آموزشی مخاطب را در یقین و ابهام غرق می سازند. برای انجام این عملکرد، یک مورد آموزشی بهتر است چهار خصیصه داشته باشد:

۱. یک موضوع یا موضوعات تجاری مهم
۲. اطلاعات کافی جهت استناد به نتیجه گیری درخصوص موضوع
۳. بدون نتیجه گیری عینی - به عبارت دیگر، بدون پاسخ صحیح صریح یا ضمنی
۴. یک سازمان دهی غیر خطی

در ادامه هر یک از این خصیصه ها بررسی می گردند.

#### ۱- موضوع مهم

مورد آموزشی بدون موضوع مهم، ارزش آموزشی ندارد. بنابراین می توانید فرض کنید که هر مورد آموزشی با موضوع مهم در دنیای واقعی سروکار دارد. به عنوان مثال، یک معضل قیمت گذاری، مبادله بدهی به حقوق صاحبان سهام، یا یک مسئله عمده در کارخانه می توانند از جمله نمونه موضوعات مهم در مورد آموزشی باشند.

## ۲- اطلاعات کافی

شایسته است که یک مورد آموزشی، به اندازه کافی، حقایق مربوط به موضوع اصلی را دربرگیرد تا به شما امکان دهد در خصوص آن موضوع، "نتیجه‌گیری‌های شواهد محور" ارائه دهید. اطلاعات بسیار اندک، منجر به حدس و گمان می‌گردند که از نظر آموزشی مفید نیستند؛ زیرا هیچ راهی به منظور قضاوت در خصوص ارزش آنها وجود ندارد.

یک مورد آموزشی به احتمال فراوان، شامل اطلاعات متناقضی است که با موقعیت‌های دنیای واقعی سازگار هستند. موارد آموزشی همچنین می‌توانند شامل اطلاعاتی باشند که نوعی اختلال در حواس شما ایجاد نمایند و البته تشخیص اطلاعات درست را تا حدی دشوار سازند. اگر در روش موردکاوی، تازه کار هستید؛ کنار آمدن با اطلاعات مداخله‌گر، می‌تواند دشوار باشد. کتاب‌های درسی و مقالات، تنها شامل اطلاعاتی هستند که با موضوع اصلی مرتبط می‌باشند. موارد آموزشی متفاوت هستند، زیرا اختلالات به عنوان خصیصه‌های موقعیت‌های واقعی در نظر گرفته می‌شوند.

امروز ما در اطلاعات غرق شده‌ایم و موارد آموزشی می‌توانند عملکرد ارزشمندی را در پالایش کردن (فیلتر کردن) اطلاعات با توجه به ارتباط و ارزش آنها، با یک موضوع ارائه دهند.

## ۳- بدون نتیجه‌گیری عینی

موارد آموزشی، موقعیت‌هایی را توصیف می‌نمایند که افراد در خصوص آنها، نظرات متفاوتی دارند. آنها شامل اطلاعاتی نیستند که همگی به طور منظم با یک نتیجه‌گیری خاص هماهنگ شده باشند. شخصیت‌های موجود در موارد آموزشی ممکن است نظرات ارزشمندی را بیان نمایند، اما شما (در نقش یادگیرنده یا مطالعه‌کننده) بهتر است نظرات آنها را در کنار نظرات سایر شخصیت‌ها و سایر اطلاعات موجود در موارد آموزشی در نظر بگیرید. نیاز است شما (در نقش یادگیرنده یا مطالعه‌کننده)، در خصوص نحوه نتیجه‌گیری تصمیم بگیرید، همانطور که در موقعیت‌های زندگی واقعی تصمیمات لازم را اتخاذ می‌نمایید.

## ۴- سازمان دهی غیر خطی

به نظر می‌رسد موارد آموزشی، ساختار منطقی دارند. آنها یک بخش آغازین، دنباله‌ای از سرفصل‌ها، عنوان‌های فرعی و یک بخش پایانی دارند. آنها اغلب اطلاعات (نمودارها و داده‌هایی) دارند که شبیه به نمونه‌های موجود در کتاب‌های درسی یا مقالات هستند.

بنظر می‌رسد سرفصل‌ها و عناوین فرعی، موارد آموزشی را به بخش‌هایی تقسیم می‌نمایند که در این خصیصه، درست مانند کتاب‌های درسی یا مقالات هستند. با این وجود، موارد آموزشی تجاری اغلب غیرخطی هستند، به این معنا که محتوا

به منطقی ترین روش ارائه نمی گردند. اطلاعات مربوط به یک موضوع واحد در میان بخش های مختلف یک مورد آموزشی پراکنده هستند. نمودارها و جداول مورد آموزشی، اغلب به گونه ای طراحی می گردند که استخراج اطلاعات با ارزش بالا از آنها دشوار است. همچنین، ممکن است در نمودارها و جداول، شکاف های قابل توجهی در اطلاعات وجود داشته باشد.

### کتاب درسی در مقابل مورد آموزشی

از آنجایی که شما سال ها را صرف مطالعه کتاب های درسی کرده اید، بهتر است مقایسه ای میان کتاب درسی و مورد آموزشی را صورت گیرد تا تفاوت آنها بیشتر آشکار گردد (به جدول ۲-A مراجعه نمایید). مقایسه نشان می دهد که چرا بهتر است روش مطالعه و یادگیری را تنظیم نمایید.

همانطور که مشاهده می نمایید، کتاب های درسی و موارد آموزشی، وظایف مطالعه متفاوتی را به مخاطب خود محول می سازند. هدف کتاب های درسی، انتقال دانش، شامل اصول و نتیجه گیری هایی است که صاحب نظران در یک حوزه دانش می پذیرند. سازماندهی یک کتاب درسی منطقی است و از مفاهیم اولیه شروع می شود و به مفاهیم پیشرفته تر می رسد. مهارت اصلی مورد نیاز برای کتاب های درسی "حفظ کردن" است.

### جدول ۲-A: تفاوت کتاب های درسی با موارد آموزشی

کتاب های درسی	موارد آموزشی
اصول و نتیجه گیری را ارائه می نمایند	صرفاً ارائه اطلاعات، بدون اصول یا نتیجه گیری ارائه می گردند
معنا و اهمیت مفاهیم را توضیح می دهند	از مخاطبان می خواهند که معنای یک مورد آموزشی را بسازند
محتوا را در یک توالی منطقی سازماندهی می نمایند	نوعی سازمان نیافتگی سازمان دهی شده وجود دارد

موارد آموزشی اطلاعاتی را ارائه می دهند و هیچ نتیجه ای درخصوص آن اطلاعات، بیان نمی کنند. آنها به معنای واقعی کلمه، بی معنا هستند تا زمانی که یک مخاطب (یادگیرنده) به آنها معنا بخشد. همانطور که اشاره گردید، به نظر می رسد موارد آموزشی به طور منطقی سازماندهی شده باشند، اما اینطور نیست. اطلاعات مربوط به یک موضوع، اغلب در سراسر مورد آموزشی پراکنده هستند. ویژگی های موارد آموزشی به این معنا است که نمی توانید یک مخاطب (یادگیرنده) منفعل باشید. نیاز است بخش های مهم را به یکدیگر اتصال دهید (از آنها یادداشت برداری نمایید) حتی اگر مطمئن نباشید که آن بخش، در روند پردازش موضوع مهم هستند یا اهمیت چندانی ندارند. هنگامی که یک مورد آموزشی را برای اولین بار

مطالعه می‌نمایید، ممکن است نوشتن نکات مهم در تیکه‌های کاغذ یا هایلایت نمودن آنها، نوعی کار همیشه‌گی برای شما بنظر برسد اما این چنین نیست.

هنگام مطالعه موارد آموزشی، نیاز است نحوه مطالعه و در نهایت نحوه تفکر خود را تغییر دهید. موارد آموزشی یک پازل با قطعات چیده شده در یک الگوی مبهم (گیج‌کننده) هستند. بنابراین نیاز است که شما قطعات را بردارید و آنها را در الگویی قرار دهید که به شما کمک کند تا موضوع اصلی را درک نمایید. در این صورت می‌توانید در خصوص راه‌های بهینه جهت پرداختن به موضوع اصلی، تفکر نمایید. به همین دلیل نیاز است که شما بتوانید با اطلاعات ناکافی و یا سطحی از عدم اطمینان مواجه گردید. همچنین، بتوانید اطلاعات مداخله‌گر، نامرتبط و یا نسبتاً بی‌اهمیت را پالایش نمایید. در ادامه نیز شایسته است که قادر باشید بر کارها و اقدامات کلیدی تمرکز نمایید. تمرکز بر اقدامات کلیدی به شما این امکان را می‌دهد تا قطعات را در یک الگوی معنادار کنار یکدیگر قرار دهید. قرارگیری اطلاعات که به نوبه خود، درک بهتری از موضوع اصلی به شما می‌دهد و شما را در موقعیتی قرار می‌دهد که می‌توانید توصیه‌های مؤثری ارائه نمایید.

بر اساس تجربه بیست و پنج سال آموزش به دانشجویان در دانشکده کسب‌وکار هاروارد و سایر مؤسسات، نحوه هدایت و برتری در یادگیری مبتنی بر موارد آموزشی، تکنیک‌هایی را شناسایی نموده‌ام که می‌توانند در راستای معنا بخشی به موارد آموزشی کارساز باشند:

- شناخت موضوع اصلی در مورد آموزشی که به حل نیاز دارد و کارآمدترین راه جهت رسیدگی به آن موضوع.
- مطالعه فعال و کارآمد مورد آموزشی به منظور ارائه مبنایی جهت تجزیه و تحلیل شما از مورد آموزشی.
- دنبال نمودن یک مسیر تحلیل، جهت رسیدن به نتیجه شواهد محور در خصوص موضوع اصلی.

### فصل ۳: مهارت های مورد نیاز به منظور مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی

همانطور که در فصل گذشته بیان گردید، موارد آموزشی اغلب سازماندهی سطحی دارند و به همین جهت، جهت گیری متعددی برای مخاطبان (مطالعه کننده یا یادگیرنده) فراهم نمی‌آورند. اطلاعات مرتبط در بخش‌ها پراکنده شده‌اند و سرفصل‌های بخش، لزوماً به شما کمک نمی‌کنند تا اهمیت نسبی اطلاعاتی را تشخیص دهید که در آنها وجود دارند. اطلاعات پراکنده در سراسر موارد آموزشی و داده‌هایی که از محاسبات و نمایش‌ها (جدول، نمودارها، تصاویر) برون‌یابی می‌نمایید، قطعات پازلی هستند که نیاز است در الگوی معنادار تجمیع شوند.

هزاران مورد آموزشی منتشر شده وجود دارند و هر کدام به یک معنا منحصر به فرد می‌پردازند. هیچ مورد آموزشی همانند دیگری، مجموعه‌ای از حقایق مشابه را ارائه نمی‌دهد. اما موارد آموزشی، مشابهت‌هایی نیز دارند که می‌توانند مطالعه شما را تسهیل نمایند. اکثر موارد آموزشی یکی از سه سناریو اصلی را نشان می‌دهند:

- به تصمیم‌گیری حیاتی و بالقوه نیاز دارد تا سایر شخصیت‌های مورد آموزشی به پذیرش آن ترغیب نماید.
- به انجام یک ارزشیابی عمیق نیاز دارد که مزایا و معایب یا نقاط قوت و ضعف موضوع را مشخص می‌سازد.
- به انجام یک تشخیص جامع درخصوص یک موضوع نیاز دارد که دلایل ریشه‌ای مسئله توصیف شده در مورد آموزشی را مشخص می‌نماید.

تعجب آور نیست که این سناریوهای اصلی به دفعات مطرح می‌گردند، زیرا موارد آموزشی مربوط به آنچه هستند که در دنیای واقعی اتفاق می‌افتد. در تجارت، سناریوهای خاصی به طور مکرر رخ می‌دهند. به منظور درک اطلاعات، بهتر است راهی جهت سازماندهی سناریوهای واقعی داشته باشیم. توسعه مهارت‌ها در راستای تشخیص اینکه کدام یک از سه سناریو در هسته یک مورد آموزشی قرار دارند، یکی از بزرگترین مشکلات مطالعه مورد آموزشی را حل می‌نماید. به بیان دیگر نیاز است نحوه سازماندهی معنادار اطلاعات موجود در مورد آموزشی بررسی گردد.

این اولین مهارت در راستای درک مورد آموزشی و مبنایی است که بر اساس آن، مهارت‌های دیگر را کسب خواهید نمود. بخش‌هایی که در ادامه کتاب بیان می‌گردند، سه سناریوی اصلی را نشان می‌دهند و نحوه تشخیص آنها را در مواردی توضیح می‌دهند که شما ممکن است آنها را مطالعه نمایید.

## سناریو تصمیم‌گیری

لطفاً دو پاراگراف اول "جنرال موتورز: بخش الکترونیک پاکارد" را مطالعه نمایید و سپس به این صفحه بازگردید. آیا به جمله پاراگراف دوم توجه نموده اید؟

کمیته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان (PPR) که مسئولیت نهایی فرآیند توسعه محصول جدید را بر عهده داشت، از دیوید شرام درخواست نمود تا تحلیل و توصیه خود را در خصوص این موضوع ارائه نماید که آیا نیاز است پاکارد الکترونیک از قطعه RIM برای خودروهای مدل سال ۱۹۹۲ استفاده نماید یا تعهدی نسبت به این تصمیم وجود ندارد.

شرام، شخصیت اصلی مورد آموزشی است که نیاز دارد در خصوص تصمیم به تولید یک قطعه جدید طراحی شده و مورد استفاده در موتور خود را توصیه نماید. موارد آموزشی تجاری سازمان‌دهی شده، حول یک تصمیم صریحاً اعلام شده، احتمالاً رایج‌ترین نوع موارد آموزشی تجاری محسوب می‌شوند. موارد آموزشی تجاری سازمان‌دهی شده در حقیقت، به نوعی وظیفه اصلی سازمان‌ها در تصمیم‌گیری اشاره دارند. زیرا سازمان‌ها برای عملیات و پروژه‌های خود تصمیماتی را اتخاذ می‌نمایند. بنابراین یکی از دلایل وجودی یا موارد آموزشی، موضوع تصمیم‌گیری سازمان‌ها می‌باشد.

## نحوه تشخیص سناریوی تصمیم‌گیری

به طور کلی، سناریوهای تصمیم‌گیری، به راحتی قابل تشخیص هستند، زیرا تصمیم اغلب در بخش اول بیان شده است. اگر از کلمه "تصمیم" استفاده نمی‌گردد، تعجب نکنید. توجه داشته باشید که کلمه "تصمیم" در جمله مورد آموزشی جنرال موتورز وجود ندارد، اما می‌توان آن را استنباط نمود. به طور مثال در مورد آموزشی جنرال موتورز، عبارت "آیا نیاز است پاکارد الکترونیک به تولید قطعه RIM برای خودروی مدل سال ۱۹۹۲ به متعهد باشد یا ضروری وجود ندارد" به شما می‌گوید که نیاز است شخصیت اصلی، در خصوص گیره قطعه RIM (قطعه ماشین) تصمیم‌گیری نماید؛ زیرا این قطعه به تازگی طراحی شده است. در نهایت، شخصیت اصلی راه حل‌های خود را به کمیته محصول ارائه دهد. یکی از بهترین راه‌ها به منظور شناسایی سناریوی اصلی یک مورد آموزشی این است که از خود بپرسید، "نیاز است شخصیت اصلی چه اقدامی انجام دهد" یا "مهمترین وظیفه/اوست چیست". در جنرال موتورز، آقای شرام به دنبال بهترین تصمیم است.

آزمون دیگر این است که بپرسیم "عدم قطعیت اصلی در چه موضوعی وجود دارد". برای آقای شرام، عدم قطعیت این است که در خصوص قطعه RIM چه اقدامی صورت گیرد. دانستن اینکه یک مورد آموزشی پیرامون یک تصمیم شکل گرفته

است، به این معنا است که می توانید از یک چارچوب ساده به منظور تجزیه و تحلیل آن استفاده نمایید. این موضوع در فصل ۴ به تفصیل ارائه خواهد شد.

### سناریو ارزشیابی

یک مورد آموزشی با سناریوی ارزشیابی اصلی، وضعیتی را به تصویر می کشد که در آن، درک عمیق تر از یک شخص، بخش، شرکت، کشور، استراتژی یا خط مشی، پیش از اتخاذ هرگونه تصمیم یا اقدام حیاتی، ضروری است. در ادامه، پاراگراف دوم یک مورد آموزشی بیان می گردد:

اویدز او دو شریک کلیدی او، فرن ویلسون و آن لی،<sup>۱</sup> با موفقیت خود در معرفی کانال جدید توزیع گل (انواع گل)، در حال ارزیابی مجدد استراتژی رشد بلندمدت شرکت بودند. روش توزیع شرکت Calyx & Corolla بیشتر یک عملیات مبتنی بر سفارش پستی بود. در این صورت آیا بهتر است این روش، مستقیماً با فروشگاه های سنتی تر مانند خرده فروشی های گل فروشی و خدماتی مانند تحویل تلگرافی گل فروش (FTD) رقابت نماید؟ نیاز است شرکت Calyx & Corolla چه میزان سریع رشد داشته باشد تا از موفقیت اولیه خود محافظت نماید؟ پیامدهای مالی استراتژی های مختلف رشد چه خواهند بود؟ اهداف شخصی اویدز، سرمایه گذاران و کارکنان آن، چگونه بر خصیصه های روش و سرعت رشد آن، تأثیر می گذارند؟ اولین جمله این پاراگراف می گوید که سه رهبر یک شرکت تولید کننده گل، در حال "ارزیابی مجدد" استراتژی بلندمدت فعلی خود هستند به عبارت دیگر، آنها روش خود را ارزشیابی می نمایند. در این حالت چند نکته مد نظر قرار می گیرند. از جمله آنکه، چه موردی را چگونه ارزشیابی می نمایند؟

نیاز است که شما (در نقش مطالعه کننده یا یادگیرنده) با معیارها، استانداردهای متناسب با موضوع و موقعیت ارزیابی خود را آغاز نمایید. پرسش های بخش دوم پاراگراف، معیارهایی را جهت ارزشیابی نشان می دهند. متوجه خواهید شد که در مرحله ارزشیابی موارد آموزشی، اغلب معیارهایی، به عنوان پرسش، در سایر بخش های از موارد آموزشی بیان می گردند.

---

<sup>۱</sup>Owades

<sup>۲</sup>Fran Wilson and Ann Lee

<sup>۳</sup>Walter J. Salmon and David Wylie, "Calyx & Corolla," Case 9-592-035 (Boston: Harvard Business School, 1991), p.1

<sup>۴</sup>Reassessing



## چگونه یک سناریوی ارزشیابی را تشخیص دهیم

شناسایی موارد آموزشی که به ارزشیابی نیاز دارند، نسبت به موارد آموزشی که از جنس تصمیم‌گیری هستند، دشوارتر بنظر می‌رسد. در ابتدای یک مورد آموزشی، نسبت به کلمات هم خانواده ارزشیابی مانند "ارزشیابی مجدد/ باز ارزشیابی" و موارد مشابه کلمه ارزیابی مانند "ارزیابی مجدد" یا "بازارزیابی" هوشیار باشید. سناریوی ارزشیابی، همواره یک موضوع خاص را مشخص می‌نماید. به عنوان مثال، عملکرد یک فرد یا یک استراتژی را بررسی می‌نماید.

به منظور تبیین بهتر در ادامه دو نمونه بیان می‌گردند. از دو نمونه در بخش گذشته، درخصوص سناریوهای تصمیم‌گیری استفاده می‌نماییم.

الف) اولین مورد آموزشی به این موضوع می‌پردازد که "شخصیت اصلی نیاز است چه اقدامی انجام دهد؟". هنگامی که نیاز است شخصیت اصلی درخصوص ارزش، بها، عملکرد، اثربخشی، نتیجه یا پیامدهای چیزی قضاوت نماید، سناریوی اصلی، یک ارزشیابی را دنبال می‌نماید. رهبران Calyx & Corolla می‌خواهند اثربخشی و پیامدهای استراتژی تجاری بلندمدت خود را ارزشیابی کنند.

ب) نمونه دوم این است که "اصلی‌ترین موضوع ابهام برانگیز و عدم قطعیت در مورد آموزشی چیست؟". برای رهبران Calyx & Corolla، به نظر می‌رسد عدم قطعیت این موضوع باشد که آیا استراتژی بلندمدت برای کسب و کار و برای ذینفعان شرکت، مناسب است؟ آیا این استراتژی، پیامدهای مطلوبی مانند تداوم کسب و کار و کسب نتایج مالی مطلوب را به همراه خواهد داشت یا چنین نیست؟ به منظور تعیین پاسخ به این پرسش‌های فوق، نیاز است که رهبران، استراتژی فعلی را ارزشیابی نمایند.

پاراگراف زیر از بخش اول یک مورد آموزشی دیگر را ارائه می‌دهد:

رئیس جمهور، انکار یا عدم پذیرش این موضوع را "نقطه عطفی" در تاریخ آرژانتین خواند و بیان نمود: "ما با گرسنگی و تشنگی مردم آرژانتین، بدهی خود را پرداخت نمی‌کنیم". در راستای بدهی‌های دولتی، مقامات بین‌المللی از جمله ستاره معروف موسیقی راک به نام بونو،<sup>۳</sup> از اقدامات رئیس جمهور حمایت نمودند. (به شکل ۱ توجه شود). با این حال، مؤسسه مالی بین‌المللی<sup>۴</sup> وابسته به انجمن جهانی مؤسسات مالی، بیان داشت که "عدم پیشرفت در اجرای اصلاحات ساختاری و

<sup>۱</sup>"evaluation," "reevaluation," "evaluate," or "reevaluate"

<sup>۲</sup>"assess," "reassess,"

<sup>۳</sup>Bono

<sup>۴</sup>The Institute of International Finance

رفتار اقتصادی (رفتارهای سلطه جویانه) آرژانتین در فرآیند مبادله بدهی، مطمئناً اقتصاد بلندمدت را تحت تأثیر قرار می دهد. چشم انداز کشور در معرض خطر بزرگ قرار دارد."<sup>1</sup>

رئیس جمهور آرژانتین تصمیم گرفته است از بازپرداخت سهم کلانی (۶۵ درصد) از بدهی خارجی خود امتناع کند. این تصمیم بحث برانگیز است اما افرادی بودند که با این تصمیم رئیس جمهور موافق بودند، درحالی که یک سازمان بین المللی از شرکت های مالی، یک گروه تجاری از بانک ها و مؤسسات مالی، فاجعه اقتصادی را برای کشور پیش بینی می نمودند. پرسش مطرح نشده این است: حق با کدام طرف است؟ وظیفه شما این است که تصمیم درخصوص پرداخت بدهی را ارزشیابی نمایید تا دریابید که آیا رئیس جمهور آرژانتین، تصمیم درستی گرفته است یا تصمیم او پیامدهای ناگواری برای کشور به همراه خواهد آورد.

همچنین می توانید این پرسش را مطرح نمایید که عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی چیست؟ پاسخ این است که عدم قطعیت مسئله، به اثر تصمیم بر کشور آرژانتین برمی گردد. نیاز است امتناع رئیس جمهور از پرداخت بدهی های کشور، مورد ارزشیابی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا این امر، به کشور کمک می کند؟ آیا تصمیم او، مانع عبور از وضعیت بد اقتصادی می شود؟ یا ممکن است پیامدهای دوگانه ای به همراه داشته باشد؟ آخرین احتمال "اینکه هر دو تصمیم می توانند درست باشند" از خصیصه های ارزشیابی محسوب می شوند. فرایند ارزشیابی، تقریباً همواره یافته های مثبت و منفی را به همراه دارد. در دنیای واقعی، موضوع ارزشیابی به ندرت "کاملاً خوب" یا "کاملاً بد" در نظر گرفته می شود. شما می توانید از چارچوبی جهت هدایت ارزشیابی مورد نیاز استفاده نمایید. به منظور دریافت جزئیات بیشتر در خصوص تجزیه و تحلیل ارزشیابی به فصل ۵ مراجعه گردد.

---

<sup>1</sup>The quoted paragraph is from a draft version of a case once used as an examination in a Harvard Business School course. The final version is Noel Maurer and Aldo Musacchio, "Barber of Buenos Aires: Argentina's Debt Renegotiation," Case 9-706-034 (Boston: Harvard Business School, 2006).

## سناریو تشخیص مسئله

همه ما به نوعی در موقعیتی قرار گرفته‌ایم که سوژه یا موضوع اصلی مسئله، بوده ایم. هنگامی که بیمار هستید و به پزشک مراجعه می‌نمایید، علائم شما یک "مسئله" را نشان می‌دهد که پزشک با تشخیص دلیل آن و تجویز درمانی مطابق با تشخیص، بیماری را بهبود می‌دهد. تشخیص مسئله، در بسیاری از رشته‌ها، از تجارت گرفته تا مهندسی استفاده می‌شود. تشخیص مسئله به سادگی به این معنا است که یک مسئله مهم، به توضیح علی نیاز دارد. یک مسئله می‌تواند پیامد، واکنش، نتیجه یا یک رویداد باشد. نمونه‌ای از پیامد یا نتیجه، تلاش ناموفق یک شرکت به منظور ایجاد ابتکارات مسئولیت اجتماعی در تمام بخش‌های خود است. شکست، یک مسئله به شمار می‌رود؛ زیرا ابتکار عمل برای شرکت، اولویت بالایی دارد و هیچ کس نمی‌داند که چرا شرکت با شکست مواجه می‌گردد. هدف از تشخیص مسئله این است که بفهمیم چرا این راهکار موفق نیست؟ (مسئله چیست).

یک مسئله می‌تواند دارای جنبه‌های مثبت یا منفی باشد. افزایش غیرمنتظره در فروش مثبت است؛ اما کسب‌وکاری که دلایل این افزایش را نمی‌داند ممکن است نتواند آن را حفظ کند. مسائل می‌توانند جنبه‌ی نیز منفی داشته باشند (شبهه نوعی چالش). به عنوان مثال، شکست ابتکار عمل یک شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند یک مسئله منفی قلمداد شود.

در ادامه اولین پاراگراف یک مورد آموزشی در خصوص شرکت نوآور در زمینه فولاد ارائه می‌گردد:

شرکت Nucor در سال ۱۹۸۶ فروش ۷۵۵ میلیون دلاری و درآمد خالص ۴۶ میلیون دلاری را به ثبت رسانده بود. این شرکت ۹۹ درصد از فروش و درآمد عملیاتی خود را از تولید و ساخت فولاد در ۱۰ سایت در سراسر ایالات متحده بدست آورد. ظرفیت فولادسازی ۲٫۱ میلیون تُنی این شرکت را به دومین کارخانه بزرگ داخلی تبدیل کرده است. فروش و سود آن در دهه ۱۹۷۰ بسیار سریع بود، اما در دهه ۱۹۸۰ فشارهایی را تجربه کرد. در حقیقت، در سال ۱۹۸۶ روند صعودی فروش و سودآوری کاهش یافت. برای آنکه شرکت، کنترل بهتری بر این فشارهای عملکردی داشته باشد، از کنت آیورسون<sup>۱</sup> رئیس و مدیر اجرایی (Nucor)، وضعیت رقابت در صنعت فولاد ایالات متحده و به طور کلی، موقعیت شرکت Nucor در صنعت را به طور خاص بررسی کرد.<sup>۲</sup>

به بیان دیگر، مدیر عامل شرکت Nucor قصد دارد، دلایل کاهش فروش را درک نماید. اگر او بداند چه عواملی موجب کاهش فروش هستند، ممکن است او و شرکت بتوانند تغییراتی ایجاد نمایند تا رشد گذشته خود را بازگرداند.

یک مثال مناسب، از کارایی تشخیص مسئله، یک سازمان دولتی ایالات متحده است که مأموریت بسیار مهمی را بر عهده دارد و آن "نجات جان" انسان‌ها است. هر سانحه هوانوردی در ایالات متحده، انواع هواپیما و جت‌ها، توسط هیئت ملی

<sup>۱</sup>F. Kenneth Iverson

<sup>۲</sup>Pankaj Ghemawat and Henricus J. Stander III, "Nucor Corporation," Case 9-793-039, exam version (Boston: Harvard Business School, 1992).

ایمنی حمل و نقل (NTSB) بررسی می شوند. هدف آنها، درک دلایل سقوط و سپس، توصیه تغییراتی است که می توانند از وقوع حوادث مشابه جلوگیری نمایند. این پژوهش های علی و اقدامات مبتنی بر نتایج پژوهش ها، به کاهش تصادفات و تلفات هوایی تجاری در هر دهه از سال ۱۹۵۰ کمک کرده است. در سال ۲۰۱۷ هیچ گونه تلفاتی از جت مسافری تجاری وجود نداشت که به عنوان ایمن ترین سال در صنعت هوانوردی ثبت گردید.

### نحوه تشخیص سناریوی تشخیص مسئله

شناسایی سناریو تشخیص مسئله، می تواند دشوار باشد. آنها اغلب از کلمات "مسئله" یا "تشخیص" استفاده نمی کنند. با کسب تجربه در موارد آموزشی، می توان نمونه هایی را شناسایی نمود که شخصیت اصلی، دلیل اتفاق (پیامد و امثال آن) را نمی داند اما نیاز است که دلیل مشخص گردد. همانطور که در مثال NUCOR، تشخیص مسئله مورد آموزشی اغلب با یک مرور کلی از مسئله آشکار می گردد. همچنین در سناریو مورد آموزشی، شخصیت اصلی معرفی می گردد که نیاز است دلایل یک مسئله را بفهمد.

مجدد از دو نمونه ای استفاده می شود که در تشریح موارد آموزشی از نوع تصمیم گیری و یا ارزشیابی به کار رفته اند: نیاز است شخصیت اصلی چه اقدامی انجام دهد؟ عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی چیست؟ در ادامه، دو پاراگراف ابتدایی از یک مورد آموزشی بیان می گردند.

تام کلافلین،<sup>۲</sup> یکی از اعضای هیئت مدیره NDL و یکی از حامیان سرمایه گذاری ریسک پذیر این شرکت، دیدگاه خود را ارائه نمود:

"تمام سرمایه گذاران ریسک پذیر به شرکت و به شخصیت جاک و راب اعتقاد دارند. با این حال، این چهارمین بار است که آنها برای سرمایه دچار مشکل می شوند. درحالی که قرار بود پول جمع آوری شده در هر یک از دوره های گذشته به منظور سرمایه گذاری کافی باشد. پیش از آنکه گروه سهام داران ریسک پذیر، ۱ میلیون دلار یا ۱.۵ میلیون دلار دیگر سرمایه گذاری نماید، بهتر است به این موضوع اصلی بپردازیم: آیا آماده سازی شرایط (سرمایه گذاری) بیشتر از آنچه انتظار داشتیم طول می کشد یا اساساً مشکلی در مفهوم مسئله وجود دارد؟"

<sup>۱</sup>National Transportation Safety Board (NTSB)

<sup>۲</sup>Tom Clafin

<sup>۳</sup>Jock and Rob

<sup>۴</sup>Michael J. Roberts, "National Demographics & Lifestyles (Condensed)," Case 9-388-043, exam version (Boston: Harvard Business School, 1987)

شخصیت اصلی بهتر است چه اقدامی انجام دهد؟ از تام کلافین خواسته شده است تا بودجه بیشتری را برای یک کسب و کار نوپا (استارت آپ) فراهم نماید. او به همراه سایر سرمایه گذاران، به شرکت و بنیانگذاران آن اعتقاد دارد، اما توافق بر آن بود که یک دور تأمین مالی کافی باشد. مسئله، پیشرفت آهسته استارت آپ است و کلافین، به عنوان یک سرمایه گذار محتاط، به دنبال تشخیص دلیل یا دلایل مسئله است. تنها در این صورت است که او می تواند تصمیمی آگاهانه در خصوص تأمین بودجه بیشتر اتخاذ نماید. عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی چیست؟ کلافین نمی داند چرا روند موفقیت استارت آپ، بیشتر از حد انتظار، طول می کشد. او نیاز است دریابد که دلایل مسئله پیش آمده چیست؟ و به طور خاص، آیا روند طبیعی است و یا نقص های اساسی در کارها وجود دارند.

در فصل ۶، بحث مفصلی در خصوص تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوهای تشخیص مسئله ارائه می گردد.

### مطالعه یک مورد آموزشی با کمک طرح سؤال

اکنون سه سناریوی اصلی را که در موارد آموزشی با آنها روبرو خواهید شد و نحوه شناسایی آنها می دانید. گام بعدی شما، این است که این دانش را با فرآیند مطالعه متناسب با مورد آموزشی ادغام نمایید.

بر خلاف کتاب درسی، یک مورد آموزشی به یک "مخاطب فعال" نیاز دارد. شما نمی توانید عقب بنشینید و انتظار داشته باشید که مورد آموزشی، تمام اطلاعات مورد نیاز را به شما ارائه دهد. شما نیاز است که قطعات پازل مورد آموزشی را بررسی و مرتب نمایید و به دنبال یک الگوی معنادار باشید. فرآیند مطالعه مورد آموزشی، مشابه یک فرآیند پروژه پژوهشی است. شما تمام منابع ممکن را جمع آوری و مطالعه نمی کنید. نیاز است که شما در جستجوی منابعی باشید که پیرامون جنبه های خاصی از موضوعی هستند. پس از یافتن منابع مورد نیاز و مرتبط، آنها را در دسته بندی های مشخص، طبقه بندی نمایید، تا ارتباط آنها را تعیین کنید. در صورت مرتبط بودن اطلاعات و منابع، اطلاعات را ضبط نمایید. در نظر گرفتن یک مورد آموزشی به عنوان یک نوع پروژه پژوهشی، می تواند راهکار مفید (برای یادگیرندگان) باشد.

به یاد داشته باشید که موارد آموزشی به شما معنای مشخصی و یا پاسخ روشنی ارائه نمی دهند. بنابراین، نیاز است که شما یک مخاطب فعال باشید تا پاسخی را دریابید که برای شما منطقی هستند. "مخاطب فعال" به این معنا است که طرح پرسش می کنید و به دنبال پاسخ در موارد آموزشی هستید.

در ادامه، هشت پرسش به منظور بررسی یک مورد آموزشی ارائه می گردند. ای پرسش ها، سناریوهای اصلی را یکپارچه می سازند که پیش تر در این فصل مورد بحث قرار گرفته اند. ممکن است هشت، عدد غیرعملی به نظر برسد، اما پنج نکته اول

را می‌توان به سرعت انجام داد (به کار بست)، مخصوصاً بعد از آنکه چند بار از پرسش‌ها استفاده کرده‌اید و تمرین شده‌اند.

بهتر است در نظر داشته باشید که مطالعه و تجزیه و تحلیل بدون جهت از یک مورد آموزشی چقدر زمان می‌برد. مطالعه، تعیین بخشی از متن بدون اطمینان از اهمیت آن، یادداشت‌برداری بدون اطلاع از ارزش یا اهمیت، بازخوانی، اقداماتی نظیر آنها، می‌تواند ساعت‌ها به طور بی‌انجامد و همچنان، فعالیتی بی‌فایده و در نتیجه خسته‌کننده باشد. بسیاری از اساتید برای موارد آموزشی که به منظور استفاده در بحث کلاسی انتخاب می‌نمایند، پرسش‌های مطالعاتی ارائه می‌دهند. گاهی دانشجویان در خصوص نحوه استفاده از پرسش‌ها دچار سردرگمی می‌شوند.

اولین گزینه شما این است که از استاد خود بپرسید که آیا نیاز است برای پرسش‌های طرح شده، پاسخ تهیه نمایید یا آن پرسش نیازی به پاسخ دهی ندارند. به طور معمول، اساتید پرسش‌ها را به عنوان راهنما برای مسائل مهم در موارد آموزشی ارائه می‌دهند، اما از شما انتظار ندارند که پاسخ‌های رسمی را آماده نمایید.

### فرآیند مطالعه موارد آموزشی

۱. بخش اول و آخر مورد آموزشی را مطالعه نمایید. آنها در خصوص سناریوی اصلی مورد آموزشی به شما چه می‌گویند؟ این بخش‌ها، اغلب سرنخ‌های مورد نیاز به منظور شناسایی سناریوی اصلی را در اختیار شما قرار می‌دهند.

۲. نگاهی اجمالی به بخش‌های دیگر، نمودارها و جداول بیندازید تا مشخص گردد که مورد آموزشی، حاوی چه اطلاعاتی هستند. هدف این است که یاد بگیریم چه اطلاعاتی در مورد آموزشی و در کدام بخش وجود دارند. از مطالعه آهسته بخش‌ها و تلاش جهت حفظ مطالب (به خاطر سپاری) خودداری کنید.

۳. اکنون زمان آن است که به جای مطالعه، اندکی تأمل بورزید. سناریوی اصلی مورد آموزشی چیست؟ نیاز است شخصیت اصلی چه اقدامی انجام دهد؟ عدم قطعیت اصلی چیست؟ سناریوی اصلی را با طرح دو پرسش مشخص سازید. هنگامی که به طور منطقی، از نوع سناریوی اصلی "تصمیم‌گیری، ارزشیابی یا تشخیص مسئله" مطمئن شدید، می‌توانید از چارچوب مربوطه به منظور طرح دو پرسش در مرحله بعدی استفاده نمایید. این پرسش‌ها به شما دستور کار خاصی، به منظور برای کاوش سازنده را ارائه می‌دهند.

۴. به منظور انجام اقداماتی که نیاز است شخصیت اصلی انجام دهد یا در راستای رفع عدم قطعیت اصلی، بهتر است چه نکات (اطلاعاتی) را بدانید؟ مواردی را فهرست کنید که نیاز است در خصوص موقعیت یک مورد آموزشی

بدانید. نگران اشتباه نباشید ثبت نکات مورد نیاز (تهیه فهرست)، احتمالاً مهمترین مرحله از کل فرآیند مطالعه و بررسی مورد آموزشی است. اگر ندانید که در مورد آموزشی به دنبال چه نکته یا اطلاعاتی هستید، آن را نخواهید یافت. چارچوب سناریوی اصلی درست، از شما می‌خواهد مواردی را فهرست کنید که بهتر است بررسی گردند. به عنوان مثال، برای یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم‌گیری، بهتر است به بهترین معیارهایی فکر کنید که شخصیت اصلی می‌تواند در راستای تصمیم‌گیری خود استفاده نماید. به منظور تعیین معیارها، به ابزارهای کمی و کیفی بیندیشید که تا به حال آموخته اید و فکر کنید که می‌توانند به شما کمک کنند.

۵. مورد آموزشی و بخش‌های مختلف آن را مرور نمایید و نکات مهم را علامت‌گذاری کنید. از بخش‌های مهمی یادداشت‌برداری نمایید که اطلاعاتی به شما ارائه می‌دهند. اطلاعاتی که با نیازهای شما در خصوص مسئله مطابقت دارند.

۶. اکنون اصطلاحاً برای یک "شیرجه عمیق" در مورد آموزشی آماده هستید. اطلاعاتی را که شناسایی کرده اید و مرتبط با مواردی هستند که به آنها نیاز دارید، به دقت مطالعه نموده و تجزیه و تحلیل نمایید. همانطور که در تحلیل خود ادامه می‌دهید، برسید، آنچه که یاد می‌گیرم، چگونه به من کمک می‌کند تا موضوع اصلی را درک نمایم؟ کارآمدترین و کم‌ابهام‌ترین راه به منظور مطالعه و تجزیه و تحلیل، این است که یک موضوع را در یک زمان مطالعه نمایید (اصطلاحاً مانند پوست کندن پیاز). به عنوان مثال، اگر یک تصمیم، دارای معیارهای مالی و بازاریابی است. تجزیه و تحلیل مسائل مالی جدا از مسائل بازاریابی، به مراتب کم‌تر از تلاش جهت تحلیل مسائل با مرور مجدد تمام اطلاعات گنجاننده است (اصطلاحاً حرکت رو به عقب و حرکت رو به جلو توأمان در متن). همانطور که شما در روند تجزیه و تحلیل خود از موضوعی به موضوع دیگر حرکت می‌کنید، ممکن است شکاف‌هایی در دانش خود بیابید و مجبور شوید موارد مورد نیاز دیگری را به فهرست اضافه نمایید.

۷. هدف نهایی شما این است که به یک موضع‌گیری یا نتیجه‌گیری، در خصوص موضوع اصلی مورد آموزشی دست یابید. این موضع‌گیری یا نتیجه‌گیری، بر اساس پشتوانه شواهد موجود در مورد آموزشی خواهد بود. به یاد داشته باشید، اغلب هیچ پاسخ عینی درستی برای یک مورد آموزشی وجود ندارد. بهترین پاسخ، پاسخی است که قوی‌ترین شواهد آن را تأیید نماید. همانطور که بیشتر می‌آموزید، پرسش بیشتری مطرح نمایید. به عنوان مثال، آنچه می‌دانم چگونه به من در درک موضوع اصلی کمک می‌کند؟ هنگامی که در حال آماده کردن مورد آموزشی‌ای جهت استفاده در بحث کلاسی هستید، موقعیت‌های جایگزین را در نظر بگیرید. در نهایت، اندکی زمان بگذارید و در خصوص اقداماتی تفکر نمایید که از موقعیت یا نتیجه‌گیری شما حمایت می‌کند.

۸. موقعیت یا نتیجه‌گیری شما از چه اقداماتی پشتیبانی می‌نماید یا به چه اقدامی نیاز دارد؟ در دنیای واقعی، تجزیه و تحلیل، اغلب همراه با عمل (اقدام) هستند. بدیهی است یک تصمیم نیاز است اجرا گردد. اغلب تمام هدف تشخیص مسئله، هدف قرار دادن اقدامی است که مسئله را مرتفع می‌سازد و حتی ارزشیابی نیز با اقدام همراه است. به بیان دیگر، فرایند ارزشیابی همراه با حفظ نقاط قوت و تقویت نقاط ضعف ادامه می‌یابد.

## تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی به شیوه مؤثر

هنگامی که یک مورد آموزشی را تحلیل می‌کنید، در واقع چه اقدامی انجام می‌دهید؟ "تحلیل" واژه‌ای است با معانی متعدد به کار گرفته می‌شود. در مورد کاوی، تحلیل عبارت است از بررسی دقیق اطلاعات مورد آموزشی که فکر می‌کنید ممکن است موضوع اصلی را تبیین سازد. فرآیند مطالعه مورد آموزشی و شناسایی سناریوی اصلی آن، مقصود اولیه تجزیه و تحلیل را فراهم می‌آورد.

با تعمق بیشتر به یک مورد آموزشی، مقصود (قصد) تغییر می‌کند. در ادامه یک مثال بیان می‌گردد:

- مقصود: سناریوی اصلی را تعیین کنید: این یک تصمیم است.
- مقصود: یافتن گزینه‌های تصمیم‌گیری است.
- مقصود: فهرست معیارهایی که ممکن است در تصمیم‌گیری مفید باشند.
- مقصود: شواهد مربوط به معیارها را بدست آورید.
- مقصود: شواهد مربوط به معیارها را تجزیه و تحلیل نمایید.
- مقصود: تعیین گزینه تصمیمی که توسط قوی‌ترین شواهد، پشتیبانی می‌شوند.

مجدد به یک پروژه پژوهشی فکر کنید. همانطور که ادامه می‌دهید، تمرکز شما محدودتر می‌شود، اما "مهم است" که از هدف پروژه غافل نمی‌شوید. هدف تجزیه و تحلیل موردی، بررسی قطعات پازل و مرتب‌سازی آنها در تصویری از موضوع اصلی است که برای شما منطقی به نظر برسد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات، استنباط‌ها و محاسبات کافی هستند که برای شما این امکان آورند تا در خصوص موضوع اصلی، موضع‌گیری نمایید. بهتر است تجزیه و تحلیل به صورت روشمند و متمرکز انجام شود. تجزیه و تحلیل تصادفی می‌تواند موجب از دست دادن هدف اصلی و یا سردرگمی شما شود تا آنکه درک شما را از موضوع ارتقاء بخشد.

## دنبال نمودن یک مسیر تحلیل

تمام تصمیم‌های ظریف در پاراگراف گذشته، به یک مثال نیاز دارند تا به تصمیم‌های واقعی تبدیل شوند. ما تجزیه و تحلیل مورد آموزشی را برای چند مرحله با یک مثال، دنبال خواهیم کرد.



"در دوران رکود، یک تولید کننده مبلمان، محصولات خود را به صورت اعتباری به خرده فروشان می فروشد و آنها ماهانه، بازپرداخت وام را می پردازند".

بخش آغازین مورد آموزشی به ما می گوید که نیاز است یک مدیر بخش اعتبارات برای تولید کننده، تصمیم بگیرد که آیا همکاری با دو خرده فروش ای ادامه دهد که هر دو، مشتری قدیمی هستند یا به این همکاری خاتمه دهد. خرده فروشان در بازپرداخت وام خود بسیار تأخیر دارند.

ابتدا به آنچه بیاندهید که نیاز است مدیر اعتبارات در تصمیم گیری خود در نظر بگیرد. عملکرد مناسب (سلامت مالی) خرده فروشان مطمئناً یک داده مرتبط به نظر می رسد. اندازه بازار محلی و عملکرد عملیاتی شرکت ها (فروش، بهای تمام شده کالای فروخته شده و اطلاعات مربوطه) نیز همین شیوه هستند. هر سه مورد فوق، می توانند معیاری جهت تصمیم گیری مدیر باشند.

شما آماده انجام تحلیل خود هستید زیرا معیارهایی برای تصمیم گیری دارید. شما مورد آموزشی را در راستای اطلاعات مربوط به سه معیار ممکن، بررسی می نمایید و هیچ گونه اطلاعاتی در خصوص اندازه بازار محلی بدست نمی آورید؛ بلکه اطلاعاتی در خصوص فروش، طی سه سال گذشته پیدا می کنید. خرده فروش A تا سال اخیر کاهش فروش داشته است و قیمت تمام شده کالاهای فروخته شده افزایش یافته است. وضعیت اقتصاد کشوری که خرده فروش در آن فعالیت می کند در دوره رکود قرار دارد، اما در سال گذشته به رشد اقتصادی بازگشته است. در آخرین سالی که ارقام مربوط به رشد اقتصادی موجود هستند، خرده فروش A، افزایش جزئی در فروش داشته است. از این اطلاعات می توانید استنباط نمایید که روند اخیر به سمت هزینه بالاتر کالاهای فروخته شده، نتیجه فروش مبلمان با تخفیف، توسط خرده فروش A است که پاسخی قابل درک به فروش نزولی و راهی به منظور فروش موجودی انبار به شمار می رود. برای خرده فروش A، می توان بیان داشت که روند فروش، اندکی مثبت است که این داده، از تصمیم جهت افزایش اعتبار حمایت می کند، اگرچه احتمالاً با شرایط یا محدودیت هایی، افزایش اعتبار اعمال گردد.

یافته های مبتنی بر یک معیار، به اندازه کافی جهت تصمیم گیری قابل اعتماد نیستند. در این مثال، شما نیاز دارید سلامت مالی خرده فروشان را درک نمایید. این داده ها در سه سال ترازنامه و صورت سود و زیان موجود هستند. در این مرحله، شما بهتر است انتخاب های تحلیلی بیشتری داشته باشید. سنجه های فراوانی وجود دارند که به شما کمک می کنند تا سلامت مالی یک شرکت را ارزیابی نمایید. اعداد بیانگر نقدینگی و ساختار سرمایه را می توان از ترازنامه و صورت سود و زیان محاسبه نمود که هر دو شاخص های مهم سلامت مالی محسوب می گردند. چگونه آنها را اندازه گیری می کنید؟ به کمک "نسبت آنی" و "نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام"، این ارزیابی صورت می گیرند.

در ادامه، خلاصه ای از مسیر تجزیه و تحلیل آمده است:

تصمیم: اعطای اعتبار بیشتر به خرده فروشان A و B؟

معیار اندازه‌گیری: سلامت مالی

سنجش‌های ارزیابی سلامت مالی؟

نقدینگی، خرده فروش A

نسبت آنی محاسبه شده از جدول: ۰,۰۷۶

ساختار سرمایه، خرده فروش A

نسبت بدهی به دارایی محاسبه شده از جدول: ۴۶٪

از طریق دنبال نمودن این مسیر، می‌توان نکته در خصوص خرده فروش A بدست آورد. نسبت آنی این خرده فروش، کمتر از یک است، به این معنا که ممکن است دارایی کافی به منظور پرداخت بدهی‌های خود در کوتاه مدت نداشته باشد. از سوی دیگر، نسبت بدهی به دارایی آن ۴۶ درصد است، به این معنا که ظرفیت فراوانی جهت پرداخت بدهی و پوشش پوشش هزینه‌ها (در صورت لزوم) دارد. اگرچه جهت تصمیم‌گیری در خصوص اعطای اعتبار بیشتر به خرده‌فروش A نیاز است اطلاعات بیشتری داشته باشید، اما اقدام به تطبیق قطعات پازل با یکدیگر، در نهایت به شما امکان می‌دهد در تصمیم‌گیری موضع‌گیری معتبری داشته باشید.

#### درباره شواهد

کلمه "شواهد" اصطلاحی است که اغلب در این کتاب استفاده می‌گردد. هنگامی که شما یک مورد آموزشی را تجزیه و تحلیل می‌کنید، شواهد، همان اطلاعاتی هستند که از موضوع اصلی پشتیبانی می‌نمایند. موضوع اصلی با سناریوی اصلی مورد آموزشی "تصمیم، ارزشیابی یا تشخیص مسئله" تعریف می‌شود. هنگامی که موضوعی در خصوص یک تصمیم بیان می‌نمایید، شواهد به معنای اطلاعاتی هستند که به منظور توجیه تصمیم ارائه می‌دهید. همین امر در خصوص مورد آموزشی با سناریو ارزشیابی‌ها و تشخیص مسئله نیز صادق است.

شواهد در مورد کاوی، شامل حقایق، از جمله اعداد هستند. محاسبات بر اساس اعداد حقیقی و مفروضات معقول، استنباط از حقایق و اظهارات شخصیت‌های مورد آموزشی به وجود می‌آیند. شواهد، دارای خصیصه‌هایی هستند که به منظور تعیین

اعتبارِ موضع یا نتیجه اهمیت دارند. می‌توان شواهد را به طور مستقل تأیید نمود. در مورد کاوی، این بدان معناست که هم‌تایان و استادِ شما می‌توانند شواهدِ شما را بر اساسِ محتوای موردِ آموزشی بررسی نمایند.

برخی شواهد ذاتاً قابل اعتمادتر از سایر انواع خود هستند. محاسباتِ مناسب و صحیح از اعدادی که به خوبی بررسی شده اند، استاندارد طلایی شواهد هستند. همچنین، اظهاراتِ افراد در یک موردِ آموزشی بهتر است به عنوان بیانِ عقیده در نظر گرفته شود و نه آنکه به مثابه حقیقت در نظر گرفته شود. نظر یک شخص، حتی از یک متخصص، به میزانی قدرت می‌یابد که سایر شواهد با آن مرتبط باشند. یک مدیر عامل می‌تواند با قاطعیت، نظراتِ مثبتی در خصوصِ استراتژی شرکت خود بیان نماید، اما دیدگاه‌های او زمانی اعتبار پیدا می‌کند که شواهدی از منابع دیگر از دیدگاهِ او پشتیبانی نمایند.

### درباره اعداد

اعداد در موردِ آموزشی، یا به عنوان حقایق بیان می‌گردند و یا از اعداد ارائه شده در موردِ آموزشی محاسبه می‌شوند. در هر دو صورت، اعداد، یکی از قوی‌ترین انواع اطلاعات و شواهد در مواردِ آموزشی به شمار می‌روند. آنها همچنین جزو "فریبنده‌ترین شواهد" محسوب گردند زیرا می‌توانند سهمِ عظیمی از توجهِ شما را بدون وضوح بالا، به خود جذب نمایند. هنگامی که در موردِ آموزشی اطلاعاتِ اندکی وجود دارند، یکی از وسوسه‌انگیزترین شیوه‌ها آن است که کار تحلیل موردِ آموزشی را با اعداد آغاز نماییم، سپس سعی کنیم تا معنای اعداد را دریابیم یا محاسبات را انجام دهیم. این اغلب یک اشتباه است.<sup>1</sup>

نکته ای را که در بخشِ فرآیند مطالعهِ موردِ آموزشی به آن اشاره شد، به خاطر بسپارید "اگر ندانید به دنبال چه چیزی هستید، آن را پیدا نخواهید نمود".

پرسش مهم در فرآیند مطالعهِ موردِ آموزشی این است که به منظور انجام اقداماتی که نیاز است شخصیتِ اصلی انجام دهد یا در راستای رفع عدم قطعیتِ اصلی، بهتر است به چه نکاتی توجه نماییم؟ ما تنها بخشی از مسیر تجزیه و تحلیل را از طریق موردِ آموزشی ردیابی نمودیم که به معضلِ مدیرِ اعتبار می‌پرداخت. آیا متوجه شدید که چه زمانی محاسبات صورت می‌گیرند؟ آیا در انتهای راه بررسیِ موردِ آموزشی آمدند:

**موقعیت: تصمیم ← معیارهای ممکن: سلامت مالی ← سنجه‌ها؟ ← نقدینگی و ساختار سرمایه ← محاسبات**

---

<sup>1</sup>See David H. Maister, "How to Avoid Getting Lost in the Numbers," Case 9-682-010 (Boston: Harvard Business School, 1981), for a helpful discussion of analyzing quantitative data in a case.

در تجارت، اعداد تنها در یک زمینه خاص معنا می‌یابند. بدون زمینه، اعداد تنها به عنوان اعداد محسوب می‌شوند (و نه بیشتر). به بیان دیگر، بهتر است دریابیم که اعداد تحت چه عنوانی، در چه زمینه‌ای، با چه شیوه‌ای بیان می‌رند تا بتوان آنها را تحلیل نمود. در مثال، نسبت‌های نقدینگی و ساختار سرمایه، تنها پس از در نظر گرفتن معیارهای مناسب در راستای تصمیم خاص و نحوه اندازه‌گیری، اعداد معنادار می‌شوند. یک عدد به خودی خود اغلب معانی فراوانی ندارد. در مثال اعطای اعتبار به خرده‌فروشی‌ها و به منظور تصمیم‌گیری، بهتر است "نسبت آنی" و "نسبت بدهی به دارایی" همراه با نتایج عملیاتی در نظر گرفته شوند. حتی پس از آن، محاسبات بیشتر می‌توانند تصویر سلامت مالی خرده‌فروش A را دقیق‌تر مشخص سازند. به عنوان مثال، آیا تغییرات نامطلوبی در حساب‌های دریافتی در برابر حساب‌های پرداختی رخ داده است؟

اکنون شما به دانشی در خصوص سه سناریوی اصلی موارد آموزشی، فرآیند مطالعه و تجزیه و تحلیل مجهز شده‌اید. در سه فصل بعدی این دانش را از طریق مطالعه و تجزیه و تحلیل موارد آموزشی کامل به کار خواهید گرفت.

فصل ۴: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تصمیم‌گیری

رایج ترین انواع سناریوی اصلی که در موارد آموزشی با آن مواجه می‌گردید، از نوع تصمیم‌گیری هستند. بخش اول این فصل، خصیصه های منحصر به فرد تجزیه و تحلیل یک تصمیم را تعریف می‌کند و بخش دوم، شما را در تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی کامل با استفاده از عناصر و پرسش های مطرح شده در فصل ۳ راهنمایی می‌نماید.

تجزیه و تحلیل یک سناریوی تصمیم‌گیری دارای شش عنصر متمایز است:

۱. شناسایی تصمیم مورد نیاز
۲. بررسی یا شناسایی گزینه ها
۳. انتخاب معیارها
۴. تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار
۵. تصمیم توصیه شده
۶. اقدامات پیشنهادی

احتمالاً اساتید شما یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم‌گیری را از طریق طرح پرسش‌هایی در خصوص شش عنصر بحث نمی‌کنند. اساتید به طور معمول شیوه های متخصص به خود را در راستای تسهیل بحث کلاس خواهند داشت. با این وجود، رویکرد تجزیه و تحلیل شرح داده شده در این فصل، شما را در خصوص کاوش در یک مورد آموزشی راهنمایی می‌نماید و شما را جهت بحث در کلاس آماده می‌سازد.

#### ۱. شناسایی تصمیم مورد نیاز

در بخشی از متن مورد آموزشی، اغلب در بخش اول، "بیانیه تصمیم" مورد نیاز را خواهید یافت. در حقیقت، در بیانیه تصمیم، سناریوی تصمیم‌گیری تبیین می‌گردد که مورد آموزشی حول آن شکل گرفته است.

#### ۲. بررسی یا شناسایی گزینه ها

تصمیمات اغلب بر محور گزینه‌ها شکل می‌گیرند. به محض آنکه دریابید که مورد آموزشی بر سناریوی تصمیم‌گیری استوار است، نیاز دارید که به دنبال گزینه ها باشید. گزینه‌ها ممکن است به صورت دوحالتی (باینری) یا همان "بله یا خیر" مطرح

گردند. در یک حالت دیگر، گزینه های موجود جهت تصمیم گیری ممکن است در قالب چند حالت (چند احتمال رقابتی) وجود داشته باشند. بنابراین نیاز دارید که پیش از تجزیه و تحلیل، گزینه های موجود را بررسی نمایید و مشخص سازید که تعریف آنها (گزینه) چیست.

در این بخش، یک پیشنهاد به منظور بررسی مورد آموزشی ارائه است که بیش از دو گزینه دارد. شما نمی توانید سه (یا بیشتر) گزینه را در ذهن خود جابه جا نمایید. اگر تلاش کنید روی گزینه های بیشتر تمرکز نمایید، احتمالاً دچار سردرگمی خواهید شد. در عوض، ابتدا روی دو گزینه ای کار کنید که به نظر، متفاوت از یکدیگر هستند. سپس گزینه های باقی مانده را بررسی نمایید. پیش از آنکه تصمیم نهایی خود را بگیرید، بهتر است درک درستی از تمام گزینه های موجود داشته باشید. ممکن است با سناریوهای تصمیم گیری مواجه شوید که در آن، گزینه ها به وضوح تعریف نشده اند.

در این شرایط، پیش از شروع تجزیه و تحلیل، نیاز است منطقی ترین گزینه ها را تعریف نمایید. هنگامی که آنها را تعریف کردید، می توانید تجزیه و تحلیل خود را آغاز کرده و تحلیل نمایید که کدام گزینه بهترین است.

### ۳. انتخاب معیار

ممکن است معنای "معیارها"، مبهم و انتزاعی به نظر برسد. در حقیقت، شما همواره از معیارها استفاده می کنید، حتی اگر آنها را به این نام صدا نزنید. هنگامی که تصمیم دارید یک تلفن همراه جدید خریداری نمایید، باید راهی به منظور انتخاب بهترین تلفن همراه اتخاذ نمایید. ممکن است به منظور انتخاب تلفن همراه، تعدادی معیار عینی در نظر داشته باشید. به طور مثال، قیمت، اندازه گوشی، وضوح صفحه نمایش، کیفیت دوربین و اندازه حافظه داخلی، می توانند به عنوان معیارهای تصمیم گیری شما در نظر گرفته شوند. البته ممکن است بیشتر به ظاهر یا ارزش اجتماعی تلفن همراه اهمیت دهید.

هنگام مطالعه موارد آموزشی، معیارها پاسخ به این پرسش محسوب می شوند: "هنگام تصمیم گیری به چه نکاتی بهتر است فکر کنیم؟". معیارهایی که استفاده می کنید مهمترین بخش در تجزیه و تحلیل یک سناریوی تصمیم گیری به شمار می روند. هنگامی که هیچ گونه معیاری در ذهن ندارید، کافیست مورد آموزشی را بررسی نمایید و در جستجوی گزینه (نکته) استوار بگردید که بتوانید بر اساس آن، تصمیم گیری نمایید. معیارهای نامربوط، منجر به اتلاف زمان می شوند. معیارهای نامرتب تصمیم شما تضعیف می نمایند؛ زیرا شواهد اندکی برای آن وجود دارد.

**نکاتی در خصوص معیارهای تصمیم گیری:**

مرتبط با تصمیم باشند. شایسته است که معیارها، مفاهیمی را منعکس سازند که می‌توانند به شما در درک یک تصمیم خاص کمک کنند. یک مورد آموزشی که مسئله‌ای مرتبط با رهبر سازمان را مطرح می‌نماید، نیازمند معیارهای مرتبط با رهبری است نه آنکه از معیارهای مرتبط با حسابداری یا بازاریابی استفاده گردند.

مرتبط با شواهد مسئله باشند. معیارهای احتمالی فراوانی برای یک تصمیم معین وجود دارند، اما بهتر است به دنبال معیارهایی باشید که شواهد موجود در مورد آموزشی را منعکس می‌سازند. در اوایل مطالعه یک مورد آموزشی، نیاز دارید که حدس‌های دقیقی در خصوص معیارها بیان نمایید (برای توضیح بیشتر در این خصوص، به تجزیه و تحلیل مورد آموزشی در قسمت دوم این فصل مراجعه نمایید). مفاهیم فنی و معیارهای مناسب با تصمیم می‌توانند به شما در انتخاب معیارها کمک کنند. به عنوان مثال، مورد آموزشی را در نظر بگیرید که حول یک تصمیم حسابداری می‌چرخد. شما می‌خواهید در نظر بگیرید که کدام یک از مفاهیم حسابداری پیش‌تر که آموخته‌اید، می‌توانند به عنوان معیار ممکن در راستای تصمیم‌گیری شما عمل نمایند.

محدود به حداقل‌های لازم جهت تصمیم‌گیری صحیح باشند. تصمیم‌گیری زمانی دشوار است که معیارهای فراوانی جهت تصمیم‌گیری وجود داشته باشند. شما مجبور هستید که یافته‌های مختلف را بررسی نمایید و آنها را با یکدیگر تطبیق دهید. وظیفه شما این خواهد بود که معیارهای برتر را شناسایی نمایید، یعنی معیارهایی که به منظور آشکار کردن شواهد شما در راستای تصمیم‌گیری کاربرد دارند.

#### ۴. تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار

تجزیه و تحلیل یک تصمیم از طریق معیارها، شواهد مورد آموزشی مربوط به هر معیار و آنچه را بررسی می‌نماید که در خصوص گزینه‌های موجود بیان می‌گردند. هدف شما این است که بیاموزید کدام گزینه بهترین تناسب را میان معیارها و شواهد موجود در مورد آموزشی ارائه می‌دهد.

#### ۵. تصمیم‌پیشنهادی

هنگامی که یافته‌هایی موجود در خصوص تمام معیارهای خود را بدست آوردید، یک قدم به عقب بردارید و ببینید که به نظر می‌رسد آن معیارها، از کدام تصمیم به‌شدت حمایت می‌نمایند. یافته‌های مربوط به معیارهای مختلف، اغلب با یکدیگر تضاد دارند. شما باید در این خصوص قضاوت کنید که کدام معیارها و چه شواهدی برای تصمیم‌گیری مهم هستند.

## ۶. اقدامات پیشنهادی

کیفیت یک تصمیم به اجرای آن وابسته است. یک تصمیم هوشمندانه می تواند با اجرای نامناسب، تضعیف شود. به همین دلیل، برنامه ریزی اقدامات اجرایی را جدی بگیرید. این مهارتی است که به اندازه تصمیم گیری اهمیت دارد. هدف از برنامه اقدام، اجرای مؤثر تصمیمات تا حد امکان است.

### نمایش عملی: خواندن و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری

نمونه مورد آموزشی "جنرال موتورز: بخش پاکارد الکتریک" را به خاطر بیاورید. این مورد آموزشی، به تأمین کننده اصلی و بزرگ خودروسازی، یعنی جنرال موتورز و یک قطعه جدید نوآورانه با نامی عجیب "RIM grommet" مربوط می شود. با مطالعه کامل مورد آموزشی می توانید حداکثر منفعت را از مطالعه این نمونه بدست آورید. در ادامه این بخش، مسئله شرکت جنرال موتورز از طریق نمودارها و پرسش هایی ترسیم می گردد که در فصل سوم مطرح شده اند.

همانطور که خواهید دید، تجزیه و تحلیل مورد آموزشی به جزئیات فراوانی منتج می گردد. هدف (هدف مؤلف کتاب) این است که به شما نشان دهیم چقدر می توانید با ابزارها و پرسش هایی که این فصل ارائه می دهد، در یک سناریوی موردکاوی، عمیقاً کاوش نمایید. برای اینکه به عنوان مشارکت کننده خوب در بحث کلاسی حضور داشته باشید، لازم نیست تمام نکات را درخصوص یک مورد آموزشی بدانید. با این حال، مطمئن شوید که تجزیه و تحلیل شما، عمق کافی از درک را فراهم می آورد تا در بحث کلاسی، قادر به ارائه نکات یا شواهدی باشید که به روشن ساختن موضوعات اصلی مورد آموزشی کمک می کنند.

۱. بخش اول و آخر مورد آموزشی را بخوانید. آنها در خصوص سناریوی اصلی مورد آموزشی چه نکاتی را ارائه می دهند؟

پاراگراف آغازین، اصطلاحاً یک میدان مین برای دانشجوی بی تجربه روش موردکاوی محسوب می گردد. اولین جمله به یک واژه نامه در پیوست اشاره دارد. به عنوان یک مخاطب (یادگیرنده) سخت کوش، ممکن است اصطلاحات موجود در واژه نامه را به عنوان آمادگی جهت مطالعه سایر بخش ها بررسی نمایید. این اقدام شما (بررسی واژه نامه) یک اشتباه خواهد بود زیرا،



به منظور تبیین و معنادار شدن اصطلاحات فنی، به درک تصویر کلان از مسئله نیاز دارید. پاراگراف بعدی به شکل ۱، نمودار گانت اشاره دارد.<sup>۱</sup> درک نمودار گانت (نمودارهای دارای توالی) می تواند به اندازه واژه زمانبر باشد، اما این روند تا زمانی ادامه می یابد که شما بتوانید بیشتر در خصوص یک موضوع مطالعه کنید.

نحوه آغاز این مورد آموزشی یکی از بهترین نمونه‌هایی است که نشان می‌دهند چرا تمرکز بر تصویر کلان، پیش از غوطه‌ور شدن در جزئیات می تواند روند مطالعه و یا تجزیه و تحلیل مورد آموزشی را تسریع نماید (همانطور که پیداست، واژه‌نامه و نمودار ارزش اندکی دارند). اما جمله اول پاراگراف دوم نشان می‌دهند که سناریوی اصلی مورد آموزشی در خصوص یک تصمیم‌گیری بیان شده اند. به مثال توجه کنید:

"کمپته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان (PPR) که مسئولیت نهایی فرآیند توسعه محصول جدید را بر عهده داشت، از آقای شرام درخواست نمود تا ضمن تجزیه و تحلیل، در خصوص آنکه آیا پاکارد الکترونیک بهتر است برای خودروهای مدل سال ۱۹۹۲ از قطعه RIM استفاده نماید یا خیر، توصیه ارائه دهد"

۲. نگاهی اجمالی به بخش‌های دیگر و نمودارها (شکل‌ها و جداول) بیندازید تا مشخص گردد که مورد آموزشی حاوی چه اطلاعاتی است. پنج بخش اصلی در جنرال موتورز وجود دارند که شامل پیشینه پاکارد الکترونیک، محصولات آن، توسعه محصول جدید، بخش نوآورانه در مرکز تصمیم‌گیری (قطعه RIM) و نظرات مختلف در خصوص قطعه جدید می‌گردند. این نمودارها اطلاعاتی پیرامون موضوعاتی مانند فعالیت طراحی مهندسی، داده‌های مربوط به نقص محصول (نشت) و هزینه‌های تولید را ارائه می‌نمایند.

۳. توقف نمایید! اکنون زمان آن است که به جای مطالعه، اندکی درنگ کنید. سناریوی اصلی مورد آموزشی چیست؟ شخصیت اصلی نیاز است چه اقداماتی انجام دهد؟ عدم قطعیت اصلی چیست؟ شما پیش‌تر می‌دانید که مورد آموزشی در خصوص سناریوی تصمیم‌گیری است. شرام، آگاه است چه تصمیم بگیرد؛ اما در خصوص روند اخذ تصمیم و بررسی شواهد، دچار تردید است. این عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی است. در بخش آخر مورد آموزشی، "گزینه‌های شرام"، به شما گفته می‌شود که او سه گزینه دارد:

- به طور انحصاری از قطعه RIM در خودروهای مدل ۱۹۹۲ مشتری استفاده نماید.
- هم قطعه قدیمی IHG و هم قطعه جدید RIM را تولید کنید.
- به طور انحصاری IHG را استفاده نمایند.

---

<sup>۱</sup> توجه گردد که شکل ۱، شکل ۲ و نظایر آن که در متن بیان شده اند، را می‌توانید در متن Case در بخش پایانی کتاب مشاهده نمایید.

اکنون می دانید که تصمیم مورد نیاز چیست و چه گزینه هایی وجود دارد (شکل ۴-۴)



۴. در راستای اقداماتی که نیاز است شخصیت اصلی انجام دهد یا جهت رفع عدم قطعیت اصلی، بهتر است چه نکاتی مد نظر قرار گیرند؟ مواردی را که به بررسی نیاز دارند را فهرست نمایید. نگران اشتباه نباشید. اکنون سخت ترین مرحله پیش روی شما قرار دارد. مرحله دشوار، تمایل به بازگشت به مورد آموزشی جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص تصمیم است. در این زمان بهتر است توقف نمایید و اندکی در خصوص مسئله تفکر کنید. اما چرا این اقدام لازم است؟ زیرا در این مرحله، ذهن شما مملو از انبوه اطلاعات است که تفکیک نشده اند و مانع از تفکر شفاف می شود. علاوه بر این، زمان گذاشتن به منظور درک موارد مهم، می تواند شما را به سمت تحلیل بیشتر هدایت نماید.

این مورد آموزشی، شامل یک سناریوی تصمیم گیری با سه گزینه است. به منظور ساده سازی مطالعه خود، به گزینه هایی بپردازید که به نظر متفاوت تر از یکدیگر هستند. به بیان دیگر، گزینه های اول و سوم (تولید با RIM یا IHG) بررسی نمایید. پس از تجزیه و تحلیل این دو، می توانید مزایا و معایب نسبی گزینه سوم را در نظر بگیرید.

عدم قطعیت اصلی آقای شرام این است که چگونه تصمیم بگیرد. شایسته است که از خود پرسید، اگر من در نقش آقای شرام بودم، جهت اتخاذ بهترین تصمیم، به چه اطلاعاتی نیاز داشتم؟ راه دیگری جهت طرح پرسش این است که چه معیارهایی به من در تصمیم گیری کمک می نمایند؟

به مفاهیم تجاری فکر کنید که تا به حال آموخته اید و ممکن است معیارهای مناسبی باشند. ممکن است از یک دوره کار عملیاتی بدانید که هزینه ها، عامل مهمی به منظور تصمیم گیری در خصوص تولید هستند. بنابراین هزینه ها، راه مناسبی جهت تهیه فهرست معیارهای آزمایشی شما هستند. شما همچنین از بخش اول مورد آموزشی می دانید که افراد بخش تولید، حداقل در کوتاه مدت مخالف تولید قطعه RIM هستند. مقاومت آنها ممکن است ارتباطی با مشکلات ساخت ناشی از قطعه جدید داشته باشد. شما این نکات را به فهرست خود اضافه نمایید.

از مفاهیم بازاریابی، می دانید که بهتر است محصولات به نیازهای خاص مشتری پاسخ دهند. موضوع RIM در مقابل IHG باید ارتباطی با مشتریان داشته باشد. آیا قطعه جدید به نفع مشتریان است و اگر چنین است، از چه راه هایی می تواند نیاز مشتریان را مرتفع سازد؟ البته ابتدا نیاز است مشخص سازید که مشتریان چه کسانی هستند. اگر از مفاهیم استراتژی استفاده می نمایید، ممکن است به مزیت های رقابتی قطعه ها بیاندیشید. آیا یک قطعه جدید نوآورانه، می تواند برتری قابل توجهی را نسبت به نزدیکترین رقبای خود برای شرکت ایجاد نماید؟

در ادامه، فهرستی از معیارها و پرسش های آزمایشی به منظور بررسی دو گزینه اصلی آمده اند:

۱- هزینه
▪ آیا RIM گرانتر از قطعه قدیمی خواهد بود؟ یا موجب صرفه جویی در هزینه ها می شود؟
۲- فرآیند تولید
▪ آیا اثر قابل توجهی بر تولید خواهد داشت؟
▪ بخش تولید به منظور ساخت RIM نیاز است چه اقدامی انجام دهد؟ فرآیند جدید، تجهیزات، آموزش مورد آموزشی است؟
۳- مشتریان
▪ آیا RIM بیشتر از قطعه قدیمی مورد نیاز خواهد بود؟
▪ اگر RIM انتخاب شود، مشتریان خوشحال خواهند بود یا ناراضی؟
۴- نوآوری
▪ آیا RIM بهتر از قطعه قدیمی است؟ چرا؟
▪ آیا در نظر گرفتن نوآوری، هنگام تصمیم گیری، مزیتی برای پاکارد الکترونیک دارد؟

شما گزینه های تصمیم گیری و معیارهای ممکن را می دانید (شکل ۴- B). بنابراین شما آماده هستید تا با استفاده از پرسش های "نیاز به دانستن" خود، کاوش مورد آموزشی را آغاز نمایید.

## شرام بهتر است چه تصمیمی بگیرد؟

### انتخاب ها

RIM .۱

۲. توسعه موازی

IHG.۲

### معیارها

هزینه

فرایند تولید

مشتریان

نوآوری

۵. مورد آموزشی را به همراه بخش‌ها را مرور کنید و بخش‌هایی را علامت‌گذاری نمایید. همچنین در خصوص بخش‌های مورد نیاز، مطابق با فهرست خود یادداشت‌برداری کنید. چند یادداشت سریع وجود دارند که ممکن است در حاشیه مورد آموزشی و حین بررسی هر بخش، تهیه نموده باشید. در این مرحله شما نمی‌دانید که آیا اطلاعات در راستای تصمیم‌گیری اهمیت دارند و یا مرتبط با تصمیم نیستند. پس از هر کدام از معیارهای آزمایشی در فهرست خود، از علامت سؤال استفاده می‌کنید (به عبارت دیگر معیارهای آزمایشی خود را به صورت سؤالی بیان نمایید). در پایان این فرصت را خواهید داشت با تا مرور مجدد فهرست، میزان ارتباط آنها را با تصمیم دریابید.

### پیشینه

۱- ناراحتی رقابتی بزرگترین مشتری خود، جنرال موتورز.

▪ مشتریان؟ نوآوری؟

۲- محصولات پاکارد الکتریک

▪ شرح محصول و مقدار (سربار مهندسی) محصول مورد نیاز؟

▪ هزینه؟ فرایند ساخت؟

۳- سازمان توسعه محصول جدید

- انتقال طراحی محصول از شرکت خودروسازی به پاکارد الکترونیک؟
- نوآوری؟

#### ۴- قطعه RIM و زیربخش های آن

- محصول خارج از پاکارد الکترونیک، در مراکز طراحی مشتری، توسعه داده شود. مشکلات تولید RIM چیست؟
- فرایند ساخت؟ مشتریان؟ نوآوری؟

#### ۵- دیدگاه ها در خصوص قطعه RIM

- دیدگاه توسعه محصول در خصوص مزایای RIM، تضاد درونی: به گونه ای که بخش توسعه و ارتباط با مشتری خواهان قطعه جدید هستند اما بخش تولید به مشکلات ساخت قطعه اشاره می نماید.
- هزینه؟ فرایند ساخت؟ نوآوری؟

#### ۶- نمودارهای ۱، ۶، ۷، ۹ در مسئله

- فرایند ساخت؟

#### ۷- نمودارهای ۲، ۴، ۵، در پیوست مسئله

- به هر یک از معیارها مربوط است؟

#### ۸- نمودارهای ۳، ۸ در مسئله

- هزینه؟

#### ۹- نمودار ۱۰ در مسئله

- مشتری؟

۶. اصطلاحاً برای یک شیرجه عمیق در مورد آموزشی آماده هستید. اطلاعاتی را که شناسایی نموده اید و مرتبط با مواردی است که نیاز دارید در خصوص آنها، اطلاعات کسب نمایید، به دقت مطالعه نموده و تجزیه و تحلیل کنید. همانطور که به روند تحلیل خود ادامه می دهید، پرسید، آنچه که یاد می گیرم چگونه به من کمک می کند تا موضوع اصلی را درک نمایم؟ شاید عجیب به نظر برسد که اکنون تنها، پس از چندین مرحله، آماده تجزیه و تحلیل مورد آموزشی هستید. با این حال، تفکر در خصوص معیارهای تصمیم گیری احتمالی و یافتن بخش هایی که اطلاعات مربوط به آنها در مورد آموزشی قرار دارند، تجزیه و تحلیل شما را بسیار آسان تر می سازد. به خصوص اگر در هر زمان، یک معیار را تجزیه و تحلیل کنید و اطلاعات مربوط به هر معیار را در هر بخش از مورد آموزشی در نظر بگیرید.

یافتن شواهد در مورد آموزشی که به پرسش های مربوط به موضوع اصلی پاسخ می دهد، یکی از سخت ترین مهارت ها برای بسیاری از دانشجویان محسوب می گردد. فرضیه من این است که یادگیرنده (از جمله شما؟) از کتاب های درسی و سایر مطالب مشابه استفاده می نمایند که در آنها مطالب، به دقت در یک نظم منطقی تنظیم شده اند. بیشتر یادگیرندگان، آمادگی لازم به منظور مواجهه با متونی را ندارند که شبیه متن هایی پیشین هستند. بنابراین نمی توانند محتوا را به طور کاملاً منطقی مرتب سازند. می توانید مهارت های تجزیه و تحلیل مورد آموزشی خود را ارتقا دهید و مطالعه کنید که چگونه حقایق از بخش های مختلف مورد آموزشی گردهم می آیند تا در نهایت منجر به درک موضوع اصلی شوند.

#### معیار ۱: هزینه

معیار هزینه، این حقیقت را بیان نمی دارد که قطعه RIM، هزینه ها را افزایش یا کاهش می دهد. بنابراین، ابتدا بهتر است اطلاعات را جمع آوری کنید. در بخش مربوط به محصولات پاکارد الکترونیک، متوجه می شوید که سفارشات تغییرات مهندسی (ECO) برای قطعه IHG، زمان مهندسی فراوانی را مصرف می نماید. پاکارد الکترونیک، همچنین دارای موجودی بزرگی از قطعات یدکی ۴۵۰۰۰ برای IHG است، اما هزینه حمل موجودی مشخص نیست.

بعدها در بحث قطعه RIM، به هزینه های مربوط به طراحی مجدد IHG و RIM اشاره می گردد. شکل ۳، اعداد بیشتری در خصوص افزایش موجودی قطعات یدکی و سرمایه گذاری عظیم زمان مهندسی در آنها ارائه می دهد. این مورد آموزشی دارای اطلاعات اضافی مرتبط با هزینه است. به طور مثال، اعدادی که نشان می دهند قطعه RIM، هزینه ساخت اولیه بالاتری نسبت به قطعه IHG خواهد داشت. شما تصمیم می گیرید که مسائل مربوط به هزینه را که بیشترین اطلاعات را در خصوص آنها دارید، از جمله ECO ها، قطعات یدکی و طراحی مجدد را نیز بررسی نمایید.

یافتن و درک معنای حقایق در خصوص هزینه، نمونه ای از چگونگی مقابله با "بههم ریختگی سازماندهی شده" موارد آموزشی است. حقایق مربوطه در چندین بخش و در نمونه های مورد آموزشی ظاهر می شوند. این خصیصه در بررسی، می تواند خسته کننده باشد، اما به معنای شبیه سازی دنیای واقعی است که در آن، اطلاعات به طور مرتب طبقه بندی نمی شوند. اکنون اطلاعاتی در خصوص سه دسته از هزینه اصلی در اختیار دارید که شامل هزینه طراحی مجدد، سفارشات تغییر مهندسی و قطعات یدکی است. با این حال، شما تمام اعداد مورد نیاز به منظور محاسبه هزینه ها را در اختیار ندارید. قابل درک است که ممکن است آماده تسلیم شدن باشید، اما می توانید با تخمین برخی از اعداد مجهول، مشکل را برطرف نمایید. این یک درس ارزشمند دیگر در خصوص تجزیه و تحلیل مورد آموزشی است. محاسبات ساده و سرانگشتی که هم از حقایق و هم از حدس های معقول بدست می آیند، می توانند درک شما را تقویت سازند. این درس در دنیای واقعی نیز صدق می کند؛ زیرا به ندرت، اطلاعات کاملی جهت تصمیم گیری در اختیار دارید.

متوجه می‌شوید که نمی‌توانید هزینه قطعات یدکی را تخمین بزنید، زیرا مورد آموزشی تنها یک عدد دارد، که به معنای ۴۵۰۰۰ کالای موجود در حال حاضر است. شما هزینه های طراحی مجدد و هزینه های سفارشات تغییرات مهندسی ECO را در اختیار ندارید. این مورد آموزشی خاطرنشان می کند که کاهش هزینه های ECO ، یک هدف اصلی برای پاکارد الکتریک بشمار می‌رود.

بهبتر است قطعه IHG هر دو یا سه سال یکبار طراحی مجدد شود، اما مشخص نیست که RIM چقدر به طراحی مجدد نیاز دارد. چگونه می‌توانید یک حدس منطقی در خصوص RIM داشته باشید؟ از آنجایی که RIM می‌تواند دو برابر سیم‌کشی IHG را در خود جای دهد، شما فرض می‌کنید که این قطعه، تنها هر چهار سال یکبار به طراحی مجدد نیاز دارد. این فرض، امکان محاسبه هزینه های طراحی مجدد را از طریق مقایسه فراهم می‌آورد. شما هزینه هر ساعت مهندسی (۵۰ دلار، همانطور که در مورد گفته شد) را در تعداد ساعات مورد نیاز جهت طراحی مجدد ضرب می‌کنید. به بیان دیگر، ۶۰۰ ساعت برای IHG و ۱۰۰ ساعت برای RIM بدست می‌آید. شکل ۴-C نشان می‌دهد که RIM می‌تواند هزینه های طراحی مجدد را هر ساله کاهش دهد. صرفه جویی معادل ۳۷۰ ساعت زمان مهندسی است.

آیا قطعه RIM تأثیری بر سفارشات تغییرات مهندسی خواهد داشت؟ شکل ۴-D نشان می‌دهد که چنین خواهد شد. این محاسبه، به حدس‌های معقول نیز نیاز دارد. درخواست تغییرات مهندسی قطعه IHG (IHG ECO) نیمی از زمان ۵۰۰ ساعت مهندسی را در سال مصرف می‌نمایند؛ اما این عدد، تعداد قابل مقایسه ای را برای قطعه RIM ارائه نمی‌دهد. می‌دانید که ظرفیت قطعه RIM دو برابر قطعه IHG است و برخلاف قطعه قدیمی، انعطاف طراحی به مراتب بیشتری نسبت به قطعه IHG دارد و می‌توان بدون تغییر در چندین مدل خودرو از آن استفاده نمود. شما تخمین می‌زنید که قطعه RIM زمان مهندسی ECO را به نصف کاهش می‌دهد.

به منظور محاسبه در شکل ۴-D، شما فرض می‌کنید که مهندسان در مجموع ۱۹۲۰ ساعت در سال کار می‌کنند (۴۰ ساعت در هفته × ۴۸ هفته در سال). اکنون می‌توانید محاسبات هزینه نشان داده شده در شکل را انجام دهید. اتخاذ RIM می‌تواند صرفه‌جویی فراوانی در ECO ایجاد نماید. تجزیه و تحلیل شما نشان می‌دهد که شواهد پیرامون هزینه ها به شدت به تصمیم جهت استفاده از قطعه RIM کمک می‌کند (شکل ۴-E).

شکل ۴-C: تخمین صرفه جویی در طراحی مجدد، IHG در مقابل RIM

بخش	هزینه مهندسی	تجهیز مجدد با ابزار	هزینه کل	تناوب تولید	هزینه / سال
بخش قدیمی (IHG)	۳۰۰۰۰ دلار	۱۳۰۰۰ دلار	۴۳۰۰۰ دلار	هر ۲ سال	۲۱۵۰۰ دلار

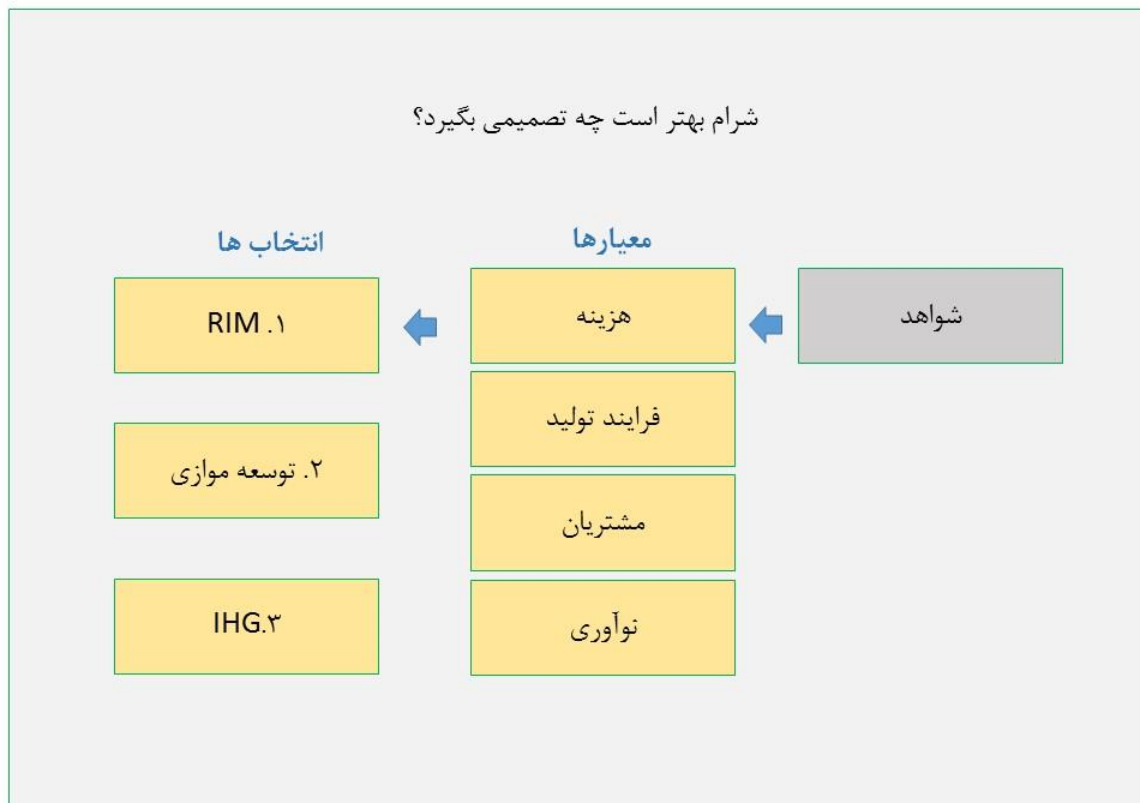
بخش جدید (RIM)	۵۰۰۰ دلار	۷۰۰۰ دلار	۱۲۰۰۰ دلار	هر ۴ سال	۳۰۰۰ دلار
ذخیره RIM / سال					۱۸۵۰۰ دلار

شکل ۴-D: تخمین سفارشات تغییر مهندسی (ECO) صرفه جویی در هزینه، IHG در مقابل RIM

بخش	تعداد مهندسان	درصد زمان مهندسی / سال	هزینه مهندسی / ساعت	هزینه / سال
بخش قدیمی (IHG)	۵۰۰	۵۰ درصد	۵۰ دلار	۲۴ میلیون دلار
بخش جدید (RIM)	۵۰۰	۲۵ درصد	۵۰ دلار	۱۲ میلیون دلار
ذخیره RIM / سال (تخمین)				۱۲ میلیون دلار

شکل ۴-E: بررسی تصمیمات شرام





ممکن است تعجب کنید که آیا صرف زمان مورد نیاز جهت محاسبه صرفه‌جویی در هزینه، هنگام تجزیه و تحلیل این مورد آموزشی یا مواردی مانند آن به منظور بحث در کلاس، واقعی به نظر می‌رسد. این یک پرسش منصفانه است. شما یک دوره زمانی محدود برای کار روی یک مورد آموزشی دارید و بهتر است در خصوص نحوه استفاده از زمان خود تفکر داشته باشید. اگر این مورد آموزشی را به منظور بحث و گفتگو تحلیل می‌کردید، می‌توانید یکی از اقدامات زیر را انجام دهید:

- تصمیم بگیرید که در کلاس خود، در زمینه صرفه‌جویی در هزینه متخصص هستید و تمام محاسبات را انجام دهید.
- یکی دو مورد از محاسبات را انجام دهید تا بتوانید در بحث هزینه‌ها مشارکت کنید.
- به حقایق موجود در مورد آموزشی در خصوص هزینه‌ها توجه کنید و بر سایر قسمت‌های مورد آموزشی تمرکز داشته باشید.
- هر یک از این گزینه‌ها می‌تواند مبنایی در راستای ارائه اظهارنظرهای سازنده در خصوص مورد آموزشی باشند.

معیار ۲: فرآیند تولید

اکنون معیار دوم خود، یعنی فرآیند تولید را بررسی می کنید. اطلاعاتی که بنظر می رسد مربوط با فرایند تولید هستند را بررسی نمایید. با توجه به شکل ۸، قطعه RIM هزینه بیشتری برای ساخت خواهد داشت.

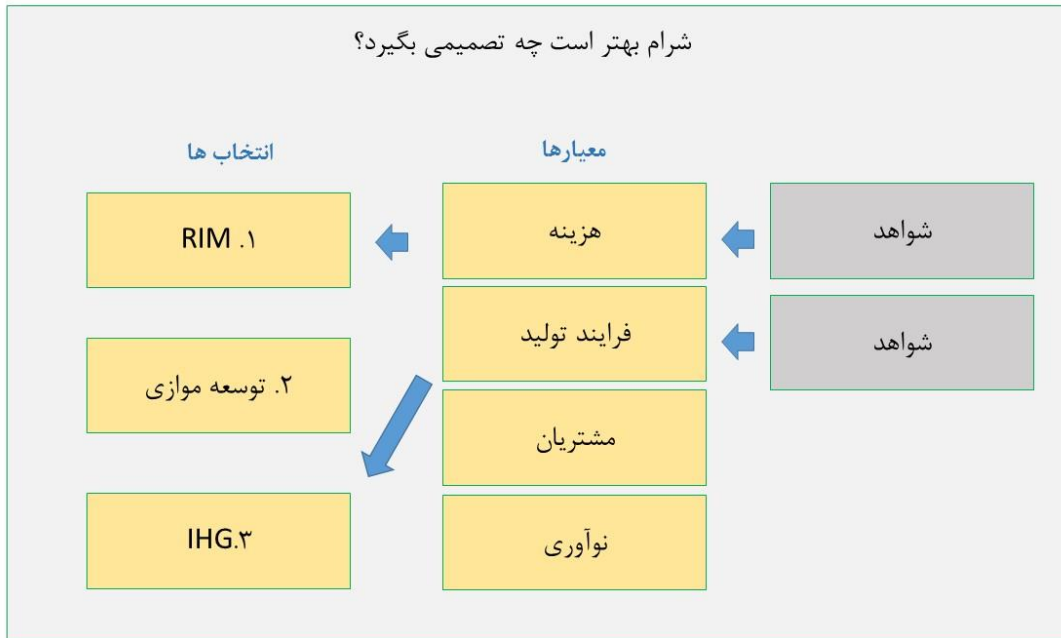
۱. اجرای آن دشوار خواهد بود؛ زیرا به سرمایه گذاری اضافی، فناوری ساخت جدید و آموزش نیروی کار نیاز دارد. یکی از مدیران تولیدی که در این خصوص نقل قول داشته است: "که RIM یک فناوری مهم است و بخش می تواند اگر بخواهد این قطعه را راه اندازی و اجرا کند، اما اقدام دشواری خواهد بود".

جای تعجب نیست که بیشتر شواهد در خصوص معیار هزینه سوم، ادامه استفاده از قطعه IHG را تأیید می کند. اکنون شواهدی در حمایت و یا مخالف هزینه تولید قطعه RIM در اختیار دارید. با این حال، بهتر است به منظور تفکر در خصوص مسائل تولید زمان بگذارید. دو نقد اول، مبتنی بر واقعیت است. اما نوآوری محصول، اغلب مستلزم تغییراتی در فرآیندهای تولید است. هزینه ساخت هر قطعه جدید در ابتدا بیشتر از قسمت فعلی است و این نکته می تواند جهت رد هر نوآوری مورد استفاده قرار گیرد که شامل تغییرات فرآیند یا هزینه واحد اولیه بالاتر باشد.

در شکل ۸ نشان می دهد که تفاوت هزینه به سرعت در طی دو سال، کاهش می یابد، این همان چیزی است که انتظار می رود و مطابق با چرخه یادگیری تولید است که فرایند تولید را کارآمدتر سازد. مهندسان دقیقاً به این نکته اشاره داشتند: "از آنجایی که پاکارد الکترونیک در این فناوری با تجربه تر شد، می توان انتظار داشت هزینه ها به میزان قابل توجهی کاهش یابند." این مورد آموزشی همچنین می گوید که مشتری پیش تر، متعهد به پرداخت هزینه بالاتر شده است.

یکی دیگر از مشتریان رده بالا در اروپا علاقه فراوانی به قطعه RIM نشان داده است و به نظر می رسد به هزینه آن نیز اهمیتی نمی دهد.

شکل ۴-F. بررسی تصمیم شرام



سومین نقد، ادعای تولیدکننده است که باید به منظور انتقال به تولید قطعه RIM طبق برنامه، عملیات دشواری را پشت سر بگذارد. درست است که بخش تولید، زمان کمتری به منظور تغییر فرآیند تولید قطعه جدید در اختیار دارد، زیرا توسعه محصول برنامه را به درستی مدیریت نموده است. در عین حال، همانطور که در بالا بخش پیشین اشاره شده است، بخش تولید مطمئن است که می تواند خط تولید قطعه RIM را به موقع، جهت مدل سال بعدی ارائه نماید. بنظر می رسد شواهد مربوط به فرآیند تولید نشان می دهد که پاکارد الکتریک بهتر است به استفاده از IHG ادامه دهد (شکل ۴-F). با این حال، شواهد همچنین نشان می دهند که مسائل را می توان کاهش داد یا از بین برد.

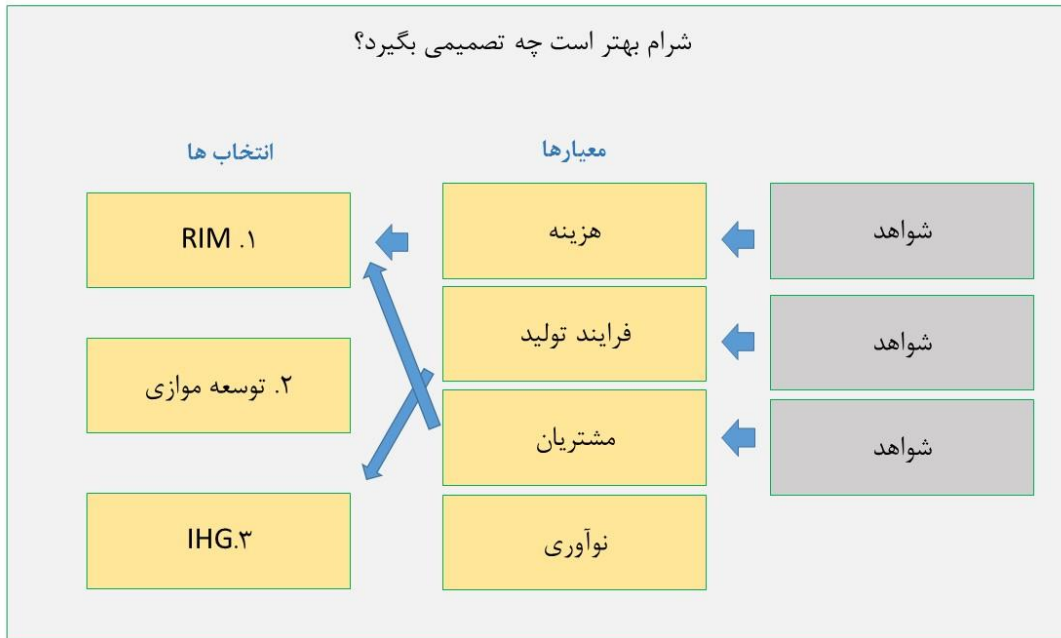
### معیار ۳: مشتریان

مانند داده های هزینه، حضور مشتریان در سراسر مورد آموزشی احساس می شود. در پس زمینه پاکارد الکتریک، متوجه می شوید که مشتری (و مالک اصلی) پاکارد الکتریک، جنرال موتورز، متحمل ضررهای فراوانی در ارتباط با سهم بازار شده اند. از دست دادن سهم بازار، در حالی اتفاق افتاد که پاکارد الکتریک، تا حدودی به دلیل افزایش مستمر تولیدات الکتریکی اتومبیل ها، در حال رشد بوده است. هنگامی که معیار هزینه را تجزیه و تحلیل می کردید، متوجه شدید که قطعه RIM می تواند سیم پیچی بسیار بیشتری نسبت به قطعه قدیمی داشته باشد که البته به مهندسی بسیار ساده تری نیاز دارد.

با جمع آوری اطلاعات، تصویری از ارزش قطعه RIM برای مشتریان بدست می آید:

۱. دارای دو برابر ظرفیت سیم بندی قطعه قدیمی است، که مهم است زیرا رقابت پذیری مشتری را افزایش می دهد. جنرال موتورز و سایر مشتریان پاکارد الکتریک می توانند قطعه الکتریکی بیشتری را با سرعت بیشتری به خودروهایی خود اضافه کنند.
  ۲. در هنگام مونتاژ، کمتر دچار شکستگی می شود.
  ۳. فرآیند تولید پاکارد الکتریک را ساده می نماید.
  ۴. فضای کمتری را در خودرو اشغال می کند و به طراحی خودرو اعطاف بیشتری می دهد.
  ۵. قطعه جدید، "آب بندی" سریع تری نسبت به قطعه قدیمی دارد. نشت آب، موضوع شکایات کارخانه مونتاژ، خریدار و فروشنده بوده است. همبست برقی سیم بندی های پاکارد الکتریک که اجازه نشتی در آزمایشات یا استفاده واقعی از قطعه را می دهد، هزینه های تعمیر را برای مشتریان ایجاد می کند. قطعه RIM ممکن است به افزایش رضایت خریدار و وفاداری به برند مشتری کمک کند.
  ۶. یک عامل مهم در ایجاد ارزش برای مشتری این واقعیت است که جنرال موتورز و سایر شرکت های خودروسازی مایل به پرداخت حق بیمه برای قطعه RIM هستند. مشتری حاضر بود تقریباً دو برابر بیشتر برای قطعه RIM بپردازد.
  ۷. قطعه RIM با همکاری مشتری توسعه یافته است که به منظور تولید مدل سال بعدی، وعده داده شده است. مشتری از سرعت آهسته توسعه، ابراز نارضایتی کرده و برنامه ریزی تولید خود را بر اساس در دسترس بودن قطعه قرار داده است.
- شما نتیجه می گیرید که قطعه RIM ارزش بالایی برای مشتریان و به ویژه برای صاحب پاکارد الکتریک، GM دارد (شکل ۴-G).

شکل ۴-G. بررسی تصمیم شرام



#### معیار ۴: نوآوری

قطعه RIM محصولی نوآورانه‌ای است که همگام با گرایش به سمت تولیدات الکترونیکی بیشتر در خودروها طراحی شده است. این قطعه، مزیت رقابتی دوگانه ایجاد می‌کند. اول، مشتریان پاکارد الکتریک، از جمله بزرگترین آن، جنرال موتورز، می‌توانند به دلیل استفاده از قطعه RIM رقابتی تر عمل نمایند. جنرال موتورز در ۹ سال گذشته، ۱۱ درصد از سهم بازار خود را به شرکت‌های خودروسازی خارجی واگذار کرده است و به تقویت رقابتی (افزایش رقابت) نیاز دارد. دوم، پاکارد الکتریک می‌تواند رقابتی تر عمل نماید، زیرا هیچ تأمین کننده خودرو دیگری، محصول مشابهی ندارد. همانطور که از تجزیه و تحلیل هزینه و مشتریان آموختید، RIM مزایای دیگری هم برای مشتریان پاکارد الکتریک و هم برای پاکارد الکتریک دارد.

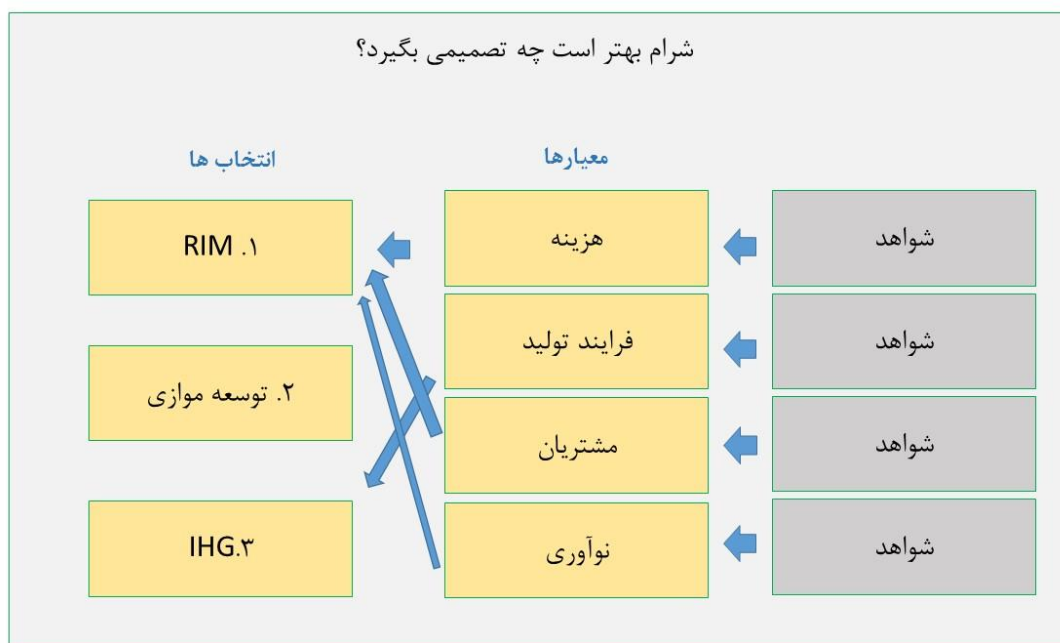
به نظر می‌رسد از نظر داخلی، پاکارد الکتریک با نوآوری مشکل دارد. توسعه محصول در پاکارد الکتریک، بی‌نظم و اتفاقی است. بخش تولید مجبور است در یک جدول زمانی کوتاه، فرآیندهای خود را تغییر دهد که احتمالاً هزینه و پیچیدگی را افزایش می‌دهد و مهندسان آن را تحت فشار قرار می‌دهد. علاوه بر این مشکل، به نظر نمی‌رسد بخش تولید در توسعه محصول، نقش تصمیم‌گیرنده را ایفا نمی‌نماید. ممکن است به این دلایل باشد که مهندسان تولید در مقابل نوآوری مقاومت می‌کنند.

اما مهندسان تولید، گرایش‌هایی دارند که ممکن است، نوآوری را در پاکارد الکترونیک محدود کند: "انها استدلال نمودند که فرآیند تولید قطعه RIM نشت آب را تا حد فراوانی (قابل توجهی) کاهش نمی دهد."

کیتسا ایرازاس<sup>۱</sup> یک مهندس فرآیند تولید است که معتقد بود که مشتری (حتی تولید کنندگان)، درک درستی از منابع نشت ندارد. اما داده های شکل ۷ و ۱۰ در مورد آموزشی نشان میدهد که نشت آب، مشکلی در مونتاژ خودرو و خدمات پس از فروش خودرو محسوب می‌گردد. بحث در خصوص مزایای یک نوآوری بدون پرداختن به شواهد، می تواند توسعه محصول RIM را دشوارتر کند.

کاوش شما در خصوص شواهد مربوط به نوآوری از گزینه قطعه RIM پشتیبانی می نماید (شکل ۴-H).

شکل ۴-H. بررسی تصمیم شرام



پس از بررسی معیارها به پرسش هفتم می پردازیم.

۷. هدف نهایی شما این است که به یک موضع یا نتیجه در خصوص موضوع اصلی مورد آموزشی با پشتوانه شواهد موجود در مورد آموزشی برسید. به یاد داشته باشید، اغلب هیچ پاسخ عینی درستی برای یک مورد آموزشی وجود ندارد. بهترین پاسخ، پاسخی است که قوی‌ترین شواهد آن را تأیید نماید. شما حقایق را جمع‌آوری نموده و برای چهار معیار محاسبه

کرده‌اید. به طور کلی، شواهد از گزینه‌ی تصمیم‌گیری RIM پشتیبانی می‌کنند. اگرچه معیار فرآیند تولید، شواهدی را برای گزینه وضعیت موجود آشکار می‌سازد، اما نتیجه می‌گیرید که شواهد گمراه‌کننده بوده‌اند. با این وجود، پیش از آنکه به یک موقعیت متعهد شوید، در خصوص جایگزین‌های آن فکر کنید.

گزینه سوم تصمیم "توسعه موازی" است. آیا در مقایسه با تولید RIM به عنوان یک گزینه پایین‌تر در نظر گرفته می‌شود؟ دو دلیل این اولویت‌بندی را نشان می‌دهند:

"توسعه موازی مستلزم این است که مشکلات مربوط به فرآیند تولید RIM حل شود. البته اگر مشکلات تولید حل می‌شدند، چرا پاکارد الکتریک تصمیم بگیرد که تولید RIM را به نصف محدود نماید (نیمی از خروجی)؟"

همانطور که در مورد آموزشی مطرح گشته است، تدارکات اجرای دو خط تولید مختلف در پاکارد الکتریک، چالش سختی (همچون کابوس) خواهد بود و نیاز است مشتریان تصمیم بگیرند که چگونه از دو قطعه مختلف در خطوط مونتاژ آن استفاده نمایند. در این مرحله، شما دو گزینه را حذف کرده‌اید و آماده هستید که به یک توصیه تصمیمی متعهد گردید که توسط تحلیل شما پشتیبانی می‌شود:

"پاکارد الکتریک باید از قطعه RIM برای خودروهای مدل سال ۱۹۹۲ استفاده کند."

شواهدی که از معیار هزینه آشکار گردید به شدت از پذیرش قطعه RIM حمایت می‌نماید. پاکارد الکتریک به طور بالقوه می‌تواند هزینه‌های تولید قطعه را میلیون‌ها دلار در سال کاهش دهد. معیار مشتری، همچنین پشتیبانی قوی برای گزینه تولید RIM به همراه داشت. معیار فرآیند تولید، شواهد منفی را به منظور تولید قطعه IHG یا تقسیم ظرفیت تولید، میان هر دو قطعه نشان می‌دهد. با این حال، تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که مقاومت بخش تولید ممکن است مختص قطعه RIM نباشد. این اقدام و مقاومت، می‌تواند روند تولید هر محصول نوآورانه‌ای را مسدود سازد. علاوه بر این، شما به این نتیجه رسیده‌اید که دیدگاه تولیدی، مزایای پاکارد الکتریک و مشتریان را نادیده می‌گیرد.

۸. موقعیت شما از چه اقداماتی پشتیبانی می‌کند یا به چه اقدامی نیاز دارد؟

تصمیم‌گیری بدون برنامه‌ی اجرایی، معنای ندارد. اجرا بسیار مهم است زیرا یک تصمیم کلان با یک برنامه اقدام ضعیف شکست خواهد خورد. تجزیه و تحلیل خود را در نظر بگیرید و افکار خود را در خصوص یک برنامه اقدام برای تصمیم تولید قطعه RIM یادداشت نمایید:

کوتاه مدت

- بهتر است مسائل تولیدی، یک اولویت فوری در نظر گرفته شوند. بهتر است مدیران ارشد، برای حمایت از تغییر و تعهد به منابع، نسبت به حمایت از آن استخدام گردند.
- نمایندگان تمام طرف‌های متأثر از این تصمیم، بهتر است یک کارگروه جهت نظارت بر اجرا تشکیل دهند. بهتر است اولین قدم، شناسایی مسائل مهم تولید و موانع اجرای آنها باشند. باید بر یک برنامه آزمایشی توافق شود. سپس یک گروه ضربت نظارت دقیق بر اجرا شکل گیرد تا مواردی همچون جابجایی منابع در صورت نیاز، رعایت برنامه و تنظیم آن در صورت لزوم را بررسی نماید.
- مهندسان توسعه محصول بهتر است به بخش تولید کمک کنند تا فرآیند تولید قطعه RIM مقیاس پذیر و قابل اعتماد باشد، زیرا هر دو موضوع اصلی تولید هستند. آقای شراب بهتر است با قرار دادن خود در یک تیم متقابل که مسئولیت تولید RIM را بر عهده دارد، یک نمونه ایجاد نماید.
- صرفه جویی در هزینه بالقوه RIM استخدام مهندسان بیشتر را توجیه می‌کند. همچنین بهتر است خرید فروشنده کوچکی را که ماشین‌های RIM می‌سازد، در نظر بگیرد و از کارکنان فنی فروشنده بخواهد با مهندسين پاكارد الكتريك جهت حل مشکلات فرآیند و افزایش قابلیت اطمینان همکاری نمایند.
- مهندسان مقیم در کارگاه بهتر است مشتریان خود را در خصوص پیشرفت پروژه تولید قطعه RIM آگاه کرده و ادغام قطعه RIM در خطوط مونتاژ مشتریان را هماهنگ نمایند.

#### بلند مدت

- هنگامی که مسائل فرآیند RIM حل گردید و فرآیند تولید آغاز شد، نیاز است تا یک کارگروه تشکیل شود که شامل تمام ذینفعان در فرآیند توسعه محصول باشد. کارگروه بهتر است عدم همکاری میان بخش توسعه و بخش تولید محصول را بپذیرد، راه‌حل‌ها را مورد بحث قرار دهد و یک نقشه راه برای فرآیند جدیدی تهیه نماید که به تمام ذینفعان داخلی و همچنین مشتریان، سطح رقابت پذیری و نوآوری محصول خدمات بهتری ارائه دهد.
- فرآیند توسعه محصول جدید، بهتر است در صورت لزوم رسمی باشد، آزمایش گردد و یا اصلاح شود. سیستم تشویقی پاكارد الكتريك بهتر است در راستای پاداش دادن به نوآوری و همکاری میان گروه‌ها تغییر نماید.



## فصل ۵: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی ارزشیابی

سناریوی ارزشیابی در یک مورد آموزشی، اغلب وضعیتی را به تصویر می‌کشد که در آن، درک عمیق‌تر از یک موضوع مانند شخص، تیم، محصول یا خدمات، شرکت، کشور، استراتژی یا خط‌مشی، پیش از اتخاذ هرگونه تصمیم یا اقدام حیاتی، ضروری بنظر می‌رسد. این درک عمیق‌تر از ارزشیابی، اغلب از بهاء، ارزش، عملکرد، اثربخشی، نتیجه یا پیامدها (مثلاً تصمیمی که گرفته شده) از موضوع ناشی می‌گردد. اغلب شخصیت اصلی مورد آموزشی، مسئولیت ارزشیابی را بر عهده دارد، اما ممکن است شخصیت اصلی موضوع ارزشیابی نیز باشد.

ارزشیابی‌ها در دنیای واقعی همواره وجود دارند. بررسی فیلم‌ها، کتاب‌ها، اجراهای موزیکال و نمایشی، ماشین‌ها، فناوری مصرف‌کننده، ماشین‌آلات صنعتی، رستوران‌ها و تقریباً هر محصول، خدمات یا خلاقیت هنری دیگری، ارزشیابی هستند. تمام آنها هدف عملکردی یکسانی دارند. ارائه اطلاعاتی که می‌توانند به افراد در بهبود موضوع و انتخاب‌ها کمک کند یا توصیه ارائه نماید که مرتبط با موضوع مورد آموزشی باشند، به عنوان هدف ارزشیابی در نظر گرفته می‌شوند.

نمونه ای از ارزشیابی در راستای بهبود یک وضعیت، ارزشیابی عملکرد در کار است. در این شیوه ارزشیابی، مجموعه‌ای از معیارهای مرتبط با شغل فرد در اختیار قرار دارد، نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌گردند و اغلب به اهدافی جهت سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف منجر می‌شود. گاهی، ارزشیابی‌ها مقدمه‌ای برای تصمیم‌گیری به شمار می‌روند.

به عنوان مثال، ممکن است نظرات آنلاین رستوران‌های چینی را مطالعه نمایید و این نظرات، به شما و دوستانتان کمک کنند تا تصمیم بگیرید که کدام رستوران را برای صرف شام انتخاب نمایید. محتوای بررسی و رتبه بندی براساس ستاره‌ها (با افزونه ASRating)، یکی از دسته اطلاعاتی است که می‌تواند هنگام تصمیم‌گیری در نظر گرفت. اما هنگام تصمیم‌گیری از اطلاعات دیگری، مانند قیمت رستوران‌ها، منوهای خاص و فاصله از خانه خود نیز استفاده خواهید کرد.

تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی ارزشیابی دارای شش عنصر است:

- شناسایی موضوع
- انتخاب معیارها
- تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار
- ارزشیابی کلی

- شناسایی موارد احتمالی
- اقدامات توصیه شده

در این فصل، شش عنصر تعریف می‌گردند و سپس تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی، با استفاده از عناصر و فرآیند مطالعه (شرح داده شده در فصل ۳) ارائه می‌گردند. اساتید شما احتمالاً بر اساس این شش عنصر، پرسش‌های خود را مطرح نمی‌نمایند. آنها شیوه‌های خود را جهت هدایت بحث کلاسی خواهند داشت. با این وجود، با استفاده از رویکرد تحلیلی که در این فصل توضیح داده شده است، به خوبی آماده پاسخگویی به طیف وسیعی از پرسش‌ها خواهید بود.

### ۱. شناسایی موضوع

ارزشیابی بدون یک موضوع کاملاً مشخص، امکان پذیر نیست. هر موضوعی می‌تواند یک سناریوهای ارزشیابی داشته باشد. عملکرد یک فرد، تیم، محصول و شرکت گرفته تا اثربخشی استراتژی شرکت یا سیاست اقتصادی یک کشور می‌توانند به عنوان موضوعات ارزشیابی در نظر گرفته شوند. درک یا دانش مطلوبی که از ارزشیابی بدست می‌آید، اغلب به‌ها، ارزش، عملکرد، اثربخشی، نتیجه، پیامدها یا خطرات موضوع را تبیین می‌نماید. اغلب یک مورد آموزشی شکی در خصوص موضوع باقی نمی‌گذارد.

یک نمونه از مورد آموزشی اولیه، در خصوص رویکرد نامتعارف به انتشار آلبوم موسیقی بیان می‌گردد که یک توسط گروه مشهور منتشر شده است:

آیا طرح [بازاریابی] که توسط گروه و مدیرانش کریس هافورد<sup>۱</sup> و برایس ادج<sup>۲</sup> در *Courtyard Management* مستقر در بریتانیا طراحی شده بود، ایده‌ای درخشان بود، یا همان طور که برخی از فعالان صنعت پیشنهاد نمودند، میخ دیگری بر تابوت صنعت موسیقی در حال مرگ محسوب می‌شد؟

این جمله، یک پرسش ارزشیابی، در خصوص برنامه بازاریابی گروه می‌پرسد. دانش گمشده، اثربخشی بالقوه طرح نامتعارف است.

---

<sup>۱</sup>Chris Hufford

<sup>۲</sup>Bryce Edge

<sup>۳</sup>Anita Elberse and Jason Bergsman, "Radiohead: Music at Your Own Price (A)," Case 9-508-110 (Boston: Harvard Business School, 2008), p. 1.

## ۲. انتخاب معیار

معیارها، مهم‌ترین انتخابی هستند که در سناریوی ارزشیابی انجام می‌دهید، درست مانند زمانی که در حال تجزیه و تحلیل یکمورد آموزشی سناریوی تصمیم هستید. موضوع، تقریباً همواره در مورد آموزشی اشاره می‌گردد، اما معیارها به ندرت مشخص می‌گردند. معیارها پاسخ به این پرسش هستند که "هنگام انجام ارزشیابی شرح داده شده در مورد آموزشی، نیاز است به چه نکاتی فکر کنیم؟ به عبارت دیگر از چه معیارهایی به منظور ارزشیابی استفاده کنیم؟ شما معیارهای مرتبط با موضوع ارزشیابی را انتخاب می‌کنید.

معیارهای ارزشیابی یک موضوع حسابداری، با معیارهایی متفاوت هستند که به منظور ارزشیابی یک نوآوری مدیریت تغییر استفاده می‌نمایند. انتخاب شما تحت تأثیر موضوع و مفاهیم یا معیارهای مناسب با آنها خواهد بود. به عنوان مثال، "ارزش خالص فعلی" می‌تواند به شما در ارزشیابی یک سرمایه‌گذاری یا خرید بالقوه کمک کند. همچنین، "نمایه جینی" در بحث نابرابری درآمد، می‌تواند در راستای ارزشیابی سلامت اقتصادی یک کشور مفید باشد.

در مثال گروه موسیقی، مختصات صنعت موسیقی بر انتخاب معیارها تأثیر می‌گذارد. در زمان وقوع این مورد آموزشی، صنعت در مراحل اولیه یک تغییر عمیق از لوح‌های فشرده (CD) به توزیع دیجیتالی موسیقی بود. برخی از جزئیات در خصوص تغییر در انتخاب معیارها اهمیت دارند. به عنوان مثال، اقتصاد توزیع یک محصول فیزیکی و یک محصول دیجیتال بسیار متفاوت از یکدیگر هستند. همچنین، دزدی هنری موسیقی دیجیتال، به یک معضل بزرگ تبدیل شده است. از آنجایی که موضوع بحث، یک طرح بازاریابی است، مفاهیم بازاریابی مانند قیمت، تبلیغات و کانال‌های توزیع نیز منبعی ضروری برای معیارها محسوب می‌شوند.

هر آنچه در خصوص معیارهای تصمیم‌گیری در فصل ۴ بیان گردید، در خصوص ارزشیابی‌ها نیز صدق می‌کند. به منظور تکرار نکته‌ای که در فصل ۴ بیان شد، معیارهای اندازه‌گیری کمی، بخش مناسبی به منظور شروع فرایند ارزشیابی محسوب می‌گردند. آنها می‌توانند پایه‌ای جهت تجزیه و تحلیل بیشتر فراهم نمایند.

ارزشیابی یک الزام مهم دارد: "همواره بهتر است نکات مثبت و نکات منفی موضوع را در نظر گرفت". تقریباً تمام ارزشیابی‌ها هر دو نکات مثبت و نکات منفی را آشکار می‌سازند، زیرا در دنیای واقعی، به ندرت یک موضوع کامل وجود دارد. بنابراین، بهتر است تجزیه و تحلیل شما، معیارها را دنبال نمایند. ارزشیابی مبتنی بر مورد آموزشی، دو عادت فکری را تشویق می‌نماید که برای دانشجویان دانشکده بازرگانی (و برای دانشجویان در بسیاری از رشته‌های علمی دیگر) ارزشمند هستند:

- صداقتِ تحلیلی را تقویت می‌نماید. تحلیل را پیگیری نمایید بدون آنکه از قبل، تصویری (پیش‌زمینه ذهنی) درخصوص نتیجه داشته باشید.
- ارزشیابی شما مستلزم آن است که به جای تکیه بر عقاید یا خرد متعارف، بر اساس شواهدِ مستحکم تمرکز نمایید. منظور ما از شواهد، اطلاعات بدست آمده از جزئیاتِ موردِ آموزشی است. حقایق، شواهد، اعداد، محاسباتِ آن براساس اعداد، نمودارها، دیالوگ‌ها و روایت‌ها، به جای دانش عمومی، تجربه کاری شخصی شما، یا مطالبی از منابع خارجی مانند وب، می‌توانند شواهد بدست آمده از موردِ آموزشی به شمار روند.

### ۳. تجزیه و تحلیل مبتنی بر معیار

ارزشیابی یک موضوع، که توسط معیارها هدایت می‌شود، به شواهدِ مربوط به هر معیار می‌نگرد و در نظر می‌گیرد که آیا نکاتِ مثبت، نکاتِ منفی یا هر دو را درخصوصِ موضوع ارائه می‌دهند. هدفِ شما تعیینِ "بهترین تناسب" مثبت یا منفی میانِ معیارها و شواهد است. هر یک از نکاتِ مثبت یا نکاتِ منفی قضاوت‌ها می‌توانند به ارزشیابی کلی موضوع، کمک نمایند.

### ۴. ارزشیابی کلی

هدفِ تجزیه و تحلیلِ معیار محور، ارزشیابی آن قضاوت یا نتیجه‌ای است که از اعمال معیارها پیرامونِ موضوع بدست آورده‌اید. به بیانِ دیگر، پس از مطالعه موردِ آموزشی معیارهایی بدست می‌آیند و شما نیز براساسِ شواهد بدست آمده و بر معیارهای معین شده، ارزشیابی می‌نمایید. بهتر است هنگامِ ارزشیابی موقعیتِ شما، منعکس کننده یافته‌های مثبت و یافته‌های منفی باشد و هر دو نوع نکات را ثبت نمایید. شما نمی‌توانید ارزشیابی کلی خود را بر این اساس استوار سازید که به طور مثال، مواردِ مثبت بیشتر از مواردِ منفی هستند (یا بالعکس). شایسته است که درخصوصِ اهمیتِ نسبی معیارها و بر اساس یافته‌ها قضاوت نمایید.

در ادامه نمونه‌ای از ارزشیابی کلی ارائه می‌گردد که ممکن است در خصوصِ یک موردِ آموزشی بازاریابی داشته باشید. در این نمونه "شکست" مفهوم مثبتی قلمداد می‌شود:

"استراتژی بازاریابی اهداف فروش و درآمد خود را برآورده نکرد، در این معیارها شکست خورد. اما اجرای استراتژی نشان داد که بیشتر مشتریان به مزیتی از محصول اهمیت می‌دهند که در استراتژی نادیده گرفته می‌شود. آنچه آموخته شد جهت تغییر موقعیت محصول، بسیار ارزشمند بود."

#### ۵. شناسایی اقتضانات (موارد احتمالی)

گاهی یک ارزشیابی مستلزم تصدیق احتمالی است که می‌تواند اثر قابل توجهی بر ارزشیابی کلی داشته باشد. به عنوان مثال، ارزشیابی مطلوب یک پیشنهاد تجاری می‌تواند مشروط به اقتضانات (موارد احتمالی) زیر باشد:

"در راستای تحقق کامل مدل کسب و کار امیدوارکننده خود، نیاز است بنیانگذاران پول بیشتری جمع‌آوری نمایند. آنها نمی‌توانند بن‌سازه (پلتفرم) خود را بدون سرمایه‌گذاری توسعه دهند."

بهتر است شما تنها نگران یک اتفاق مهم باشید، اتفاقی که می‌تواند اثر قابل توجهی بر موقعیت شما داشته باشد. البته به در فرایند ارزشیابی، نیازی به در نظر گرفتن اقتضانات (موارد احتمالی) نیست و نباید از آنها، به عنوان مانع یا راه‌گریز استفاده شود. اقتضانات (موارد احتمالی)، امکانات مشروع را مطرح می‌سازند اما شما را از موضع‌گیری قطعی باز می‌دارند.

#### ۶. اقدامات توصیه شده

هدف یک برنامه اقدام، بهبود موضوع ارزشیابی است. پس از تجزیه و تحلیل و تدوین یک طرح کلی ارزشیابی، بهتر است اندکی در خصوص اقدامات مورد نیاز، تفکر نمایید.

فرض نمایید شما یک رهبر را ارزشیابی نموده‌اید که شخصیت اصلی یک مورد آموزشی است. ارزشیابی شما به شدت مثبت است. با این حال، یک نکته منفی که شما متوجه عدم تمایل رهبر به مواجهه با دو مدیری شده‌اید که پیش از او، در سازمان فعالیت داشته‌اند. دو مدیر پیشین، موجب آشفتگی و نارضایتی در گروه‌های خود شده‌اند، زیرا در برابر اجرای تغییرات رهبری مقاومت نموده‌اند. البته دو مدیر فوق از حمایت اعضای گروه نیز برخوردار هستند.

در این راستا نیاز است که شما در نقش ارزشیابی به رهبر جدید، پیشنهاداتی ارائه نمایید. می‌توانید اقداماتی را پیشنهاد دهید که رهبر می‌تواند به منظور بازگرداندن گروه‌ها به مسیر اصلی خود، انجام دهد. این پیشنهادات می‌تواند با گفت‌وگوهای خصوصی با هر مدیر، درخصوص دلایل مقاومت آنها شروع می‌شود.

### تشریح عملی: خواندن و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی ارزشیابی

به منظور دریافت بیشترین منفعت از مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی، لطفاً "مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A)" را مطالعه نمایید. در این نمونه، از پرسش‌های مطالعه مورد آموزشی استفاده می‌گردد که در فصل ۳ توضیح داده شده‌اند.

هدف این است که به شما نشان دهیم، چقدر می‌توانید با ابزارها و پرسش‌هایی که این فصل ارائه می‌دهد، در یک سناریوی مورد آموزشی عمیقاً کاوش داشته باشید. با این حال، برای اینکه یک مشارکت‌کننده فعال در بحث کلاسی باشید، لازم نیست تمام نکاتی را در خصوص یک مورد آموزشی بدانید. البته مطمئن شوید که به اندازه کافی، درخصوص مورد آموزشی تعمق نموده‌اید تا بتوانید مسائل اصلی مورد آموزشی را در کلاس تبیین نمایید.

۱. بخش اول و آخر مورد آموزشی را مطالعه نمایید. آنها درخصوص سناریوی اصلی مورد آموزشی چه اطلاعاتی به شما ارائه می‌نمایند؟

این مورد آموزشی، کشوری را به تصویر می‌کشد که مورد انتقاد شدید سازمان‌های محیط زیستی قرار گرفته است. آنها ادعا می‌کنند که مالزی، استراتژی توسعه‌ای را دنبال می‌نماید که جنگل‌های استوایی را نابود می‌سازد، به تنوع زیستی آسیب می‌رساند و به گرم شدن کره زمین کمک می‌کند.

نخست وزیر این کشور در بخش اول به نام "مالزی"، به اتهامات فعالان محیط زیست غربی می‌اندیشید. این کشور، تنها سی سال است که استقلال خود را بدست آورده است. در آن دوره، از رشد اقتصادی "سالم" و ثبات سیاسی "نسبی" برخوردار بوده است. اخیراً، فعالان محیط زیست "جنگل زدایی سریع" را محکوم کرده‌اند.

تهدید اصلی آنها این است که تحریم محصولات چوبی مالزی را آغاز خواهند کرد. بخش آخر ("ممنوعیت غرب در زمینه محصولات چوبی؟") می‌گوید که بزرگترین مشتریان چوب کشور در شرق آسیا قرار دارند و به احتمال فراوان، از تحریم چوب مالزی حمایت نمی‌کنند. همچنین می‌گوید که نخست‌وزیر در سخنرانی خود در سازمان ملل آماده است تا ادعا نماید که یک تئوری توطئه پشت فراخوان‌ها برای تحریم چوب‌های مالزی است:

"... این ایده که جنگل های بارانی استوایی را می توان تنها با تحریم چوب های استوایی نجات داد... ترفندی جهل فقیر نگه داشتن ما محسوب می شود."

۲. نگاهی اجمالی به بخش های دیگر و نمودارها بیندازید تا مشخص گردد که مورد آموزشی حاوی چه اطلاعاتی است. مورد آموزشی دارای سه بخش عمده است. اولین بخش، شامل اطلاعاتی درخصوص کشور است: تاریخچه، استراتژی و عملکرد اقتصادی، مسائل اجتماعی و سیاست کشور مالزی در این بخش بیان می گردند. بخش دوم، گزارشی از صنعت محصولات چوب (جنگلی) در کشور مالزی ارائه می دهد. بخش آخر، در خصوص اصلاحات بالقوه در نحوه مدیریت منابع جنگلی کشور و بازگشت به ممنوعیت استفاده از چوب اشاره شده در بخش اول مورد آموزشی صحبت می کند. بخش اول و دوم شامل چندین نمودار (جدول) هستند.

۳. توقف نمایید! اکنون زمان آن است که به جای مطالعه، اندکی بیندیشید. سناریوی اصلی مورد آموزشی چیست؟ شخصیت اصلی نیاز است چه اقداماتی انجام دهد؟ عدم قطعیت اصلی چیست؟ شناسایی سناریوی اصلی در این مورد آموزشی به همان سادگی نیست که در مورد آموزشی "جنرال موتورز: بخش الکتریکی پاکارد" در فصل گذشته صورت گرفت. تصمیمی اعلام نشده است. به شما گفته می شود که شخصیت اصلی، نخست وزیر مالزی، به ارتباط میان استراتژی اقتصادی کشور، نقش منابع طبیعی در آن و انتقاد از گروه های محیط زیستی توجه دارد.

یکی از ابهامات اصلی مورد آموزشی این است که آیا اتهامات محیط بانان از نظر عینی درست است یا این اتهامات صحت ندارند. اگر اتهامات درست نباشند در این صورت، تنها اقدامی که نیاز است کشور مالزی انجام دهد، ارائه مدارک کافی است. در این حالت، هم پیچیدگی مورد آموزشی و هم ارزش آموزشی آن از دست می رود. البته می توانید فرض کنید که به اندازه کافی شواهد ارزشمند جهت بررسی بیشتر موجود هستند. به بیان دیگر، شواهد و مدارک در خصوص عدم صحت اتهامات را بررسی نمایید.

اگر اتهامات فعالان محیط زیست غربی درست باشد، عدم قطعیت تغییر می کند: کشور چگونه باید به این قطعیت پاسخ دهد؟ پاسخ به پرسش فوق، بهتر است به موفقیت اقتصادی کشور در سی سال استقلال، داشته باشد. آیا مالزی به دلیل اینکه استراتژی اقتصادی آن، به قطع درختان ناپایدار وابسته است، از موفقیت برخوردار بوده است؟ جهت تبیین عدم قطعیت، نیاز است ابتدا استراتژی توسعه مالزی را ارزشیابی نمایید.

اگر تشخیص دهید که استراتژی کشور مالزی مسئول پیشامد مورد آموزشی است، نخست وزیر می تواند آن استراتژی را تغییر دهد. در این صورت کشور مالی می تواند تهدیدات را خنثی سازد و یا از تحریم ها اجتناب نماید. با این حال، حل یک

مسئله می‌تواند به قیمت ایجاد مسئله دیگر با پیامدهای مساوی یا حتی پیامدهای بیشتر همراه گردد. به عنوان مثال، استراتژی ای که به طور ناپایدار، منابع طبیعی را تحلیل می‌برد، در نهایت می‌تواند به زوال اقتصادی و تحولات سیاسی در کشور مالزی منجر شود.

گاهی در برخی از موارد آموزشی، موضوعی را در پیش زمینه قرار می‌دهد، اهمیت کمتری نسبت به موضوعی دارد در پس‌زمینه وجود دارد. این ممکن است در خصوص مورد آموزشی "مالزی" صادق باشد. تحریم صادرات چوب می‌تواند در بلندمدت، کمتر از توسعه ناپایدار اهمیت داشته باشد.

۴. به منظور انجام اقداماتی که نیاز است شخصیت اصلی انجام دهد یا جهت رفع عدم قطعیت اصلی، بهتر است چه نکاتی مد نظر قرار گیرند؟ نکات را فهرست نمایید و نگران اشتباه نباشید.

خطمشی توسعه یک کشور را چگونه ارزشیابی می‌کنید؟ مطمئناً به مفاهیم و ابزارهای تحلیلی نیاز است که به شما در درک سیاست اقتصادی کمک کنند. آیا دوره ای را گذرانده اید که در آن، مفاهیم و ابزارهای مرتبط با تحلیل‌های سیاسی و اقتصادی را فرا گرفته باشید؟ برای این مورد آموزشی، اقتصاد کلان، مجموعه وسیعی از معیارها را ارائه می‌دهد که می‌توانند اطلاعات اساسی پیرامون عملکرد اقتصادی سیاست، مانند تولید ناخالص داخلی، تورم، صادرات و واردات و شاخص جینی نابرابری درآمد را ارائه دهد.

هنگام بررسی سریع مورد آموزشی می‌توان معیارهای دیگری را نیز پیشنهاد نمود. معیارهایی که به بخش‌هایی در خصوص شرایط اجتماعی، سیاست و مسائل زیست محیطی مرتبط هستند. به نظر می‌رسد تمام آن موضوعات، کاندیدای مناسبی برای معیارها به شمار می‌روند. تمام معیارها آنها به سیاست توسعه یک کشور و به یکدیگر مرتبط هستند. در حقیقت، درهم تنیدگی کلیه این عوامل است که به این مورد آموزشی پیچیدگی می‌بخشد. شما چهار معیار آزمایشی در اختیار دارید. آنها نقاط آغاز ارزشیابی شما محسوب می‌گردند. ایده های Bigpicture<sup>۱</sup> به کوتاه نگه داشتن فهرست شما کمک می‌کنند. سپس می‌توانید از هر یک، سؤال بپرسید تا در تجزیه و تحلیل شواهد خاص‌تر و مفیدتر عمل کنید. در ادامه، فهرستی از چهار معیار به همراه پرسش‌هایی وجود دارند که می‌توانند تحلیل شما را هدایت سازند:

#### جدول ۵-۸. بررسی چهار معیار در تجزیه و تحلیل

---

<sup>۱</sup> BigPicture یک برنامه مدیریت پروژه و مدیریت پورتفولیو برای محیط Jira است. اولین بار در سال ۲۰۱۴ منتشر شد و توسط SoftwarePlant توسعه یافت، ابزارهایی را برای مدیران پروژه ارائه می‌دهد که هسته اصلی Jira فاقد آن است، مانند نقشه راه، نمودار گانت، محدوده، ریسک‌ها، منابع و مازول‌های تیم که از ابزارهای این برنامه محسوب می‌شوند.



## اقتصاد

- آیا شواهد از ادعای نخست وزیر مبنی بر موفقیت آمیز بودن سیاست حمایت می کنند؟
- اگر چنین است، آیا ادعاها دارای نقاط ضعف یا آسیب پذیری هستند که می توانند در مقطعی مسئله ساز باشند؟
- آیا این سیاست اثری بر ورود به سیستم در کشور دارد؟

## سیاست

- آیا شرایط سیاسی همانطور که نخست وزیر گفته است، پایدار است؟
- "پایدار" به چه معناست و آیا ثبات را تهدید می کند؟
- آیا سیاست، ارتباطی با قطع درختان دارد؟

## شرایط اجتماعی

- شرایط اجتماعی کشور چگونه است؟
- آیا آنها پایدار هستند و این به چه معناست؟ آیا تهدیدی برای ثبات وجود دارد؟
- آیا این شرایط ارتباطی با بهره برداری از جنگل دارند؟

## مسائل زیست محیطی

- آیا قطع درختان در مالزی، بر اساس اصول پایداری صورت می گیرد یا چنین نیست؟
- اگر ناپایدار است، دلایل آن چیست؟
- آیا دولت نسبت به رسیدگی به ناپایداری (در صورت وجود) تمایل دارد؟

شما معیارهای ممکن برای ارزشیابی را می دانید (جدول ۵-A) و آماده هستید تا با استفاده از پرسش های "نیاز به دانستن" خود، کاوش مورد آموزشی را آغاز نمایید.

شکل ۵-A. ارزشیابی استراتژی توسعه

## ارزیابی شما از استراتژی توسعه مالزی چیست؟

### ارزشیابی ها

مثبت

منفی

خنثی

### معیارها

اقتصاد

سیاست

شرایط اجتماعی

محیط زیست

۵. مورد آموزشی و بخش‌ها را مرور کنید و مکان‌های مورد نظر را علامت‌گذاری نمایید یا از اطلاعات را یادداشت‌برداری کنید. در این صورت می‌تواند اطلاعات مرتبط را تشخیص دهید. در ادامه نکاتی بیان می‌گردند که ممکن است در خصوص بخش‌ها و ارتباط آن‌ها با معیارهایی مناسب باشند که بعدها مورد بحث قرار خواهند گرفت:

### تاریخچه مختصر کشور

- به هر یک از معیارها مربوط است؟
- ببینید آیا تاریخ به مسائل دیگر مانند شرایط اجتماعی یا شرایط سیاسی مربوط است؟

### استراتژی اقتصادی

- شرح استراتژی اقتصادی از استقلال تا سال ۱۹۹۰ استراتژی اساسی: کاهش صادرات کالا و افزایش صادرات با ارزش افزوده.
- اقتصاد

### شرایط اجتماعی

- توسعه اقتصادی بستری برای ثبات اجتماعی است. چندین گروه قومی/مذهبی وجود دارند که تنش میان آنها مشاهده می‌شود.
- شرایط اجتماعی

### ساختار سیاسی

▪ ائتلاف سیاسی احزاب و قومیت‌ها، بر سیاست مسلط است؟ آیا علم اقتصاد می‌تواند تأثیر بر سیاست داشته باشد؟

▪ سیاست چطور؟

### عملکرد اقتصادی

▪ رشد اقتصادی قوی، توزیع نابرابر ثروت، احتمالاً در برابر خروج سرمایه خارجی به کشورهای دارای نیروی کار ارزان‌تر، آسیب‌پذیر است.

▪ اقتصاد چگونه است؟

### صنعت محصولات جنگلی در مالزی و بخش‌های فرعی

▪ شرح نحوه عملکرد صنعت، تأثیر بر جنگل‌ها، درگیری‌های میان دولت مالزی و نهادهای خارجی چگونه است؟

▪ اقتصاد؟ سیاست؟ محیط زیست؟

### نگرانی‌های زیست محیطی

▪ پیامدهای از میان رفتن جنگل‌های بارانی، تضاد در ارزشیابی برداشت چوب: "گروه‌های خارجی می‌گویند برداشت چوب بیش از حد است و مقامات مالزی آن را رد می‌کنند".

▪ محیط؟

### تغییرات احتمالی در مدیریت جنگل و بخش‌های فرعی

▪ گزارش سازمان بین‌المللی مبنی بر کاهش برداشت چوب در سراواک، اجرا می‌گردد؟ برخی از گروه‌های زیست محیطی خواستار اقدامات تهاجمی‌تر هستند.

▪ اقتصاد، محیط زیست

نمودارهای ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰

▪ اقتصاد

### نمودار ۷

▪ رفاه اجتماعی

۶. اصطلاحاً برای یک شیرجه عمیق در مورد آموزشی آماده هستید. اطلاعاتی را که شناسایی نموده اید و مرتبط با مواردی است که نیاز دارید در خصوص آنها اطلاعات کسب نمایید، به دقت مطالعه نموده و تجزیه و تحلیل کنید. همانطور که به روند تحلیل خود ادامه می‌دهید، بپرسید، آنچه که یاد می‌گیرم چگونه به من کمک می‌کند تا موضوع اصلی را درک نمایم؟

در اینجا آنچه را که در فصل ۴ بیان گردید، مجدد تکرار می‌کنم. یافتن شواهد در مورد آموزشی که به پرسش‌های مربوط به موضوع اصلی پاسخ می‌دهد، یکی از سخت‌ترین مهارت‌ها برای بسیاری از دانشجویان به شمار می‌رود. فرضیه من این است که دانشجویان (از جمله شما) از کتاب‌های درسی و سایر مطالب مشابه استفاده می‌نمایند که در آنها، مطالب به دقت در یک نظم منطقی تنظیم شده‌اند. بنابراین اگر متنی شبیه به متون پیشین نباشد که دارای نظم منطقی هستند، یادگیرنده آمادگی مواجهه با نوع جدید متن را ندارد. شما می‌توانید مهارت‌های تجزیه و تحلیل مورد آموزشی خود را از طریق مطالعه نحوه جمع‌آوری حقایق از بخش‌های مختلف مورد آموزشی ارتقا دهید تا موضوع اصلی را درک نمایید. یک نقطه مناسب به منظور آغازی تحلیل در مورد آموزشی "مالزی" علم اقتصاد است، زیرا اعداد و محاسباتی را ارائه می‌دهد که می‌توانند حمایت دقیقی جهت تأیید یا عدم تأیید یک موقعیت بیان نمایند.

#### معیار ۱: اقتصاد

بر اساس داده‌های موجود در مورد آموزش، استراتژی اقتصادی مالزی، موفقیت آمیز بوده است. این کشور از رشد اقتصادی ثابتی برخوردار بوده است. نرخ رشد مرکب سالانه (CAGR) قابل توجه ۵٫۹ درصد در سال، در دهه ۱۹۸۰ برای این کشور ثبت شده است (محاسبه شده از اعداد در شکل ۳). تولید ناخالص داخلی طی ده سال، بیش از ۵۰ درصد افزایش یافته است (محاسبه شده از اعداد شکل ۳)، تورم (شکل ۶) و بیکاری پایین بوده است (شکل ۶) و درآمد سرانه به طور قابل توجهی بالاتر از بسیاری از کشورهای در حال توسعه دیگر است (شکل ۸).

دولت، اقتصاد را از تکیه بر صادرات کالایی مانند چوب، به سمت محصولات با ارزش افزوده هدایت نمود. صادرات کالا از جمله قطعه‌های چوب و الوار، میان سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ هر سال کاهش یافت، اگرچه کاهش صادرات، با سرعت کمتری نسبت به سایر کالاها مانند صادرات قلع صورت گرفت (شکل ۵). درصد کالاهای تولیدی تقریباً ۴۰ درصد جهش یافتند، از ۲۸ درصد کل صادرات در سال ۱۹۸۰ به ۶۷ درصد در سال ۱۹۹۰ رسید (شکل ۵). برخلاف بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مالزی مقدار بدهی خارجی اندکی داشت (شکل ۶).

با وجود سرمایه‌گذاری قابل توجه خارجی، در صورت ادامه افزایش دستمزدهای مالزی، سرمایه خارجی می‌تواند به سمت یک اقتصاد با دستمزد پایین حرکت کند. اگر دولت بتواند اقتصاد را به سمت محصولات و خدمات با ارزش افزوده سوق دهد، می‌تواند اثر خروج سرمایه‌گذاری خارجی را کاهش دهد.

---

<sup>۱</sup>Impressive compound annual growth rate (CAGR)

مالزی دارای ترکیبی ناپایدار از گروه‌های قومیتی با اختلاف درآمد عمده است. این اختلافات، جرقه خشونت را در سال ۱۹۶۹ برانگیخت که نارضایتی ساکنان بومی پوترا، ملغمه‌ای از گروه‌های بومی را نمایان ساخت که از نظر اقتصادی، بسیار از بخش‌های چینی و هندی تبار در کشور مالزی عقب بودند. دولت ملی، سیاست اقتصادی جدید (NEP) را تحمیل کرد. سیاست اقتصادی جدید (NEP)، سیستمی از ترجیحات، سهمیه‌ها و الزامات، به منظور افزایش ثروت بومی پوترا بود. این سیاست موفق شد. درآمد سالانه بومی پوترا، سریع‌تر از چینی‌ها افزایش یافت، اما این افزایش‌ها چشمگیر نبودند (شکل مورد ۷).

همچنین، سیاست NEP مشوق‌هایی ایجاد نمود که اقتصاد را محدود می‌کرد. کسب‌وکارهای متعلق به چینی‌ها باید با شرکای مالایی همکاری می‌نمودند که بسیاری از آنها، هیچ نقش فعالی (در اقتصاد) نداشتند. شکاف‌های قومیتی و تداوم نابرابری اقتصادی، این امر را ضروری می‌ساخت که مالزی به رشد پایدار اقتصادی ادامه دهد. افزایش اندازه قطعات هر گروه، رنجش تمام گروه‌ها را محدود می‌نمود. "اکثریت بومی پوترا به افزایش درآمد خود ادامه دادند و به همین ترتیب، جمعیت چینی و هندی‌های مرفه‌تر نیز افزایش یافت".

بر اساس این معیار، به نظر می‌رسد استراتژی توسعه به خوبی کار کرده است و صادرات چوب را کاهش یافت (شکل ۵-B).

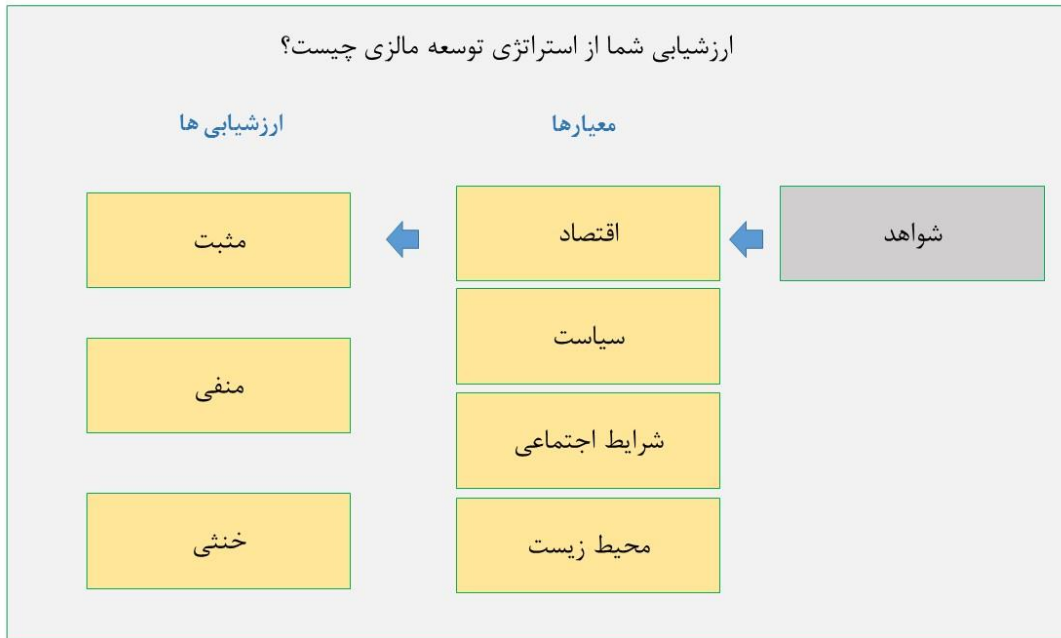
## معیار ۲: سیاست

بخش "ساختار سیاسی"<sup>۴</sup> مورد آموزشی مختصر است. شاید مهم‌ترین نتیجه‌ای که می‌توانید از آن بگیرید این است که سیاست‌های مالزی، توازن ظریفی از گروه‌های قومیتی دارد. اکثریت بومی پوترا، ائتلاف ملی را رهبری می‌کنند که هر سال توانسته اند قدرت سیاسی را حفظ نمایند. مالزی یک کشور تک حزبی نیست، اما ائتلاف حاکم، از انتخاباتی به انتخاباتی دیگر تغییر می‌کند. در حقیقت، هسته اصلی ائتلاف سازمان ملی متحد، مالایی هستند که همواره یکی از اعضای ائتلاف حاکم بودند.

شکل ۵-B. ارزشیابی از استراتژی توسعه

---

<sup>۱</sup>Bumiputras  
<sup>۲</sup>New Economic Policy  
<sup>۳</sup>Bumiputras  
<sup>۴</sup>Political Structure



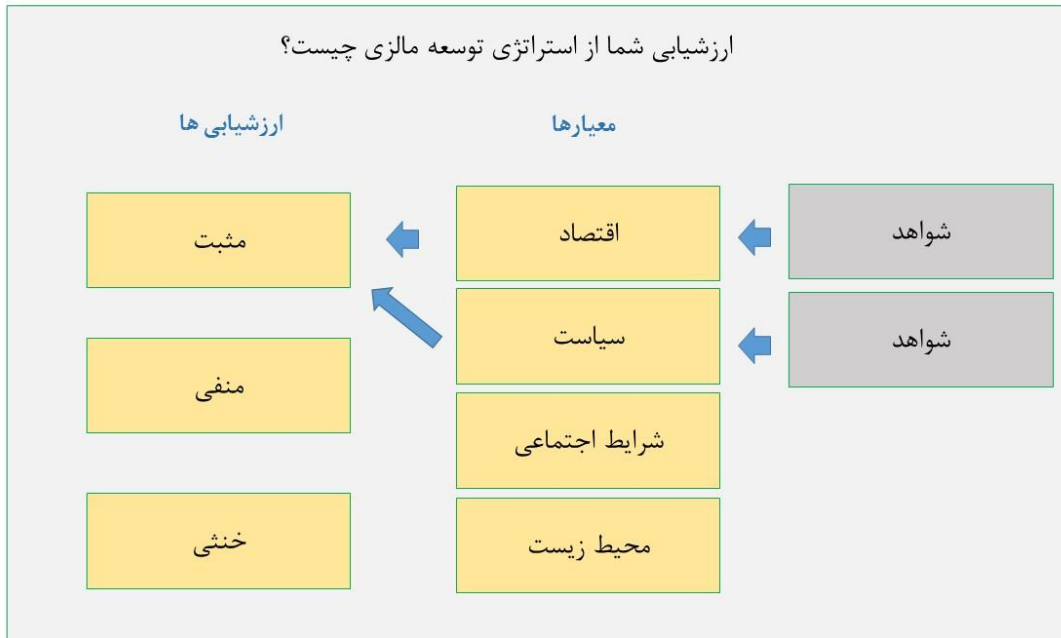
جمعیت کشور مالزی از نظر قومیتی نیز متنوع است. متأسفانه، نابرابری‌های درآمدی بر اساس خطوط قومیتی تقسیم می‌شوند و موجب ایجاد تنش سیاسی، شکاف‌های اجتماعی و خشونت در این کشور می‌گردند. اکثریت بومی پوترا، فقیرترین بخش جمعیت به شمار می‌روند (شکل موردی ۷).

ائتلاف حاکم، سیاست NEP را به منظور کاهش نابرابری درآمدی به صورت قانون تبدیل کرد. این قانون، مقداری ثروت را از جمعیت اقلیت چینی و هندی به بومی پوترا منتقل نمود، اما موجب فقر درآمدی جمعیت چینی و هندی نشد. جمعیت های چینی و هندی (اقلیت ها)، دارایی های تجاری خود را حفظ نمودند و درآمد خود را از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ افزایش دادند (شکل موردی ۷).

معامله اقتصادی به تمامی گروه های قومیتی این امکان را داد که به درآمد خود دست یابند. استراتژی توسعه کشور به NEP اجازه داده است تا مطابق انتظار سیاستمداران مالزی، اثرگذار باشد. اگر استراتژی به طور ناگهانی به منظور قطع صادرات چوب تغییر می نمود، اثر آن بر اقتصاد مشهود نبود (استنباط بر اساس نمونه ۵)، اما به ویژه به اقتصاد منطقه ساراواک آسیب می رساند زیرا بیش از سایر مناطق، به صادرات چوب وابسته است. اکثریت جمعیت ساراواک، بومی پوترا هستند و آنها بالاترین نرخ رشد درآمد را در کشور داشتند (شکل موردی ۷).

موفقیت NEP، مستلزم ارزشیابی مثبت استراتژی توسعه بر اساس معیار سیاسی است (شکل ۵-C).

شکل ۵-C. ارزشیابی از استراتژی توسعه



### معیار ۳: شرایط اجتماعی

در بخش شرایط اجتماعی مورد آموزشی، اطلاعات محدودی وجود دارند. هیچ نکته‌ای در خصوص وضعیت بهداشت، آموزش، مسکن یا اشتغال وجود ندارد. این مورد آموزشی اطلاعاتی در خصوص ترکیب جمعیت کشور ارائه می‌دهد که می‌توان آن را با داده‌های اقتصادی موجود در پرونده مرتبط دانست. با این حال، رفاه اجتماعی به ثبات، فرصت درک شده و پیشگیری از خشونت بستگی دارد که به معنای امنیت برای تمام ساکنان یک کشور است.

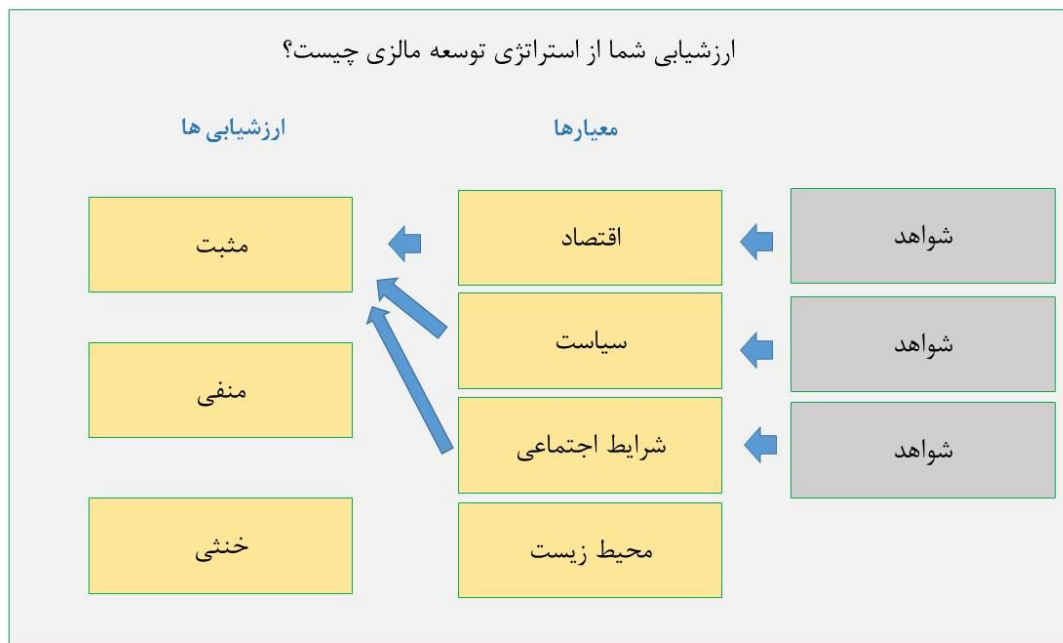
شورش‌ها و مرگ‌های سال ۱۹۶۹ روابط ظریف میان گروه‌های قومیتی کشور را تهدید نمود. خشونت آسیب‌زا می‌توانست جمعیت کشور مالزی را به جناح‌های متخاصم تبدیل سازد که خوشبختانه از زمان اجباری شدن سیاست NEP محقق نشد، بومی‌پوترا (گروه‌های بومی از جمله مالایی‌ها و دیگران) از رشد سالانه ۲٫۷ درصدی از نظر درآمد خانوار در مقایسه با ۱٫۴ درصد برای چینی‌ها و ۲ درصد برای هندی‌ها برخوردار بوده‌اند (شکل ۷).

به صورت مطلق، نابرابری درآمد به شکل قابل توجهی ادامه می‌یافت. با این حال، افزایش رفاه میان تمام گروه‌های قومیتی موجب ارتقای ثبات می‌شود که پایه و اساس رشد اقتصادی را فراهم می‌آورد. اگرچه مالزی به خوبی اصطلاحاً "بیرهای آسیایی" مانند کشورهای سنگاپور و کره جنوبی (مورد ۸) عمل نکرده است. البته با توجه به اینکه این کشورها دارای جمعیت‌های همگن و مزایای دیگری هستند که مالزی در آنها بی‌بهره است، عملکرد کشور مالزی مناسب می‌باشد.

سیاست اقتصادی کشور موجب بهبود رفاه اجتماعی مردم شده است. همان طور که گفته شد، NEP ناکارآمدی های اقتصادی را معرفی می کند: "شرکای بومی های پوتراها در مشاغل اقلیت می توانند هزینه های هنگفتی را به مشاغل اصلی پرداخت کنند، اما هیچ کمکی به تجارت نمی کنند. این ترتیب موجب فساد و رنجش می شود."

با وجود ظرفیت درگیری اجتماعی به دلیل تقسیمات قومی، استراتژی توسعه تأثیر مثبتی بر شرایط اجتماعی دارد (شکل ۵- D)

شکل ۵-D. ارزشیابی از استراتژی توسعه



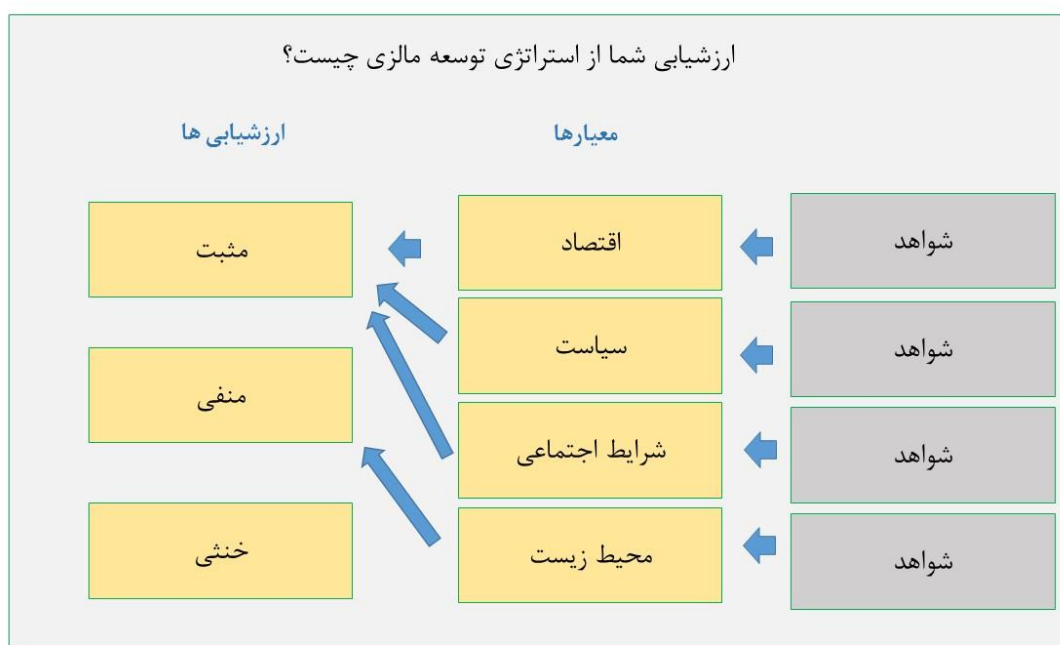
#### معیار ۴: مسائل زیست محیطی

دولت اعتراف می کند که "برداشت چوب از مالزی به طور کلی بیشتر از سطح پایدار بوده است." مسئله جنگل زدایی حل وجود دارد زیرا کشور چوب فراوانی برداشت می کند. با این وجود، مالزی ۲ درصد از جنگل های بارانی جهان را در اختیار دارد و حجم صادرات الوار به طور پیوسته، در راستای استراتژی اقتصادی به منظور کاهش اتکا به صادرات کالا در حال کاهش بوده است. آیا تحریم صادرات چوب، به اقتصاد کشور مالزی آسیب می رساند؟



احتمالاً (برداشت الوار) هیچ تأثیری بر مشاغل مهاجران و یا قومیت های ژاپنی نخواهد داشت که بیشتر چوب خام را از کشور مالزی وارد می کنند. از سوی دیگر، قطع درختان ناپایدار در نهایت از نظر اقتصادی به مالزی آسیب می رساند. جنگل زدایی همچنین هزینه های زیست محیطی مانند فرسایش خاک و افزایش سیل را تحمیل می کند. اثرات جهانی آن شامل کاهش تنوع زیستی و کمک به گرمایش جهانی است. خطمشی های فعلی می توانند در مقطعی آینده ای را تضعیف کند که قرار است ایجاد گردند. در این معیار، استراتژی توسعه، منفی به نظر می رسد (شکل E-۵).

شکل E-۵. ارزشیابی از استراتژی توسعه



### صنعت محصولات جنگلی در مالزی

هنوز تجزیه و تحلیل مورد آموزشی، کاملاً به اتمام نرسیده است. قسمت آخر مورد آموزشی یک مسئله ایجاد می کند. این بخش، به جزئیات فراوانی در خصوص صنعت محصولات جنگلی می پردازد. آیا جزئیات ارزش تحلیل دارند؟ شما بهتر است با دقت ادامه دهید و به یاد داشته باشید که در حال مطالعه سیستمی از انتخاب های اقتصادی هستید که به نفع کشور مالزی است. درک اینکه چگونه صنعت چوب، در این انتخاب ها قرار می گیرد، می تواند ارزشیابی شما را از استراتژی توسعه عمیق تر سازد.

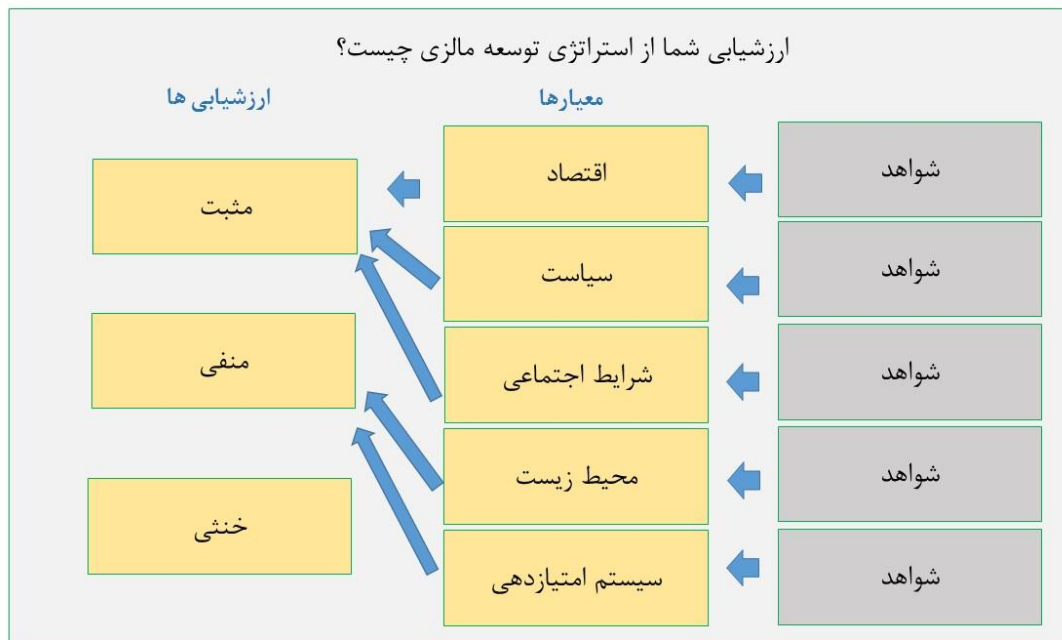
هنگامی که به این محتوا با دقت بیشتری (از نزدیک) توجه نمایید، چند نکته بدست می آیند:

- این کشور مشوق هایی را برای برش چوب در صنعت محصولات چوبی داخلی ارائه نمود و این مشوق ها بر اساس داده هایی که پیش تر در مورد آموزشی بدست آورده اید تا حدودی مؤثر بوده اند.
- با این وجود، سیستم امتیازی حقوق برداشت چوب در اراضی دولتی به اعضای گروه قومی غالب (اکثریت قومی)، حقوق اعطا می نماید که اغلب از بستگان سیاستمداران قدرتمند هستند. این وضعیتی است که فساد آور است: "سیاستمداران، خواهان دریافت رشوه به منظور حقوق برداشت از الوار چوب هستند. ماهیت پرسود این سیستم، برداشت حداکثری چوب را تشویق می کند تا هرچه بیشتر درآمد داشته باشد."
- دولت های ملی و منطقه ای ساراواک از یک سازمان بین المللی جهت ارزشیابی صنعت محصولات جنگلی دعوت کردند. این سازمان، کاهش برداشت چوب را تا ۵۰ درصد و صرف هزینه بیشتر به منظور اجرای بهتر محدودیت های چوب توصیه نمود.
- بوروکراسی از اجرای بهتر جلوگیری کرد و برداشت چوب ناپایدار باقی ماند.

سیستم امتیاز دهی در ساراواک به طور ویژه تأثیراتی دارد که سه معیار دیگر را کاهش می دهد. به دلیل نحوه مدیریت آن اثرات اقتصادی زیان باری دارد. این امر موجب تشویق فساد و قطع درختان بیشتر گردید که از سطوح پایدار فراتر می روند، زیرا دولت ملی به منظور اعمال محدودیت ها در ساراواک بسیار منفعل عمل کرده است. همچنین با استراتژی ملی انتقال از صادرات کالا به کالاهای تولیدی، مغایرت دارد. البته از نظر اجتماعی، صلح را در میان اقوام حفظ می کند، زیرا تمام گروه ها از درآمد روزافزون برخوردار هستند. از نظر سیاسی، تغییرات صورت گرفته به منافع نخبگان محلی بومی پوترا و مشتریان چوب از کشور ژاپن خدمت می کند.

به نظر می رسد وضعیت ساراواک، نقاط آسیب پذیری را در سیاست توسعه کشور آشکار می نماید. وضعیت ساراواک نابرابری درآمد را کاهش می دهد، اما با انجام این اقدام، فساد تقویت می گردد و در نهایت، رشد کاهش می یابد. همچنین، استراتژی ارتقای ارزش افزوده به سمت کالاهای تولیدی را خنثی می سازد و منافع بلندمدت کشور و جهان در حفظ یک منبع طبیعی با ارزش را از میان می برد. اثرات فوق، نشانه مثبتی هستند که دولت مایل است از گروه های بین المللی جهت ارزشیابی شیوه های چوب برداری در منطقه دعوت نماید.

هنگامی که بخش صنعت محصولات جنگلی را بررسی نمودید، سیستم امتیازدهی اثرات برجسته ای بر ارزشیابی می گذارد. به طور کلی، به نظر می رسد که "سیستم امتیازدهی" یک معیار منفی است (شکل ۵-F).



۷. هدف نهایی شما این است که به یک موضوع یا نتیجه در خصوص موضوع اصلی مورد آموزشی با پشتوانه شواهد موجود در مورد آموزشی برسید. به یاد داشته باشید، اغلب هیچ پاسخ عینی درستی برای یک مورد آموزشی وجود ندارد. بهترین پاسخ، پاسخی است که قوی ترین شواهد آن را تأیید نمایند.

یافته های حاصل از سه معیار، از ارزشیابی مثبت سیاست توسعه حمایت می نمایند. یافته های چهارم، یعنی محیط زیست، منفی ارزشیابی شده است. در کوتاه مدت، مشکلات زیست محیطی و تحریفات اقتصادی سیاست NEP، کمتر از مزیت های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به نظر می رسد. به طور کلی، نتایج یک ارزشیابی مثبت را تضمین می نماید.

شما یک ارزشیابی کلی را بیان می دارید:

"استراتژی توسعه مالزی به طور مؤثر، موجب رشد و ثبات سیاسی شده است. استراتژی توسعه جدید، مشوق هایی را جهت محدود نمودن برداشت و صادرات الوار فرآوری نشده فراهم می آورد، اگرچه به نظر نمی رسد که استراتژی جدید، بیشتر در ساراواک مؤثر باشند."

ارزشیابی خنثی به این معنا است که یافته های مثبت و منفی، به طور مساوی متعادل هستند. این ارزشیابی دقیق نیست. پس ارزشیابی در خصوص اقتضانات (موارد احتمالی) چگونه است؟ NEP می تواند حاوی بذره های تخریب در اقتصاد کشور مالزی باشد. انتقال ثروت بر اساس شایستگی نیست بلکه هویت قومی است. در نهایت می تواند منجر به رکود یا کاهش اقتصادی شود. NEP و سیستم امتیازدهی، در برابر فساد آسیب پذیر هستند که منجر به افول اقتصادی نیز می شوند. در

نهایت، سیاست مالی بر اساس هویت قومی شکل می‌گیرند، بنابراین خطر درگیری "خشونت و اختلال" همواره وجود دارد.

در این مورد آموزشی، اضافه نمودن اقتضائات (موارد احتمالی) به ارزشیابی مثبت کلی شما، طاقت‌فرسا است اما ارزش تلاش را دارد. در ادامه یکی از شیوه‌هایی ارائه می‌گردد که می‌توانید به کمک آن، ارزشیابی را انجام دهید:

"توسعه بلندمدت به سه عامل بستگی دارد. نیاز است دولت ملی صادرات چوب و الوار ناپایدار را متوقف نماید. این تصمیم، به راهی جهت بهبود برابری اقتصادی نیاز دارد که شامل انتقال ثروت از یک گروه قومی به قوم دیگر نباشد. همچنین بهتر است راه‌هایی را برای کاهش هویت‌های قومیتی انحصاری احزاب سیاسی بررسی نماید."

۸. موضع شما از چه اقداماتی پشتیبانی می‌نماید یا به چه اقداماتی نیاز است؟

توسعه مهم ارزشیابی، یک برنامه اقدام است. هدف برنامه اقدام، ارزشیابی بهبود وضعیت است. چه اقداماتی در راستای تحقق بهبود وضعیت پیشنهاد می‌کنید؟ بهترین راه جهت بیان یک برنامه اقدام این است که مراحل را به صورت زمان کوتاه مدت و بلند مدت انجام دهید. در ادامه، برخی از احتمالات بر اساس نتیجه‌گیری و احتمالات شما در خصوص مورد آموزشی "مالزی" بیان می‌گردند:

کوتاه مدت
<ul style="list-style-type: none"><li>تشکیل جلسه مقامات ملی و منطقه‌ای. خطرات سیستم امتیازی فعلی را برای استراتژی اقتصادی کشور ترسیم کنید. به آثار زیان‌بار فساد توجه ویژه داشته باشید.</li><li>راه حل‌های خلاقانه جهت اصلاح سیستم امتیاز بخواهید. بحث کنید که چگونه مردم محلی، می‌توانند از این سیستم بهره‌مند شوند. چه مشوق‌هایی می‌توان به دارندگان امتیاز به منظور حمایت از قطع درختان به شیوه پایدار ارائه نمود؟</li><li>با مقامات ساراواک در خصوص انتقال از سیستم امتیازی قدیمی به سیستم جدید، مذاکره نمایید.</li><li>یک دوره گذار از سیستم قدیمی به سیستم جدید را برنامه ریزی کنید که شامل ایجاد اجرای بهتر در محل و سیستم ملی حسابرسی نتایج امتیازات می‌شود. گروه‌های بین‌المللی محیط‌زیست را به منظور ایجاد سیستم حسابرسی و ارائه ایده‌هایی در خصوص چگونگی کسب درآمد از زمین، بدون جنگل‌زدایی، استخدام نمایید.</li></ul>
بلند مدت
<ul style="list-style-type: none"><li>به حرکت به سمت یک سیاست اقتصادی ادامه دهید که بیشتر خروجی محصولات چوب را به سمت صنایع با ارزش افزوده داخلی مانند ساخت مبلمان تغییر دهد.</li></ul>

- برای اکثریت مردم روشن نمایید که در راستای موفقیت در اقتصاد مالزی، نیاز است بر کشور خود سرمایه گذاری کند و NEP یک سیاست دائمی نیست. به منظور کمک به اکثریت در کسب مهارت ها و مشارکت فعال تر در اقتصاد، در آموزش سرمایه گذاری نمایید. این روش بسیار بهتری جهت تحقق "نتایج مثبت اقتصادی برای جمعیت"، نسبت به "رفتار ترجیحی بر اساس قومیت" است.
- فرصت های مطالعه جهت تنوع بیشتر در محصولات و خدمات پیشنهاد نمایید. تأمین بودجه اولیه، از ابتکارات در صنایع مختلف با ارزش افزوده قابل توجه ارائه می گردد. در آموزش هایی سرمایه گذاری کنید که به مردم بومی پوترا کمک می کند تا مهارت هایی را کسب نمایند که به منظور شرکت در کسب و کارهای تأسیس شده و کارآفرینی نیاز دارند.
- اجرای محدود قطع درختان به منظور از میان بردن تأثیرات فساد محلی به صورت یک طرح ملی مطرح گردد. همچنین، افزایش چشمگیر مجازات برای برداشت بیش از حد مجاز درختان در دستور کار قرار گیرد.
- به نظارت بر عملکرد استراتژی اقتصادی ادامه دهید و در صورت لزوم، استراتژی را تعدیل نمایید.

## فصل ۶: نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله

چه مؤلفه‌هایی موفقیت یک شرکت و مشکلات شرکت دیگر را در یک صنعت به شدت رقابتی، توضیح می‌دهند؟ سقوط ناگهانی و یا سریع کل اقتصاد را چگونه توضیح می‌دهید؟ چرا خدمتی که به نظر می‌رسید ظرفیت محدودی دارد به صنعت میلیارد دلاری منفجر می‌شود و چرا یک استارت‌آپ با طرح کسب‌وکار بسیار تحسین شده و سرمایه‌گذاران معتبر، شکست می‌خورد؟

ما فرض می‌کنیم که این نتایج مطلق نیستند و یا نتایجی نیستند که به صورت تصادفی (شانس) به وجود آیند. در حالی که شانس بدون شک نقشی ایفا می‌کند، اما اگر تنها عامل بود، مدارس کسب و کار وجود نداشتند. نوعی منطق، به عنوان زیربنای نتایج نهایی است. اما این منطق چیست؟

یک دسته کامل از سناریوهای مورد آموزشی این چالش را ایجاد می‌نمایند: "درک منطقی که توضیح می‌دهد چرا یک رویداد (مسئله یا امثال آن) اتفاق افتاده یا در حال رخ دادن است".

در گام نخست، از طریق نحوه تشخیص بخش مسئله در سناریوی تشخیص مسئله، فرایند بررسی این موارد آموزشی را آغاز نماییم. مسائل به طور معمول اثرات دلایل مانند کُنش‌ها، فرآیندها، فعالیت‌ها یا نیروها هستند. بسیاری از مسائل در موارد آموزشی مربوط به آسیب‌شناسی کسب و کار است: "مدیرانی که عملکرد ضعیفی دارند، تغییر تلاش‌هایی که در رسیدن به اهداف خود، ناکام هستند، شرکت‌هایی که قوانین و اخلاقیات را نقض می‌کنند". در تمامی مثال‌های بیان شده، درک موفقیت تجاری به اندازه تشخیص مسئله اهمیت دارد.

یک بیمارستان در کانادا به عنوان موضوع یک مورد آموزشی معروف دانشکده کسب‌وکار هاروارد انتخاب گردید. بیمارستان تنها یک کار انجام می‌دهد: "بیماری فتق را با جراحی ترمیم می‌کند". نتایج پزشکی، نتایج مالی و رضایت مشتری برای چندین دهه به طرز شگفت‌انگیزی خوب بوده است. در این مورد، مشکل یک پیامد مثبت قابل ملاحظه است که بسیار از نتایج بیمارستان‌های معمولی پیشی می‌گیرد. دلایل این موفقیت بلندمدت مشخص نیست. بنابراین، موقعیت‌های مسئله می‌توانند در هر نقطه‌ای، میان دو طیف "موفقیت کامل" و "شکست کامل" قرار گیرند.

برای مخاطب (یا یادگیرنده)، درک اینکه یک مورد آموزشی بر یک مسئله متمرکز است، می تواند دشوار باشد. نیاز است اقداماتی در نظر گرفته شوند که شخصیت اصلی انجام می دهد و می تواند به شما در شناسایی سناریوی تشخیص مسئله کمک نماید. در برخی موارد آموزشی، شخصیت اصلی یا دیگر شخصیت های مهم می دانند مسئله چیست. برای مثال، رئیس یک شرکت پیشرو در بریتانیا، پولی را برای محصولی نوآورانه در نظر گرفت که مطمئن بود صنعت را متحول خواهد کرد. با این حال، این محصول در سال اول فروش ضعیفی داشت. رئیس جمهور، کاملاً از این مسئله آگاه بود: "محصولی که او به آن امید فراوانی داشت یک ناامیدی جدی به بار آورد. او چه کار بهتر است در این وضعیت انجام دهند؟ پیش از اینکه بتواند کار دیگری انجام دهد، نیاز است بفهمد که چرا اقدام پیشین او (تولید محصول نوآورانه) شکست خورده است.

با این حال، گاهی شخصیت اصلی از یک مسئله آگاهی اندکی دارد. در مورد آموزشی که در مکزیک اتفاق می افتد، شخصیت اصلی، یک مدیر ارشد بود. او کاملاً در خصوص آینده کسب و کاری مطمئن بود که شرکت ریسک بزرگی به منظور راه اندازی آن داشته است. اما هنگامی که با دقت بیشتر شواهدی بررسی می کردند، این مسئله مبرهن می گردد که کسب و کار جدید در حقیقت عملکرد ضعیف داشته است.

در این مورد آموزشی و موارد آموزشی مشابه، وظیفه بعدی این است که پرسیم، عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی چیست؟ در این مورد آموزشی خاص، درک اینکه چرا کسب و کار جدید عملکرد مناسبی نداشته است، می تواند عدم قطعیت مسئله را آشکار نماید. شما می توانید یک عدم قطعیت دوم را در نظر بگیرید: "چرا مدیران ارشد حتی پس مواجهه با اخبار بد، همچنان مطمئن بودند؟"

ابتدا به بخش تشخیص یک سناریوی تشخیص مسئله بپردازیم. همانطور که پیشتر تعریف گردید، مسئله اثر یک دلیل یا به احتمال فراوان، منشعب شده از چندین دلیل است. فرایند "تشخیص مسئله"، مسئله را به دلایل اصلی آن مرتبط می سازد. احتمالاً آشنا ترین نمونه، تشخیص نمونه ای است که خودتان تجربه کرده اید: "به دلیل اینکه احساس بیماری می کنید به پزشک مراجعه می کنید". مسئله این است که شما احساس خوبی ندارید. اغلب، تعاریف مسئله به همان اندازه ساده هستند:

- یک محصول جدید، فروش بسیار کمتر از حد انتظار داشته است.
- یک بخش از یک شرکت، عملکرد ضعیفی دارد.

البته، نیاز است که شما چند نقطه مرجع (نقطه ارجاع) داشته باشید تا دریابید که شما مسئله چیست. هنگامی که به دلیل بیماری به پزشک مراجعه می کنید، معیار شما این است که در زمان سلامتی، چه احساسی دارید. در مثال محصول نیز به همین ترتیب است. زمانی که فروش یک محصول جدید، ناامید کننده است ملاک، تخمین های فروش هستند که برای محصول در نظر گرفته شده اند. هنگامی که متوجه می شوید که یک شرکت یا بخش عملکرد مناسبی ندارد، معیار شما می تواند ترکیبی از نتایج مالی گذشته، عملکرد بازار و همچنین نرخ های بازگشت باشند.

بزرگترین منفعت تشخیص مسئله این است که امکان اقداماتی را فراهم می آورد که در راستای حل مسئله یا کاهش آن مؤثر است. تا زمانی که یک مسئله به طور دقیق تشخیص داده نشود، هر اقدامی جهت رفع آن اساساً خودسرانه است. شما حدس می زنید که چه اقدامی بهتر است صورت گیرد و اگر خوش شانس باشید، ممکن است حدس شما کارگشا باشد اما در بیشتر زمان ها حدس یا فرضیه نمی توانند پاسخگوی حل مسائل باشند. در مثال بیماری، اگرچه هیچ اقدامی وجود ندارد که سرماخوردگی را درمان کند، اما پزشک به شما می گوید که چگونه آن را کاهش دهید: نوشیدن آب فراوان، خواب مناسب، مصرف مسکن برای کاهش سردرد از جمله توصیه های پزشک محسوب می شوند.

به طور خلاصه، هنگامی که در خصوص یک مورد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله مواجه می شوید، تصور نمایید که یک پزشک هستید. شما مسئله را تعریف می کنید، شواهدی در خصوص آن جمع آوری می نمایید، علائم را با تطبیق شواهد با الگوی مشخص یک دلیل تشخیص می دهید و اقداماتی را تجویز می کنید که می تواند مشکل را برطرف سازد.

استاد شما احتمالاً با استفاده از رویکرد این فصل، یک مورد آموزشی سناریوی تشخیص مسئله را مورد بحث قرار نخواهد داد. او شیوه خود را جهت هدایت بحث خواهد داشت. با این وجود، استفاده از مفاهیم در این فصل به شما درک غنی می دهد تا به خوبی در بحث موردکاوی شرکت نمایید.

تجزیه و تحلیل یک سناریوی تشخیص مسئله دارای چهار عنصر است:

۱. تعریف مسئله
۲. تشخیص از طریق تحلیل علی
۳. تشخیص کلی
۴. اقدامات توصیه شده

این فصل به تعریف و ارائه مثال هایی از چهار عنصر می پردازد. در بخش دوم فصل، عناصر در فرآیند مطالعه که در فصل ۳ شرح داده شده اند به منظور تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی، "شرکت مواد و مصالح آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی (مختلف)" به کار گرفته می شوند.

#### ۱. تعریف مسئله

همانطور که پیش تر اشاره شد، تجزیه و تحلیل یک سناریو با تشخیص مسئله در یک مورد آموزشی با تعریف مسئله آغاز می گردد. شما می توانید این کار را با پرسیدن اینکه شخصیت اصلی نیاز است چه اقداماتی انجام دهد و آگاهی در خصوص عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی، انجام دهید. یک مدیر اجرایی جدید به گروهی از مدیران گفته است که از خطمشی



جدیدی به منظور کاهش هزینه‌های تولید پیروی نمایند، اما گروه مدیران این سیاست را به کار نبسته‌اند. شخصیت اصلی، مدیر اجرایی، نیاز دارد بیاموزد که چرا سایر مدیران از سیاست پیروی نمی‌کنند.

عدم قطعیت اصلی این است: "چرا/این سیاست شکست خورد؟"

## ۲. تشخیص از طریق تحلیل علی

یک "مسئله"، از دلایل مختلف منتج می‌گردد. مفهوم "تشخیص"، تجزیه و تحلیلی است که به دنبال تعریف دلایل اصلی مُسبب مسئله است. گاهی، این نوع تجزیه و تحلیل به عنوان تفکر معکوس توصیف می‌گردد: شما از مسئله به دلایل آن بازمی‌گردید. اگر فصل‌های پیشین در خصوص سناریوهای تصمیم‌گیری و ارزشیابی را مطالعه نموده باشید، می‌دانید که ابزارهای تحلیلی "مفاهیم، نظریه‌ها و چارچوب‌ها" به منظور درک یک سناریو مورد آموزشی، بسیار مفید هستند. زمانی که مسئله ناشی از وضعیت مالی نامناسب یک شرکت باشد، اصول حسابداری می‌تواند به شما در تشخیص دلایل آن مسئله، مانند موجودی اضافی، کمک کند. در تجزیه و تحلیل مورد آموزشی که در این فصل مورد بحث قرار خواهیم داد، از مفاهیمی "رهبری و تیم‌ها" استفاده می‌گردد تا به تعیین دلایل عملکرد ضعیف یا نامناسب یک بخش کمک کند.

گاهی می‌توانید به سرعت بگویید که از چه ابزارهای تحلیلی برای سناریوی تشخیص مسئله استفاده کنید. یک مورد آموزشی در حوزه حسابداری، احتمالاً به ابزارهای حسابداری مرتبط با مسئله نیاز دارد. یک مورد آموزشی در خصوص تسلط یک شرکت بر یک صنعت نشان می‌دهد که پنج نیروی پورتر یا یک چارچوب استراتژی قابل مقایسه، ابزار مفیدی به منظور درک چگونگی تضمین مزیت رقابتی بلندمدت شرکت خواهد بود. نتایج ترکیبی عملکرد یک رهبر نیازمند چارچوب‌هایی است که رهبری مؤثر را تعریف می‌نماید.

اما گاهی ممکن است یک مورد آموزشی، سیگنال قوی‌ای برای شما ارائه ندهد تا از آن طریق به سمت مفاهیم یا چارچوب‌هایی با بیشترین قدرت توضیحی سوق داده شوید. پس اقدام بعدی شما چه خواهد بود؟ بهترین توصیه این است که کاری را انجام دهید که پزشکان انجام می‌دهند: "انها شواهدی را جمع‌آوری می‌کنند و به دنبال الگوهای می‌گردند."

در حقیقت، پزشکان دلایل احتمالی را پیشنهاد می‌کنند و به نوبه خود، ابزارهای تحلیلی به منظور بررسی بیشتر این دلایل به کار می‌گیرند. مورد آموزشی استفاده شده در این فصل، به منظور ترسیم سناریوی تشخیص مسئله به این نوع رویکرد نیاز دارد. یک سازمان از عملکرد نامناسب رنج می‌برد. این مورد آموزشی، اطلاعات فراوانی در خصوص رهبر سازمان و بخش‌های کلیدی ارائه می‌دهد؛ اما مشخص نیست که آیا هر دوی آنها (رهبر یا بخش‌های کلیدی) در مسئله عملکرد نقش دارند یا چنین نیست. اگر هر دو عامل "رهبری" و "بخش‌های کلیدی" در عملکرد نامناسب سازمان مؤثر هستند، هر کدام چه نقشی دارند؟

تشخیص مسئله در موارد آموزشی در دنیای واقعی به صبر نیاز دارد. در سناریوهای تصمیم گیری، تصمیمی که باید گرفته شود تقریباً همواره در موارد آموزشی قید می گردد. در سناریوهای تشخیص مسئله، شما مسئول تعریف مسئله و دلایل اصلی آن هستید. به احتمال فراوان، نیاز خواهید داشت که شواهد موارد آموزشی را عمیقاً مطالعه کنید تا پرسش های خود را درخصوص دلایل احتمالی اصلاح نمایید و تعیین کنید که کدام ابزار مفهومی، می تواند به شما کمک کند. سپس می توانید تجزیه و تحلیلی را انجام دهید که منجر به تشخیص می شود. چند دلیل برای تشخیص مسئله کافی است؟

این پرسش مهمی است که پاسخ دقیقی برای آن وجود ندارد. مسائل پیچیده ای که در موارد آموزشی مشخص می شوند، اغلب دلایل متعددی دارند اما همین امر منجر به تشخیصی می شود که درک و عمل بر اساس آن دشوار است. اگر متوجه شدید که به عنوان مثال، فهرستی از ۱۰ دلیل در اختیار دارید، در نظر بگیرید که آیا می توان برخی از آنها را تحت یک دلیل گسترده تر گنجانند. به عنوان مثال، فرض نمایید چندین دلایل مرتبط با تیم وجود دارند. شما می توانید آنها را تحت یک دلیل گسترده تر، عملکرد تیم یا اثربخشی تیم ترکیب کنید.

اثبات علیت، اغلب با درجه بالایی از قطعیت دشوار است. حتی شواهد علمی علیت، مانند اینکه چرا دایناسورها، قدرتمندترین موجوداتی که تا به حال وجود داشته اند، ناگهان در یک مقیاس زمانی تکاملی ناپدید شدند؛ سطح قابل توجهی از عدم قطعیت را به همراه دارد. دلایل مسائل که در نتیجه عملکرد انسان بوجود می آیند، می توانند حتی سطح بالاتری از عدم اطمینان داشته باشند. موارد آموزشی، منعکس کننده مسائل دنیای واقعی هستند که اغلب ماهیت پیچیده ای دارند. با این وجود، دنیای واقعی اغلب از ما می خواهد که نتایج، رویدادها یا نتایج مسئله ساز را تا حد امکان درک کنیم. به کارگیری دقیق مفاهیم و چارچوب ها در شواهد می توانند تشخیص هایی با سطح قابل قبولی از عدم قطعیت به همراه داشته باشد.

اما عامل دیگری نیز درخصوص مفهوم "تشخیص" وجود دارد. یکی از ضرورت های مسائل دنیای واقعی، به رفع آنها نیاز است. برای سازمانی که از یک مسئله مزمن آسیب دیده است، "تشخیص" به عنوان گامی در جهت حذف یا کاهش دلایل مسئله ضروری است. نادیده گرفتن یک مسئله مهم و مستمر، خطر بسیار بالاتری نسبت به تشخیصی دارد که ممکن است ۱۰۰ درصد دقیق نباشد. علاوه بر این، در دنیای واقعی، یک سیستم بازخورد وجود دارد که می تواند به شما بگوید تشخیص چقدر دقیق است:

"یا اقدامات توصیه شده بر اساس این تشخیص، مسئله را برطرف کرده، تا حدی آن را برطرف کرده اند یا در رفع آن شکست خورده اند؟" پاسخ به این پرسش می تواند منجر به تنظیم تشخیص و مجموعه ای از اقدامات جدید شود.

هنگام مطالعه یک مورد آموزشی و کار در دنیای واقعی، وظیفه شما این است که بهترین تشخیص ممکن را ارائه دهید، تشخیصی که از ابزارهای تحلیلی مناسب استفاده می کند و کاملاً بر روی شواهد استوار است.

### ۳. تشخیص کلی

هنگامی که تجزیه و تحلیل خود را انجام داده اید و دلایلی را مشخص نموده اید که ریشه مسائل در آنها قرار دارند در مرحله بعد، دلایل را به عنوان "تشخیص کلی" خود خلاصه نمایید. این مرحله فرصتی است جهت تثبیت آنچه را فراهم می آورد که در خصوص مورد آموزشی آموخته اید. همچنین یافته‌های تحلیلی کلیدی شما را خلاصه نمایید، که در سناریوی تشخیص مسئله، خود مسئله و مهم ترین دلایل آن را دربرمی گیرد.

### ۴. اقدامات توصیه شده

هدف از تشخیص مسئله این است که شما را به توصیه اقدامات هدفمند مناسب جهت رفع مسئله راهنمایی کند. هنگامی که از دانستن دلایل اصلی یک مسئله فارغ شدید، وظیفه بعدی شما این است که در خصوص اقداماتی بیاندیشید که آن مسائل را حل می کند یا آنها را کاهش می دهد.

نیاز است اقدامات کوتاه مدت فوری و اقدامات بلندمدت اساسی مشخص گردند. مسائل دشوار با دلایل متعددی، اغلب یک شبه حل نمی شوند. آنها به زمان نیاز دارند تا بتوان اصلاحات لازم را انجام داد. برای مثال، تغییر فرهنگ نامطلوب یک سازمان به سرعت اتفاق نمی افتد. این نوع تلاش در راستای تغییر، مستلزم اقداماتی است که در یک دوره زمانی طولانی، از زمان حال تا ماه ها یا حتی سال ها بعد، ترتیب داده شوند.

### تشریح عملی: مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی سناریوی تشخیص مسئله

به منظور بدست آوردن بیشترین منفعت از مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی، لطفاً ابتدا "شرکت مواد و مصالح آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی (مختلف)" را مطالعه نمایید. این بخش از پرسش های مطالعه استفاده می کند که در فصل ۳ توضیح داده شده اند. این به شما نشان می دهد که می توانید با ابزارها و پرسش های که این فصل ارائه می دهد، یک سناریوی مورد آموزشی را عمیقاً بررسی نمایید. با این حال، برای شرکت مؤثر در یک بحث، لازم نیست نسبت به تمام نکات موجود در مسئله آگاهی داشته باشید. با این حال، مطمئن شوید که تجزیه و تحلیل، شما را جهت کمک به روشن کردن مسائل اصلی مورد آموزشی آماده می کند.

۱. بخش اول و آخر مورد آموزشی را مطالعه نمایید. آنها در خصوص سناریوی اصلی مورد آموزشی به شما اطلاعاتی ارائه می نماید؟

بخش محصولات الکترونیکی (EPD) یک سازمان، دارای مسئله است. عملکرد مالی آن در دو سال گذشته، اُفت داشته است. فروش راکد بوده است (شکل مورد ۱)، و درآمد عملیاتی ۶۳ درصد در سال ۱۹۹۱ کاهش یافته است و در سال ۱۹۹۲ تقریباً به همان میزان باقی مانده است (مورد شکل ۱). بازارهایی که EPD به آنها خدمات می دهد بسیار رقابتی تر هستند. این بخش کارمندان خود را اخراج کرده است و دان راجرز، مدیر کل، می گوید: "تنها سازمان است که باقی می ماند". مدیران EPD می گویند شرایط نامناسب کسب و کار، موجب ایجاد نتایج ضعیف می شود، در حالی که راجرز گمان می کند که عوامل دیگری در کاهش این بخش نقش دارند، اگرچه او مطمئن نیست که این عوامل چه هستند.

۲. نگاهی اجمالی به بخش های دیگر و جداول بیندازید تا مشخص نمایید مورد آموزشی حاوی چه اطلاعاتی هستند. مورد آموزشی دارای شش بخش عمده است. دو مورد آموزشی اول، پیشینه ای در خصوص شرکت و EPD ارائه می دهند. بخش بعدی، تاریخچه راجرز در EPD را شرح می دهد که نیاز است سرنخ هایی در خصوص اثربخشی رهبری او را پوشش دهد. بخش مربوط به بخش های عملکردی در سال ۱۹۹۲ وضعیت فعلی چهار بخش اصلی را توصیف می نماید، پس بهتر است اطلاعاتی در خصوص نحوه عملکرد بخش ها داشته باشد. بخش بعدی تا آخر بر توسعه محصول تمرکز دارد، که بنظر می رسد نشان دهنده این است که این یک عملکرد مهم محسوب می شود. اکنون نقشه ای از محل قرارگیری برخی اطلاعات کلیدی دارید.

۳. توقف نمایید! اکنون زمان آن است که به جای مطالعه، فکر کنید. سناریوی اصلی پرونده چیست؟ شخصیت اصلی نیاز است چه اقداماتی انجام دهد؟ عدم قطعیت اصلی چیست؟ یک استراتژی کلیدی به منظور پی بردن به سناریوی اصلی این است که پرسید شخصیت اصلی چه کاری انجام دهد. راجرز می داند که مشکلی در EPD وجود دارد. عملکرد آن بسیار کمتر از آن چیزی است که چند سال پیش بوده است (تضعیف عملکرد در چند سال گذشته). او بسیاری از مسائل داخلی را می بیند. با این حال، راجرز دلایل این مسئله را نمی داند و "مطمئن نیست که نیاز است چه اقدامی انجام دهد."

آزمون دوم، برای سناریوی اصلی این است که پرسیم عدم قطعیت اصلی مورد آموزشی چیست. راجرز "می داند چرا/این تقسیم بندی (تقسیم بخش ها) دچار مسئله شده است." هر دو آزمایش سناریوی تشخیص مسئله را تأیید می نماید.

۴. به منظور انجام اقداماتی که نیاز است شخصیت اصلی انجام دهد یا در راستای رفع عدم قطعیت اصلی، نیاز است چه نکاتی را بدانید؟ نکات را هنگام مطالعه موارد آموزشی فهرست کنید و نگران اشتباه نباشید.

دو نکته اصلی که شایسته است پیش از بررسی سناریوی تشخیص مسئله بدانید این است که:

- مسئله به طور خاص چیست؟
- دلایل احتمالی کدامند؟

#### مسئله

بر اساس اطلاعات بخش اول و آخر، می توانید به طور کلی مسئله را تعریف نمایید:

"عملکرد بخش EPD در حال افول یا تضعیف است. همچنین سازمان را با مسئله جدی مواجه است".

تعریف مسئله را در یک مورد آموزشی ساده نگه دارید. هرچه نوع تعریف شما از مسئله پیچیده تر شود، کشف دلایل مسبب آن مسئله دشوارتر می گردد.

#### دلایل مسئله

در مرکز مورد آموزشی، دان راجرز قرار دارد. او مطمئناً می داند که شرایط بیرونی، به تصمیم آسیب زده است. اما او فکر نمی کند که آنها تنها مسئولیت بخشی از مسئله را بر عهده دارند. بنابراین چه عواملی می توانند در مسئله پیش آمده نقش داشته باشند؟

در موارد آموزشی که سناریوی اصلی آن تشخیص مسئله است، عوامل خارج از موضوع مورد آموزشی (به عنوان مثال، یک فرد، یک سازمان، حتی یک کشور) اغلب تأثیرگذار هستند. به نظر می رسد که در این مورد آموزشی درست است. بخش اول مورد آموزشی نشان می دهد که تغییرات بازار بر EPD تأثیر می گذارد. این موضوعی است که ارزش بررسی دارد. همچنین شما از راجرز آموخته اید که روحیه بخش EPD ضعیف است و از درگیری های داخلی و عدم هماهنگی رنج می برد. شما قطعاً نیاز دارید تا این مسائل داخلی را بررسی نمایید. به طور مثال، اقداماتی که دان راجرز انجام داده اند یا اقداماتی که صورت نگرفته اند بررسی شوند، تا ببینید آیا آنها بر عملکرد بخش اثر می گذارند یا اثرگذار نیست. اکنون می توانید فهرستی از پرسش ها را به منظور راهنمایی تشخیص مسئله خود تهیه نمایید:

## دلایل خارجی

آنها چه هستند و آیا بر عملکرد EPD تأثیر دارند؟

## دلایل داخلی

دان راجرز

- آیا او در ایجاد مسئله نقش دارد؟
  - آیا چارچوب های رهبری را می شناسید که می تواند به شما در پاسخ به این پرسش کمک کند؟
- تیم های دپارتمان EPD
- آیا آنها به مسئله کمک می کنند؟
  - آیا چارچوبی می شناسید که بتواند به شما در پاسخ به این پرسش مؤثر باشند؟
- فرهنگ شرکت
- آیا فرهنگی که بنت (مدیر پیشین) شکل داد تأثیری بر مشکلات EPD داشت؟

۵. مورد آموزشی و بخش ها را مرور کنید و مکان ها را علامت گذاری نمایید تا بتوانید اطلاعات مناسب را یادداشت برداری نمایید. بررسی نمایید که آیا اطلاعات مشخص شده با موارد مورد نیاز شما مطابقت دارند. در ادامه یادداشت هایی وجود دارند که ممکن است هنگام حرکت در بخش های این مورد آموزشی به شما کمک نمایند:

## شرکت تولیدی آلن تاون<sup>۱</sup>

### EPD و تاریخچه آن

- تغییر عمده ای در بازارهایی که EPD در آن رقابت می کند، رخ داده است: رقابت شدید شده است، قیمت ها کاهش یافته اند و توسعه محصول به یک کارکرد حیاتی تبدیل شده است. جو بنت، یک رهبر قدرتمند و مستبد، مبتکر بود و تمام تصمیمات کلیدی را می گرفت که تیم های EPD بدون مخالفت آنها را اجرا می کردند. او یک طرح توسعه سازمانی را سفارش داد که به دلیل مرگش تکمیل نشد.
- دلایل بیرونی، انتقال رهبری، فرهنگ

### دان راجرز مسئولیت سازمان را بر عهده می گیرد

- راجرز سابقه کاری به عنوان یک "متخصص فنی" دارد. او تجربه مدیریت محدودی دارد، ذهن گشوده ای دارد و دیگران را در تصمیم گیری ها مشارکت می دهد. او بر جلسات مسلط است، شنونده خوبی نیست و افراد را

مسئول نمی‌داند. او از انگیزه‌های مختلف در تیم‌ها، بی‌خبر است. به اصرار شرکت، او دفتر مرکزی EPD، تیم بازاریابی و رئیس توسعه محصول را به دفاتر شرکت در آلن تاون منتقل نمود، تمام مدیران کلیدی را تغییر داد و برنامه توسعه سازمانی بنت را لغو کرد.

- رهبری راجرز، تفاوت در رهبری، فرهنگ

### بررسی بخش‌های عملکردی در سال ۱۹۹۲

- تولید سال‌ها، منبع رهبری شرکت بوده است. مشوق‌های آن به سود ناخالص و نه به خدمات مرتبط است. با سه بخش دیگر درگیری دارد. بازاریابی عمدتاً دارای افراد بی‌تجربه است و نقش مهمی در توسعه محصول دارد که آمادگی انجام آنها را ندارد. معیارهای مالی آن با وجود تغییر بزرگ در شرایط بازار و تضاد با تولید، بدون تغییر است. فروش از طریق حجم تولید جبران می‌گردد و با بخش‌های بازاریابی یا تولید هماهنگ ندارد. توسعه محصول با بازاریابی و پشتیبانی فنی شرکت تضاد دارد.

- تیم‌های دپارتمان EPD

### فرآیند توسعه محصول جدید

- در توسعه محصول جدید، هرج و مرج وجود دارد و هیچ اقدامی انجام نمی‌شود. در جلسات بیست نفر شرکت می‌کنند و افراد دیگر به جلسه دعوت نمی‌شوند. مسائل مطرح نمی‌گردند یا مرتفع نمی‌گردند و برنامه‌ها هرگز برآورده نمی‌شوند.

- رهبری راجرز، تیم‌های دپارتمان EPD

### نمودار ۱

- دلایل خارجی

### نمودار ۲

- به هر کدام از دلایل احتمالی مربوط است؟

### نمودار ۳

- به هر دلیل احتمالی مربوط است؟

۶. شما آماده تعمق و تفکر در مورد آموزشی هستید. اطلاعاتی را که شناسایی نموده‌اید و مرتبط با مورد آموزشی است که نیاز دارید در خصوص آنها اطلاعات کسب نمایید، به دقت مطالعه نموده و تجزیه و تحلیل کنید. همانطور که به روند تحلیل خود ادامه می‌دهید، بپرسید آنچه که فرا می‌گیرم چگونه به من کمک می‌کند تا موضوع اصلی را درک نمایم؟

همانطور که در فصل‌های ۴ و ۵ اشاره گردید، یافتن شواهد در مورد آموزشی که به پرسش‌های مربوط به موضوع اصلی پاسخ می‌دهند، می‌توانند مهارتی دشوار جهت یادگیری محسوب می‌گردند. پس از مطالعه کتاب‌های درسی بی‌شمار و

سایر مطالب مشابه که در آنها مطالب به دقت در یک ترتیب منطقی تنظیم شده اند، ممکن است آمادگی متون متفاوت را نداشته باشید. شما می توانید مهارت های تجزیه و تحلیل مورد آموزشی خود را از طریق مطالعه نحوه جمع آوری حقایق از بخش های مختلف مورد آموزشی ارتقا دهید. شما مسئله را تعریف نموده اید و آماده بررسی دلایل خارجی و دلایل داخلی هستید.

هنگامی که بخش های مورد آموزشی را مرور نموده اید و یادداشت برداری کرده اید، یک مسئله داخلی بالقوه دیگر مشاهده می گردد. "رهبر سابق EPD، بنت، بسیار متفاوت از راجرز بود. آیا این تفاوت می تواند ربطی به مسئله داشته باشد؟"

### الف) دلایل خارجی

همانطور که از بخش اول مورد آموزشی یاد گرفتید، نتایج عملیاتی EPD در دو سال گذشته کاهش یافته است. این بخش تا این اواخر هرگز رقابت جدی نداشت. سپس بازارهایی که EPD ارائه می کند به طور چشمگیری به سمت قیمت ها و حاشیه های پایین تر تغییر نمودند و رقبای فراوانی وجود داشتند. می توانید استنباط نمایید که EPD به خوبی برای رقابت آماده نبود. محصولات با بیشترین حاشیه، محصولات جدید هستند. شما اشاره نمودید که به نظر می رسد فرآیند توسعه محصول تقریباً فلج شده است و EPD را در یک نقطه ضعف رقابتی بزرگ قرار می دهد. در نهایت، دفتر مرکزی شرکت ها "اهداف سود تهاجمی" را تعیین کرده است که به نظر نمی رسد تغییرات عظیم در صنعت را در نظر بگیرد. تغییرات در محیط کسب و کار خارجی، غیرعادی نیست. سازمان های سالم ممکن است جهت پاسخ به مسائل تلاش کنند، اما انتظار ندارند شرایط فعلی برای همیشه، حاکم باشد. سازمان های سالم عموماً به دنبال تغییر هستند و هنگامی که می بینند تغییرات را مشاهده نمایند، خود را با آن تغییرات منطبق می سازند. به نظر می رسد تغییرات بازار EPD را غافلگیر کرده است. این بخش تغییرات دشواری را ایجاد نموده است، مانند اخراج برخی از کارمندان، اما نه برخی دیگر تغییرات این چنین نبوده اند. علت چیست؟

### ب) دان راجرز

در بخش "دان راجرز مسئولیت می گیرد"، متوجه می شوید که او پیشینه فنی قوی اما تجربه مدیریتی بسیار اندکی دارد. با این حال، او مسئول سازمانی با نزدیک به هزار نفر کارمند از جمله مدیران مجرب شده است. هیچ کس او را راهنمایی نمی کند که رهبر بهتری باشد و به نظر می رسد که او از افرادی جدا شده است که برای او کار می کنند. دلیل اینکه در این خصوص از واژه "جدا شده" استفاده می گردد، این است که اغلب به معنای واقعی کلمه افراد از نظر فیزیکی در کنار یکدیگر حضور ندارد. شواهد کافی وجود دارند که به مسائل رهبری اشاره می کنند تا به ابزارهای تحلیلی بیانیشیم که می توانند شواهد را سازماندهی و یا به دلایل اشاره نمایند.



### ج) تیم های دپارتمان گروه توسعه محصول EPD

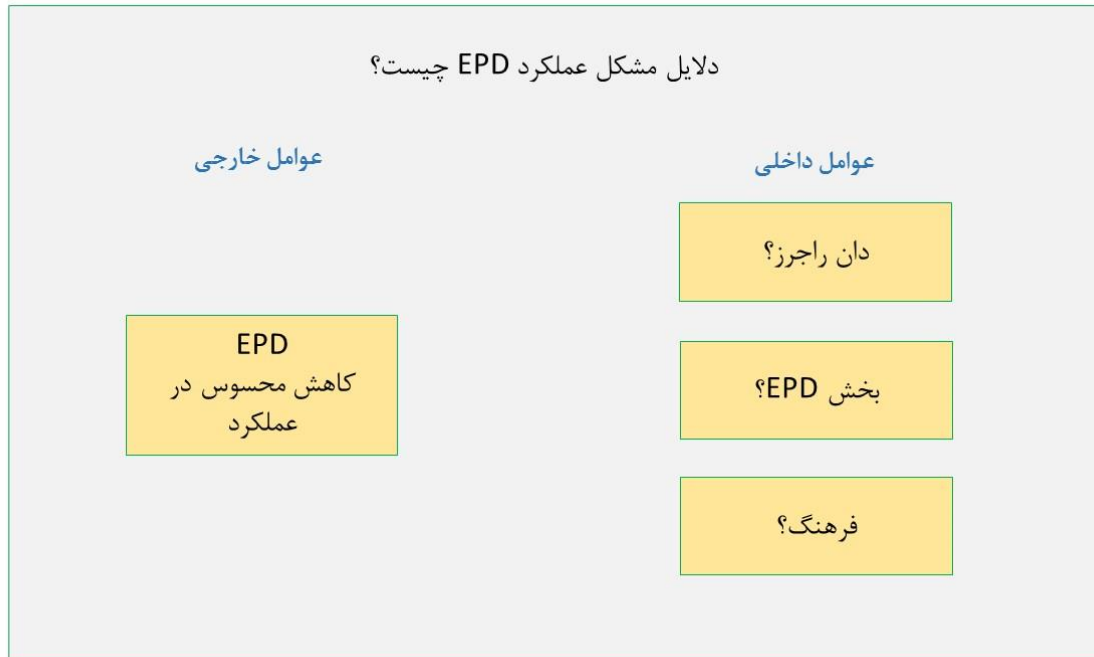
به منظور درک آنچه در تیم های دپارتمان می گذرد، بخش "بررسی بخش های عملکردی در سال ۱۹۹۲" را مطالعه نمایید. بسیار روشن می گردد که تیم های تولید، فروش و بازاریابی یکدیگر را به خاطر مسائل مختلفی مقصر می دانند که موجب کاهش عملکرد بخش می شود. به عنوان مثال، تیم بازاریابی فکر می کند که اولویت های گروه توسعه محصول EPD اشتباه است. این تیم همچنین فکر می کند که بخش تولید، ریسک های لازم جهت رقابت را نمی پذیرد.

مشاهده تیم هایی با اهداف متضاد، استفاده از چارچوبی را تضمین می نماید که اثربخشی تیم را تعریف می کند. ممکن است توضیح دهد که چرا این تیم ها در تعارض قرار دارند. در اینجا چیزی شبیه به یک سؤال "اول مرغ بوده است یا تخم مرغ" وجود دارد. آیا رهبری نامناسب، منجر به ایجاد مسائل در تیم می شود یا مشکلات تیم، رهبری راجرز را مختل می سازد؟ یا هر دو (تیم و رهبری) به یک مارپیچ نزولی (رو به پایین) منتهی می گردند؟

### د) فرهنگ شرکت

در بخش EPD و تاریخچه آن، می آموزید که رهبر سابق، جو بنت، یک رهبر اقتدارگرا بود. سبک رهبری او چند تأثیر عمده بر سازمان داشت. اول آنکه بنت (مدیر پیشین)، شخصاً تمام تصمیمات مهم را می گرفت، بنابراین مدیران زیر دست او، به گرفتن دستور عادت داشتند، نه اینکه خودشان تصمیم بگیرند یا با همتایان خود در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند. دوم، افرادی که در دوران بنت موفق شدند، "اهل سیاسی کاری" و یا "جرح و تعدیل" بودند.

شکل ۶-A



راجرز در دفتر مرکزی کار کرده بود که مانند یک "خانواده نزدیک" در کنار یکدیگر فعالیت داشتند. سلسله مراتب رسمی اندکی وجود داشت و افراد در تمام سطوح، در خصوص مسائل تجاری بحث می کردند. رفتار راجرز در بخش EPD نشان می دهد که او از فرهنگ متفاوت کنونی، آگاهی ندارد. او نقش تصمیم گیرنده نهایی را بر عهده نخواهد گرفت یا در شرایط فعلی تیم، فرهنگ به صورت واگذاری قدرت میان افراد و تصمیم گیری در گروه تغییر نخواهد کرد. اکنون مجموعه ای از احتمالات برای دلایل مسئله عملکرد بخش EPD در اختیار دارید (شکل ۶-۱).

شما در خصوص راجرز، رهبری او و گروه های عملکردی، نکات فراوانی یاد گرفته اید. در نتیجه، پرسش های مربوطه را متناسب با دانسته های مفید خود، اصلاح نمایید. اکنون پرسش های خاصی در خصوص راجرز و تیم ها تدوین می گردند:

- رهبری راجرز چگونه به رفع مسئله کمک می کند؟
- آیا چارچوب های رهبری را می شناسید که می تواند به شما در پاسخ به این پرسش کمک کند؟
- تیم های دپارتمان EPD چگونه می توانند یکی از دلایل مسئله باشند؟
- چه چارچوب هایی می توانند به شما در پاسخ به این پرسش کمک کنند؟ فرهنگ چه نقشی دارد؟
- آیا مسائل فرهنگی در ایجاد هر یک از مسائل تیم نقش ایفا می کنند؟

به یاد داشته باشید که مفاهیم و چارچوب های مرتبط با موضوع یک مورد آموزشی می توانند به تحلیل شما از آن کمک کنند. به منظور تجزیه و تحلیل سبک رهبری راجرز، توجه داشته باشید که بخش EPD، در یک بازار تکانشی و در آستانه تغییر سبک رهبری قرار دارد (با توجه به اینکه مدیر کل پیشین فوت کرده است)، بنابراین مفاهیمی که متناسب با تغییر

محیط هستند، ممکن است در تحلیل مورد آموزشی مفید باشند. یک چارچوب شناخته شده به منظور رهبری تغییر، مدل هشت مرحله ای جان کاتر است:

۱. ایجاد فوریت.
۲. تشکیل یک ائتلاف قدرتمند (تشکیل تیم).
۳. ایجاد چشم اندازی جهت تغییر.
۴. ارتباط تیم با چشم انداز.
۵. رفع موانع (اقدام قدرتمند).
۶. برنامه ریزی به منظور دستیابی به موفقیت ها و پیروزی های کوتاه مدت.
۷. حفظ شتاب تغییرات در طول فرایند پیاده سازی.
۸. حفظ تغییرات در فرهنگ شرکت (محافظت از تغییرات).

با توجه به نقش مرکزی تیم های دپارتمان در این مورد آموزشی ، در تحلیل می توان از چارچوبی استفاده نمود که اثربخشی تیم را توصیف می کند. می توانید از یکی از تلاش های گوگل جهت تعریف خصیصه های تیم های با عملکرد بالا استفاده نمایید:

- امنیت روانی<sup>۱</sup>: اعضای تیم برای ریسک کردن احساس امنیت می کنند.
- قابلیت اطمینان<sup>۲</sup>: وظایف به موقع و با کیفیت بالا انجام می شود.
- ساختار و وضوح<sup>۳</sup>: تیم نقش ها، اهداف و برنامه های روشنی دارد.
- معنا<sup>۴</sup>: کار برای اعضای تیم مهم است.
- اثر<sup>۵</sup>: تیم فکر می کند کارش اهمیت دارند و تفاوت ایجاد می کند.

ممکن است تعجب کنید که چگونه می توانید از دو چارچوب با مجموع سیزده مفهوم، جهت تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی استفاده کنید. بیشتر چارچوب ها جهت کاربردهای متفاوت، طراحی شده اند. به عبارت دیگر، شما از بخش هایی استفاده می کنید که در موقعیت اعمال می شوند. بنابراین، هنگامی که از چارچوب کاتر استفاده می کنید، به دنبال

---

<sup>۱</sup>John Kotter  
<sup>۲</sup>Psychological safety  
<sup>۳</sup>Dependability  
<sup>۴</sup>Structure and clarity  
<sup>۵</sup>Meaning  
<sup>۶</sup>Impact

بخش‌هایی از آن هستند که به شما در درک نقش راجرز کمک می‌کنند. بهتر است شما چارچوب گوگل را نیز به همین صورت اعمال نمایید. به بیان دیگر، تنها از قسمت‌هایی استفاده نمایید که به شما در درک شواهد کمک می‌کنند.

(توجه: این دو چارچوب جهت ترسیم این موضوع انتخاب شده‌اند که چگونگی کمک به تحلیل مورد آموزشی را نشان دهید. چارچوب‌های فراوانی وجود دارند که می‌توانند اهداف مشابهی را انجام دهند و اساتید از شما می‌خواهند از چارچوب‌هایی استفاده کنید که به نظرشان مؤثر بوده‌اند).

### رهبری راجرز: رهبری او چگونه در ایجاد مسئله مؤثر است؟

راجرز به یک بخش جدید اما با مسائل جدی منتقل گردید (ارتقای مقام به عنوان مدیر بخش). شرایط رقابتی به شدت تغییر کرده بودند و به واکنش گسترده‌ای وجود نیاز داشت. او دانش فنی بالا داشت اما تجربه مدیریت قابل توجهی کسب نکرده بود. این ناآعادانه بود که مدیریت شرکت آلن تاون، او را در شرایط بحرانی قرار داد که برای باتجربه‌ترین رهبر نیز آموزن دشواری به شمار می‌رفت. بنابراین راجرز شانس اندکی جهت جانشینی مدیر پیشین (بنت) داشت زیرا تفاوت سبک رهبری محسوسی میان دو مدیر مشاهده می‌شد. مدیر پیشین، فردی سلطه‌جو بود که بخش را براساس سبک رهبری خود، شکل داده بود. او تمام تصمیمات را می‌گرفت و تیم‌ها آنها را اجرا می‌کردند. البته شیوه رهبری دستوری بنت به این دلیل مؤثر واقع شد که او فردی باهوش بود که بی‌صبرانه در جست‌وجوی محصولات و بازارهای جدید می‌گشت. همچنین، استعداد کافی به منظور تکمیل فعالیت‌ها در بخش توسعه محصول داشت.

راجرز وارد بخش جدید شد و به نظر می‌رسید که از تأثیر سبک رهبری بنت بر EPD آگاه نبود. راجرز در خصوص فرهنگ و تفاوت‌های میان بخش‌ها، پرسشی نداشت زیرا از این تفاوت فرهنگی باخبر نبود. جویا نشدن از تفاوت فرهنگی میان بخش‌ها، تا حدی طبیعی بنظر می‌رسد زیرا راجرز تجربه مدیریتی کافی نداشت. به همین دلیل، شیوه مدیریتی او و تفویض قدرت تصمیم‌گیری به تیم با ابهامات فراوانی روبه‌رو شد؛ زیرا افراد، آمادگی مواجهه با چنین وضعیتی را نداشتند. راجرز در جلسات شرکت می‌کرد و دانش تخصصی قابل توجه خود را به اشتراک می‌گذاشت؛ اما شنونده فعال نبود یا در راستای حل تعارضات گروه، اقدامی انجام نمی‌داد. به همین دلیل، نقش او بیشتر به عنوان یک مشاور فنی دیده می‌شد تا آنکه در نقش رهبری شناخته شود که مسئولیت نتایج را بر عهده خواهد داشت.

او تغییرات ساختاری و پرسنلی انجام داد که آشکارا اقدامات نامناسب محسوب می‌شدند، زیرا پاسخگوی نیازهای سازمان نبود. او دفتر مرکزی EPD را به شرکت منتقل کرد و اغلب در امکانات بخش غافل بود و از ایجاد روابط و اتحاد جهت جلب اعتماد و تسریع در تغییر، جلوگیری کرد. او گروه‌های عملکردی را از نظر فیزیکی تفکیک نمود. بدترین مثال، تفکیک بخش بازاریابی از بخش فروش بود. کارمندان بازاریابی افرادی جوان و بی‌تجربه بودند و به شدت به دانش بازار بخش فروش

نیاز داشتند. راجرز تقریباً از تمام مدیران با تجربه در یک مقطع زمانی بحرانی، بی بهره شد. اساساً او سازمان را متفرق ساخت و اکثر تیم مدیریت را جایگزین نمود. راجرز در حقیقت یک تلاش برای تغییر را رهبری می کرد، ظاهراً بدون اینکه متوجه شود که این اقدام مؤثر واقع نمی شود.

این مورد آموزشی نشان نمی دهد که چرا راجرز در مدت زمان کوتاهی، این حجم تغییرات اساسی ایجاد نمود. آیا او سعی داشت با رهایی از سیطره مدیران استخدام شده توسط بنت (مدیر پیشین)، اقتدار خود را تثبیت کند؟ آیا زمانی که مکان این بخش را به شرکتی منتقل نمود، قصد داشت که استقلال EPD را کاهش دهد؟

با استفاده از چارچوب کاتر جهت مدیریت تغییر، می بینید که راجرز چگونه ممکن است در تشدید مسائل بخش EPD نقش داشته باشد.

**یادآوری:** به منظور رهبری تغییر، مدل هشت مرحله ای جان کاتر به شرح زیر است، این مدل در مثال راجرز تبیین می گردد:

۱. ایجاد فوریت.
۲. تشکیل یک ائتلاف قدرتمند (تشکیل تیم).
۳. ایجاد چشم اندازی جهت تغییر.
۴. ارتباط تیم با چشم انداز.
۵. رفع موانع (اقدام قدرتمند).
۶. برنامه ریزی به منظور دستیابی به موفقیت ها و پیروزی های کوتاه مدت.
۷. حفظ شتاب تغییرات در طول فرایند پیاده سازی.
۸. حفظ تغییرات در فرهنگ شرکت (محافظت از تغییرات).

#### ۱- فوریت ایجاد نمایید

حتی اگر عملکرد مالی، خدمات و کیفیت بخش EPD سقوط کرد، راجرز هیچ اقدامی جهت برانگیختن احساس فوریت در اعضای تیم انجام نداد. در حقیقت، او با شرکت در جلسات توسعه محصول و تمرکز دقیق بر جزئیات فنی، برعکس عمل

کرده است، درحالی که هیچ اقدامی در راستای تشویق اعضا برای حل اختلافات و پیشبرد پروژه ها انجام نداده است. او ظاهراً هیچ نکته ای در خصوص موضوع عدم بهره وری گروه بیان نکرده است.

## ۲- یک ائتلاف قدرتمند تشکیل دهید

رهبران جهت ایجاد تغییر، به شرکا (همراهانی) نیاز دارند. راجرز اغلب خود (شخصاً) در بخش حضور نداشت و به جای آن، بر پروژه های شرکتی تمرکز می کرد. این امر، به راجرز فرصت اندکی جهت ایجاد روابط مستحکم در بخش می داد و به طور ضمنی نشان می داد که برای او، پروژه های شرکتی حداقل به اندازه رهبری او در EPD اهمیت دارند. راجرز مدیران باتجربه ای را کنار گذاشت که ممکن بود در زمینه تغییرات جدید با او همگام شوند. این مورد آموزشی هیچ شواهدی مبنی بر تماس راجرز با مدیران و کارمندان در گروه های عملیاتی ارائه نمی دهد. به نظر می رسد تا حدی راجرز یک مدیر منزوی است. راجرز از این واقعیت غافل است که اقدامات او اجازه نمی دهد تا بتواند کنترل بخش را بدست بگیرد.

## ۳- یک چشم انداز برای تغییر ایجاد کنید

کسب و کار EPD اساساً تغییر کرده است و در رده های مدیریتی خود، دچار گردش مالی عمده شده است. بخش ها میان مکان های متعدد پراکنده هستند. مدیر پیشین "بنت"، نیازی به ایجاد چشم انداز و یا ارائه آن به کارمندان EPD نمی دید. بنت تمام تصمیمات اصلی را اتخاذ می کرد. درحالی که در سبک جدید مدیریتی، به وضوح به یک دیدگاه وحدت بخش احساس نیاز می گردد تا همگان را به سمت یک هدف سوق دهد. ضمن آنکه شرکت اصلی، چشم اندازی را ارائه نمی دهد و راجرز نیز در راستای ایجاد چشم انداز هیچ اقدامی انجام نمی دهد. البته بنظر می رسد که راجرز از نیاز به چشم انداز، بی اطلاع است.

## ۴- با چشم انداز ارتباط برقرار کنید

بدون چشم انداز، این بخش از چارچوب ارائه شده، قابل بحث نیست.

## ۵- موانع را از میان بردارید

این بخش (بخش EPD) مملو از موانع است، به ویژه انگیزه های متضاد، که مانع کار هستند و موجب تشدید تعارضات (درگیری ها) می شوند. نیاز است راجرز تمام تلاش خود را جهت حذف موانع انجام دهد. بهتر است او از مدیران و کارمندان کمک بگیرد، اما به نظر می رسد که راجرز نسبت به رفع موانع، تا حدودی بی تفاوت است یا از تعارضات ممکن، بیم دارد. البته آیا ممکن است به دلیل تجربه اندک و فقدان آموزش تخصصی در رهبری، بی ملاحظه عمل نماید؟

## ۶- به منظور دستیابی به موفقیت ها و پیروزی های کوتاه مدت برنامه داشته باشید

بخش EPD آنقدر در تنگنا قرار دارد که کسب موفقیت سریع، امکان پذیر نیست. بسیاری از موانع در مسیر آنها وجود دارند و به نظر نمی رسد، راجرز نگران شروع سریع توسعه محصول جدید باشد. بار دیگر، او ممکن است به شدت دچار ضعف رهبری باشد، زیرا نمی داند که مناسب ترین اقدام رهبر در شرایط بحرانی چه می باشد.

توجه شود که:

دو بخش پایانی در چارچوب کاتر، مبتنی بر تغییرات و حفظ تغییرات در فرهنگ، به بررسی ما از مورد آموزشی مرتبط نیستند. دلیل آن است که هیچ تغییری در فرهنگ بخش صورت نگرفته است که در گام بعد، نیاز به حفظ و یا ثبات آن احساس شود.

تجزیه و تحلیل دقیق شما از اقدامات راجرز، به طور قاطع نشان می دهد که ضعف رهبری او، دلیل عملکرد مسئله آفرین EPD بوده است.

## تیم های EPD: چگونه به مسئله کمک می کنند؟

به نظر می رسد تیم ها، عامل اصلی این مسئله هستند. چالش در بررسی مورد آموزشی، سازماندهی شواهد است تا دلایل مرتبط با "تیم" به بیان دیگر، چالش عملکرد تیم ها را نمایان سازد. در این راستا پیشنهاد می گردد از چارچوب اثربخشی تیم در گوگل استفاده شود.

این مدل در ادامه تشریح خواهد شد:

## یادآوری: چارچوب اثربخشی تیم در گوگل

۱. امنیت روانی: اعضای تیم برای ریسک کردن، احساس امنیت می کنند.
۲. قابلیت اطمینان: وظایف به موقع و با کیفیت بالا انجام می شود.
۳. ساختار و وضوح: تیم نقش ها، اهداف و برنامه های روشنی دارد.
۴. معنا: کار برای اعضای تیم اهمیت دارد.
۵. اثر: تیم فکر می کند کارش اهمیت دارند و تفاوت ایجاد می کند.

### ۱- امنیت روانی

از گزارش های جلسات توسعه محصول در مورد آموزشی، متوجه می شوید که افراد در بحث ها مشارکت دارند و از بحث کردن با یکدیگر نمی ترسیدند. با این حال، ضرب العجل های پیش رو در خصوص عملکرد ضعیف یا تولید محصولات جدید، مورد بحث قرار نگرفت. این امر نشان می دهد که در شناسایی دلایل ضعف عملکردی، احساس امنیت در گروه وجود نداشت.

یک موضوع حائز اهمیت دیگر این است که هیچ کس، راه حلی برای مسائلی ارائه نمی داد که موضوع بحث گروهی بودند. منصفانه است که بیان کنیم که شرکت کنندگان احساس امنیت عمیقی را تجربه ننموده اند. عدم احساس امنیت روانی را می توان در چندین عامل جستجو نمود. مدیر پیشین آقای بنت، تا حدی به صورت انفرادی تصمیم گیری می گرفت. در گروه، بحث های سازنده ای شکل نمی گرفت و هیچ انگیزه مشخصی برای انجام این اقدام (مباحثات سازنده) وجود نداشت. اظهارات تکان دهنده گلن جانسون را در مورد آموزشی مطالعه نمایید. او بیان داشت، شب پیش از جلسات توسعه محصول، آنقدر مضطرب بود که نمی توانست بخوابد. این اظهارات را می توان شواهد دیگری در نظر گرفت که از نظر روانی، "امنیت" یک مسئله محسوب می گردد.

---

<sup>1</sup>Psychological safety

<sup>2</sup>Dependability

<sup>3</sup>Structure and clarity

<sup>4</sup>Meaning

<sup>5</sup>Impact



## ۲- قابل اعتماد بودن

به نظر می‌رسد روند توسعه محصول دائم در نوسان است. ضرب‌الاجل‌های تولید محصولات جدید دائماً از دست می‌روند و هیچ کدام از افراد در جلسه، اهمیتی به موضوع اصلی تولید محصولات نمی‌دهند یا جرأت صحبت ندارند (بحث امنیت روانی). در حالی که راجرز هیچ گونه حمایتی از افراد در تیم نداشت که ممکن است بخواهند به مسائل برنامه‌ها اشاره نمایند. چالش دیگر این است که راجرز هیچ حدودی را برای کارکنان مشخص نمی‌سازد. یکی از مدیران تا آنجا پیش می‌رود که می‌گوید "می‌داند باید پاسخگو باشد، اما از راجرز هیچ ترسی ندارد".

قابل اعتماد بودن نیز یک مسئله میان گروه‌های عملکردی است. به نظر می‌رسد تمام آنها می‌گویند که نمی‌توانند به دیگران وابسته باشند.

بخش تولید فکر می‌کند که بخش فروش از نظر خدمات و تحویل محصولات، اقدامی انجام نمی‌دهد و یا اقدامات آنها منجر به سفارشات نمی‌شوند که در نهایت به تولید سودآور بیانجامد. از طرف دیگر، بخش فروش ناامید است که بخش تولید بسیار بیشتر از مشتریان خود به حاشیه علاقه‌مند است. بخش بازاریابی نیز ورودی‌های لازم جهت توسعه محصول و حرکت رو به جلو بخش تولید را ارائه نمی‌دهد. شرکت‌ها نیز پشتیبانی فنی لازم را برای بخش بازاریابی فراهم نمی‌آورد.

بخش فروش به بخش بازاریابی اطلاعاتی نمی‌دهد که بر اساس آن بتوان، برنامه ریزی برای محصولات جدید تدوین نمود. شما می‌توانید حدس بزنید، زمانی که بنت در رأس کار قرار داشت، خواهان "قابلیت اطمینان" و "پاسخگویی" بود. اکنون که رهبر با سبک دستوری دیگر در شرکت وجود ندارد، بخش‌ها جهت خود تنظیمی آماده نیستند. علاوه بر این، راجرز سازمان را در مکان‌های مختلف پراکنده کرده است، بنابراین افراد مخالف با یکدیگر (آنتاگونیست‌ها)، به ندرت در یک مکان در یک زمان قرار می‌گیرند تا تعارض‌ها مرتفع گردند.

### ۳- ساختار و وضوح

تیم توسعه محصول، هیچ هدف یا برنامه مشخصی ندارد. به عبارت دیگر، برای خودش هویتی ندارد. اعضا تنها از منافع گروه‌های مربوطه خود حمایت می‌کنند. به نظر نمی‌رسد که هیچ‌کس نگران هدف بهبود رقابت پذیری بخش، در یک بازار دشوار باشد. به نظر می‌رسد هر بخش، اصطلاحاً "در رقابتی با مجموع صفر" با سایر بخش‌ها قرار دارد.

یک مسئله ساختاری بزرگ وجود دارد که ما را در مقابل آنها، به تفکر تشویق می‌نماید: "مشوق‌های گروه‌ها، در تضاد با یکدیگر قرار دارند". مدیران تولیدی بر اساس حاشیه فروش (سود ناخالص)، غرامت دریافت می‌کنند. در قراردادهای نظامی، قیمت‌ها تغییر چندانی نمی‌کند و احتمالاً حاشیه سودها فراوان خواهند بود. این یک وضعیت کاملاً متفاوت در بازار مصرفی است، جایی که قیمت‌ها پایین هستند و به نظر می‌رسد بیشتر کاهش یابند.

نیاز است بخش تولید، انعطاف‌پذیری به منظور پذیرش سودهای کاهش یافته را داشته باشد و بیاموزد که چگونه حجم‌های کوچکتر را سریعتر تولید کند. بخش تولید، مشوق‌هایی دارند که برای یک بازار طراحی شده‌اند. مشوق‌ها برای بازار جدید که باید شرکت به سمت آن حرکت نماید، منطقی بنظر نمی‌رسد. فروشندگان بر حسب "حجم" به جای "قیمت"، پاداش دریافت می‌کنند.

اگر قیمت کمتر را با حجم بالاتر معاوضه نمایند، می‌توانند تولید را در شرایط غیرممکن قرار دهند. علاوه بر این، بخش فروش به بخش تولید و تحویل سریع فشار می‌آورد، درحالی‌که تولید اصرار دارد که نیاز است سفارش‌های فوری با سفارشات در جریان تولید عادی مطابقت داشته باشند تا بتوانند به اهداف سود حاشیه ناخالص خود دست یابند.

بخش بازاریابی، یک گروه محوری در ساختار EPD است. این سازمان مسئول جمع‌آوری اطلاعات بازار (از جمله ورودی از فروش)، شناسایی فرصت‌های محصول جدید و همکاری با سایر بخش‌ها جهت اطمینان از توسعه محصولات جدید است. با این حال، این بخش تجربه اندکی دارد؛ به اهداف سودآوری غیرواقعی نگاه می‌کند و کنترلی بر توسعه محصول ندارد. به نظر می‌رسد که بخش بازاریابی هیچ انگیزه و مأموریتی در راستای توسعه محصول جدید ندارد. تمام شرکت‌کنندگان در جلسات، مشوق‌های متناقض بخش‌های مربوطه خود را دنبال می‌کنند. بنابراین، بنظر اجتناب‌ناپذیر است که جلسات توسعه محصول، به کشمکش میان افراد با اهداف بسیار متفاوت مبدل نگردد.

در پایان این نکته قابل توجه است که، بخش EPD دارای ساختار است، اما معنای اندکی دارد زیرا وضوح و شفافیتی وجود ندارد.

---

#### zero-sum competition

بازی "حاصل جمع صفر" یا بازی "مجموع صفر" بیانگر موقعیتی است که سود یک شخص با زیان شخص دیگر یکسان باشد، در نتیجه تغییر خالص ثروت یا سود صفر است. بازی مجموع صفر ممکن است بیش از دو بازیکن، یا میلیون‌ها شرکت‌کننده داشته باشد.

#### ۴- معنا

یک عامل زمانی، در روند بررسی مورد آموزشی، عامل معناداری محسوب نمی‌گردد. به ویژه اگر شواهد بسیار اندکی در خصوص آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، شواهد قادرند معناداری یک عامل را تأیید نمایند.

#### ۵- اثر (اثر تیم ها بر یکدیگر)

به نظر می‌رسد هیچ یک از تیم‌ها نمی‌دانند که به یکدیگر وابسته هستند و تنها زمانی می‌توانند اثر مثبتی داشته باشند که با یکدیگر تشریک مساعی داشته باشند. این احتمالاً یک میراث ناگوار از آقای بنت است.

مدیر پیشین، کار EPD را کنترل می‌نمود و احتمالاً نیازی به انتشار این پیام نمی‌دید که مجموع اجزا از کلّ بیشتر است. بنت بدون شک مطمئن بود که بخش‌ها با اعمال کنترل شخصی خود، منافع خود را تابع بخش قرار نمی‌دهند. با از میان رفتن کنترل متمرکز (توسط مدیر پیشین)، "ادار ساختن تیم‌های دیگر به انجام کاری که باید انجام دهند" اقدام تأثیرگذار به شمار می‌رود. هیچ کس فراتر از تضاد منافع گروه حرکت نمی‌کند و به اجبار ادعا می‌نماید که هیچ بخش بدون بخش‌های وابسته دیگر، نمی‌تواند موفق شود.

بعد دیگری برای اثر افراد در EPD وجود دارد. کارمندان تولیدی، اغلب مسن تر و با تجربه هستند. بخش آنها می‌تواند منبعی جهت معرفی مدیران با تجربه باشد. فروشندگان جوان هستند، همچنین، اعضای تیم بازاریابی، تجربه اندکی در مسئولیت خود بر عهده دارند. با توجه به مزیت‌های سازمانی، بخش تولید احتمالاً در داخل سازمان، نسبت به سایر گروه‌ها، نفوذ بیشتری خواهد داشت. البته، ما نمی‌توانیم عملکرد تیم را در خلاء ارزیابی نماییم. اگر راجرز به طور مؤثر تیم را به سمت فرهنگ جدید سوق می‌داد و یا نمونه‌ها و ابزارهایی را جهت قرار دادن افراد در مسیری مشارکتی‌تر ارائه می‌نمود، می‌توانست بر بسیاری از مسائل غلبه نماید.

ضمن آنکه از طریق تجزیه و تحلیل خود، متوجه شده‌اید که تیم‌ها دلیل اصلی بروز مسئله EPD هستند.

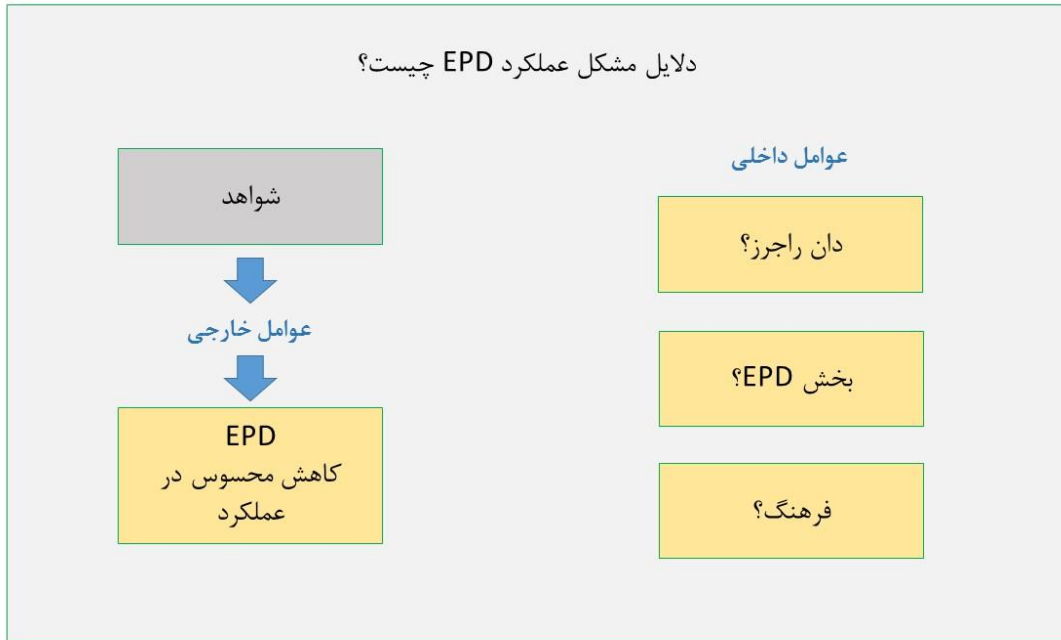
۷. هدف نهایی شما این است که به یک موضع یا نتیجه در خصوص موضوع اصلی مورد آموزشی، با پشتوانه شواهد موجود در مورد آموزشی برسید.

به یاد داشته باشید، اغلب هیچ پاسخ عینی درستی برای یک مورد آموزشی وجود ندارد. بهترین پاسخ، پاسخی است که قوی ترین شواهد آن را تأیید نمایند. در این مرحله، می‌توانید یک قدم به عقب بردارید و آنچه را که آموخته‌اید در فهرستی از دلایل اولیه قرار دهید.

### دلیل ۱: عوامل خارجی

نیروهای خارجی فشاری را بر EPD به منظور تطبیق محصولات و فرآیندهای خود وارد نموده اند. اقتصاد بازارهای غیرنظامی جدید به EPD لطمه زد، زیرا به ثبات و سودآوری حاصل از پروژه های دولتی عادت نموده اند. تغییر نسبتاً سریع در بازارها و اقتصاد، نیاز به تغییر نحوه عملکرد را در EPD ایجاد نمود. در کمال تعجب، شرکت اصلی، نقش سازنده ای در کمک به EPD در درک بازار و ایجاد تغییرات لازم در راستای قدرت رقابت پذیری، ایفا نکرده است. در حقیقت، با ادامه تحمیل اهداف سودآوری که دیگر واقع بینانه نیستند، وضعیت را بدتر شده است.

در همین حال، به نظر می رسد EPD در روند گذشته مانده است. رهبری با سبک دستوری که به طور ناگهانی از دست رفت و شرایطی که هر روز بیشتر از گذشته تغییر می کند. به بیان دیگر، فشارهای خارجی بیشتری بر EPD وارد می گردد. راجرز نمی داند که مدیران و کارمندانش آمادگی لازم جهت همکاری و تصمیم گیری را ندارند زیرا در گذشته، هرگز مجبور به اتخاذ تصمیم نبوده‌اند. همچنین، به نظر نمی رسد که او نقش مهمی توسعه محصول در رشد EPD را در نظر نمی گیرد.



شما مدرک محکمی یافته‌اید که محیط خارجی، یک عامل مهم در کاهش عملکرد EPD به شمار می‌رود (شکل ۶-۲).

### دلیل ۲: رهبری راجرز

به نظر می‌رسد راجرز نمی‌داند که شایسته است یک رهبر چه اقداماتی انجام دهد. او همچنان در نقش یک مدیر فنی عمل می‌کند و نمی‌داند که EPD از خلاء رهبری رنج می‌برد. وضعیتی که پیش روی راجرز قرار دارد، برای یک مدیر مجرب نیز تا حد دشوار خواهد بود. برای یک مدیر تازه کار، به نظر می‌رسد تقریباً غیر ممکن بتواند با وضعیت جدید مواجهه مناسبی داشته باشد. تقریباً ناعادلانه است که نقش اصلی را در مشکلات بخش EPD را به راجرز نسبت دهیم، زیرا او بسیار آماده نیست و توسط شرکت به حال خود رها شده است.

راجرز کار خود را اصطلاحاً از طریق "فعل ناشی از ترک فعل" بسیار دشوارتر ساخته است. رهایی از تمام مدیران باتجربه، با دانش و دارای ظرفیت موجب شده است که او نتواند فضای میان کارمندان را مدیریت نمایند. همچنین این اقدام راجرز در نظر سایر کارکنان یک عملکرد خودسرانه و یا ناعادلانه در نظر گرفته می‌شود.

شرکت او را تشویق کرد که دفتر مرکزی EPD را به آلن تاون بازگرداند. راجرز نیز بخش فروش و بخش بازاریابی را تقسیم نمود. سپس، بخش بازاریابی را به آلن تاون منتقل نمود و رئیس توسعه محصول را از تیم‌های توسعه محصول در کارخانه‌ها جدا کرد. جداسازی فیزیکی بخش‌های کلیدی و مدیران در سازمانی که پیش‌تر در سه کارخانه و چهار منطقه فروش

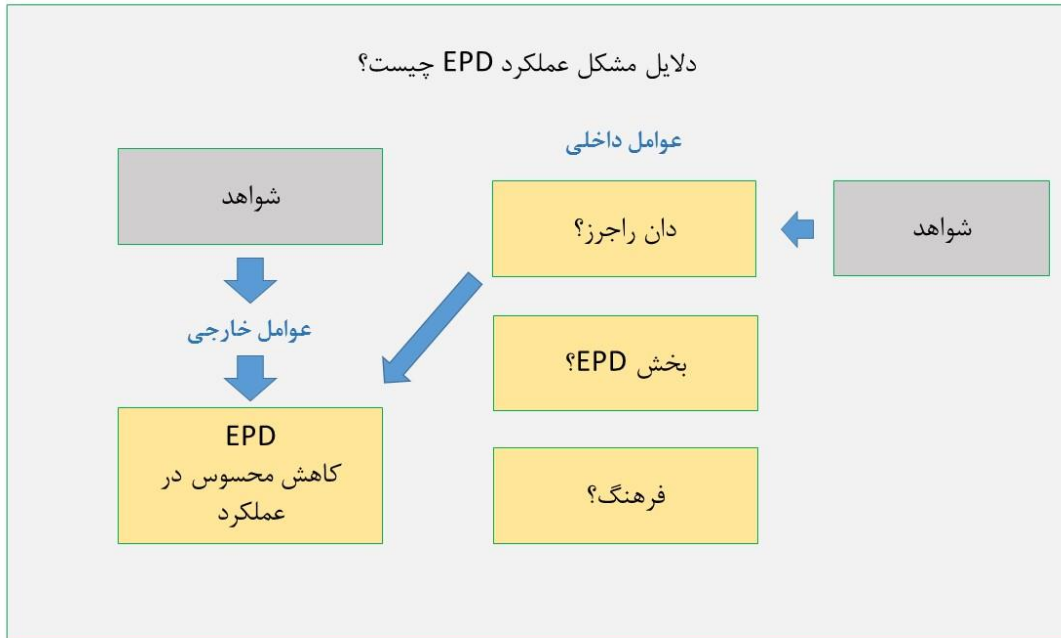
پراکنده شده بودند، احتمالاً سطح تشریک مساعی میان اعضای تیم را کم‌رنگ می‌سازد یا درگیری‌ها را تشدید می‌نماید. بعلاوه، غیبت‌های طولانی مدّت راجرز از بخش، او را از اختصاص زمان کار بر مسائل فزاینده EPD محروم ساخت و ممکن بود این پیام را به کارمندان ارسال کند که به راجرز به آنها علاقه ای ندارد.

بخش‌های EPD نمی‌توانند وضعیت را به تنهایی بهبود بخشند. آنها به کسی نیاز دارند که بتواند یک قدم به عقب بردارد، تصویر کلان را ببیند تا تیم‌ها را متقاعد سازد که یک دیدگاه مشترک را بپذیرند. گروه توسعه محصول جدید، کلید موفقیت EPD و وسیله‌ای بالقوه برای پیروزی‌های سریع بشمار می‌رود. راجرز هم این را درک نمی‌کند و به طرز عجیبی از هدف و روند پیشرفت گروه جدا شده است. به نظر می‌رسد که او بیشتر به فکر پرهیز از درگیری است تا پاسخگویی در مواجهه با تعارض‌هایی که ممکن است در گروه یا حین کار پیش آیند.

در نهایت، او پروژه توسعه سازمانی بنت را متوقف نمود که می‌توانست اطلاعات مهمی در خصوص EPD و برنامه‌های اقدام جهت بهبود آن در اختیار او قرار دهد. شواهد فراوانی وجود دارند که نشان می‌دهند، رهبری راجرز از این رو یک دلیل اصلی در تشخیص مسئله به شمار می‌رود (شکل ۶-C).

### دلیل ۳: تیم‌های EPD

تیم‌های EPD قطعاً در مسئله نقش دارند. اعضای تیم جهت همکاری و تصمیم‌گیری آمادگی ندارند. آنها در راستای اهداف متقابلی کار می‌کنند که تا حدّی، به دلیل انگیزه‌های متناقض، موجبات عدم آمادگی برای نقش‌های فعال در فرآیند تصمیم‌گیری بخش، عدم وابستگی ظاهری به یکدیگر و تمایل اندک جهت ریسک‌پذیری را ایجاد می‌نمایند. مسئله مهم دیگر این است که بخش بازاریابی، تجربه یا وزن سازمانی (اهمیت سازمانی) جهت انجام مأموریت محوله خود را ندارد. به همین دلیل، بخش بازاریابی در حال از افول است، اما به نظر می‌رسد هیچ کدام از افراد متوجه پیشامد فوق نشده‌اند. تیم توسعه محصول جدید، کاملاً ناکارآمد به نظر می‌رسد زیرا، شامل جناح‌های متخصص است که بیشتر به سرزنش یکدیگر علاقه‌مند هستند تا انجام هر اقدامی که در راستای منافع سازمان باشد. هیچ‌گونه پاسخگویی و آگاهی از این موضوع وجود ندارد که تیم ممکن است سرنوشت این بخش را در اختیار قرار گیرد.

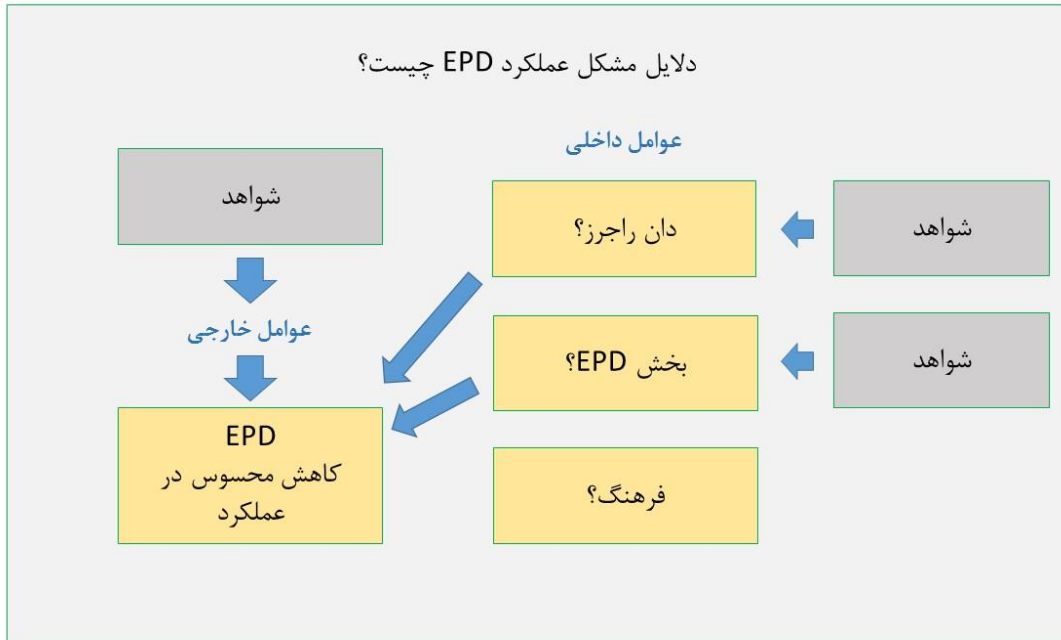


EPD در حال حاضر یک سازمان نیست. این بخش مجموعه ای از جناح های رقیب است که به رهبری نیاز دارند. تیم ها یکی دیگر از دلایل اصلی مسئله به شمار می روند (شکل ۶-D).

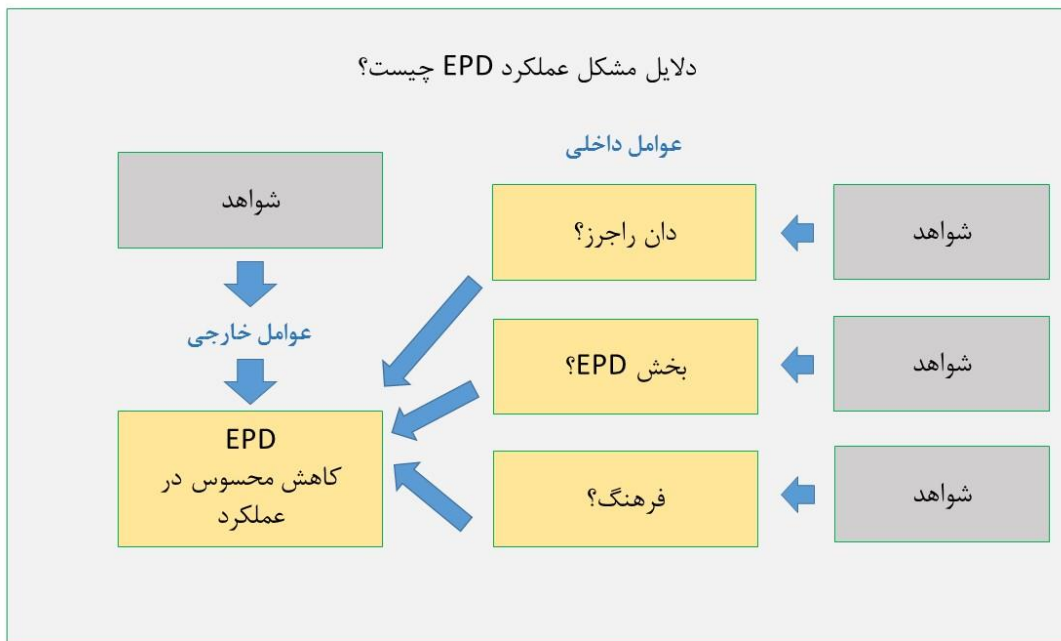
#### دلیل ۴: فرهنگ

تغییر فرهنگی عظیم، پس از مرگ آقای بنت، نیز بهتر است در نظر گرفته شود. بسیاری از مواردی که تیم ها را آزار می دهد، ریشه در حذف سبک رهبری بنت (سبک از بالا به پایین) و شکست راجرز در جایگزینی آن با یک مدل فرهنگی جایگزین دارد. تیم ها اکنون نیاز دارند تا مهارت هایی را بیابند که هرگز نتوانسته اند آنها را توسعه دهند و به نظر می رسد هیچ کس، حتی رهبر آنها، به این مسئله آگاهی ندارد. اگرچه به نظر نمی رسد فرهنگ به اندازه ناکارآمدی سبک رهبری یا ناکارآمدی تیم راجرز دلیلی مستحکمی برای مسئله پیش آمده محسوب شود اما بهتر است که به عنوان یک عامل در نظر گرفته شود (شکل ۶-E).

شکل ۶-D. دلایل مشکل عملکرد EDP

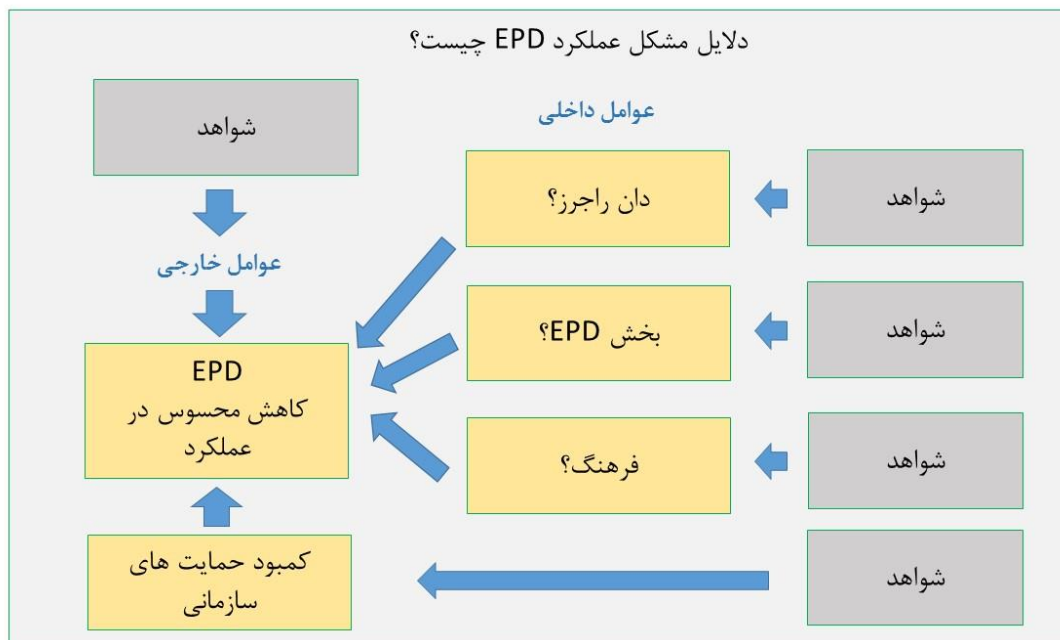


شکل ۶-۵. دلایل مشکل عملکرد EPD



شکل ۶-۴. دلایل مشکل عملکرد EPD





۸. موقعیت شما از چه اقداماتی پشتیبانی می نماید؟ به چه اقداماتی نیاز است؟

یک برنامه اقدام، در سناریوی تشخیص مسئله بر رفع مشکل متمرکز است. ابتدا نیاز است تا به اهدافی بیانید که قصد دارید از طریق یک برنامه اقدام به آنها برسید. ساده نگه داشتن اهداف به منظور جلوگیری از پیچیده شدن و از هم گسیختگی برنامه اقدام، بسیار توصیه می گردد. اهداف ممکن در راستای تدوین یک برنامه اقدام مناسب در بخش EPD عبارتند از:

"نیاز است که راجرز، سطح رقابت پذیری EPD را بازبینی نماید، درگیری های غیرمؤلفه را کاهش دهد و فرهنگ جدیدی بسازد."

#### کوتاه مدت

- نیاز است که راجرز اندکی تأمل نماید، عقب نشینی کند و وضعیت مخاطره آمیزی که بخش در آن قرار دارد را ارزیابی کند. بهتر است راجرز به دنبال آموزش رهبر یا آموزش مربی باشد تا به او کمک کنند که مهارت های خود را بهبود ببخشد.
- او نیاز است از هر بخش EPD بازدید نماید و پیامی را ارائه دهد: "بخش در مسیر اشتباهی قرار دارد، شرایط بازار دشوار است و کار تمامی افراد در معرض خطر قرار دارد. تنها راه موفقیت، همکاری با یکدیگر است."

بنابراین، بهتر است او از کارمندان و مدیران درخواست نماید تا ایده‌هایی جهت بهبود عملکرد ارائه دهند. او همچنین باید سعی کند تا روحیه افراد خود را در بخش بازاریابی تقویت نماید.

- در سریع‌ترین زمان ممکن، از طریق همکاری با اعضای توسعه محصول، جهت طراحی مجدد فرآیند توسعه محصول گام بردارد و بر ضرورت تصمیم‌گیری به موقع، تأکید داشته باشد. جذب خرید از طریق بازاریابی، فروش و تولید صورت گیرد. همچنین پروژه‌ها را به اتمام رساند. او بهتر است محصولات جدیدی را شناسایی نماید که فکر می‌کند، در کسب پیروزی‌های کوتاه‌مدت مؤثر هستند، اهدافی را برای تعداد محصولات جدید در سال تعیین نماید و حداقل بخشی از پاداش گروه را به تحقق اهداف جدید گره بزند. از طرف دیگر، او می‌تواند یک طرح پاداش (طرح تشویقی) جهت پاداش دادن به مشارکت‌کنندگان تنظیم کند.
- اگر توسعه محصول همچنان با بن بست مواجه است، مداخله مناسب داشته باشد. عضویت را به افرادی کاهش دهد که فکر می‌کند می‌تواند به آنها تکیه کند یا افراد جدیدی وارد گروه نماید.
- راجرز نیاز است روابط خود را با مدیران و کارمندان کلیدی در بخش مستحکم نماید و از آنها بخواهد که قالب مشارکت گروهی چشم‌اندازی برای EPD ایجاد کنند. سپس، چشم‌انداز را به اطلاع تمام افراد حاضر در سازمان برساند. از هر مرکز EPD بازدید کنند تا آن را ارتقا دهند و از افراد بازخورد بگیرد.
- او باید شرکت‌ها را متقاعد سازد که از نرخ‌های رشد بالا (غیر متعارف) و اهداف سود خود، عقب‌نشینی کنند. زیرا این اهداف، غیرواقع‌بینانه هستند و حتی شرکت‌ها نیز این را تصدیق کرده‌اند. در خصوص تدوین یک استراتژی جدید برای EPD، درخواست مشارکت داشته باشد زیرا نیاز دارد تا استراتژی تدوین گردد که منعکس‌کننده شرایط تجاری تغییر یافته باشد. در نهایت، شایسته است راجرز برنامه توسعه سازمانی را از سر بگیرد.

#### بلند مدت

- راجرز بهتر است با شرکت‌ها همکاری نماید تا سیستم تشویقی EPD را اصلاح کند. نیاز است سیستم جدید به عامل همکاری و دستیابی به اهداف مالی تقسیمی پاداش دهد، نه آنکه به اهداف محدود بخش پاداش اختصاص یابد.
- بهتر است راجرز دفتر مرکزی EPD، بخش بازاریابی و فروش را به یکی از ساختمان‌های بخش خود منتقل سازد.
- نیاز است که راجرز، یافته‌های برنامه توسعه سازمانی را پیاده‌سازی نماید.
- او باید گروه‌های متقابل کارکردی را جهت نظارت بر روابط کاری میان تیم‌های دپارتمان، تقویت همکاری و میانجی‌گری در تعارضات تشکیل دهد.
- شایسته است که راجرز، یک برنامه آموزش رهبری و مربیگری مستمر (جلوداری)، برای مدیران جوان در بخش تنظیم نماید.

بخش دوم: بحث در خصوص موارد آموزشی

## فصل ۷: نحوه آماده سازی و بحث پیرامون موارد آموزشی

بحث کلاسی، نقطه اتکای یادگیری در روش آموزشی موردکاوی محسوب می‌گردد. شما و همکلاسی‌هایتان دور یکدیگر جمع می‌شوید تا با کمک مدرس، یک مورد آموزشی را بررسی نمایید. نقش مدرس این نیست که به شما بگوید "مورد آموزشی" به چه معناست و یا پاسخ صحیح را به شما بدهد. (اگرچه برخی از مدرسان ممکن است به شما بگویند که پاسخ صحیح به یک مورد آموزشی چیست.) برعکس، مدرس در خصوص حقایق و استنباط‌هایی که از آنها ارائه می‌دهید، سؤالاتی مطرح می‌نماید، پاسخ‌های شما را بررسی می‌کند، نظرات مربوطه را روی تابلو (تخته) می‌نویسد، جریان گفت‌وگو را حفظ می‌کند.

همچنین، مدرس در کلاس، از طریق جهت‌دهی و شکل دادن به بحث‌ها پیرامون مورد آموزشی به گونه‌ای کمک می‌کند که مسائل اصلی مورد آموزشی روشن گردند. بحث پیرامون مورد آموزشی، تمرینی برای حرفه یا تخصص شما محسوب

می‌گردد؛ بنابراین استقلال داشته باشید، در خصوص مسائل با هم‌متایان و مافوق بحث کنید، آنها را متقاعد سازید که دیدگاه شما را بپذیرند و اقداماتی را دنبال نمایید که از دیدگاه شما سرچشمه می‌گیرند.

روش سخنرانی به مدرس این امکان را می‌دهد تا تقریباً کنترل کامل کلاس را بدست گیرد. تنها لحظات غیرقابل پیش‌بینی در یک سخنرانی، زمان‌هایی هستند که دانشجویان (یادگیرندگان) سؤال می‌پرسند، البته اگر اجازه طرح پرسش به آنها داده شود. در کلاس درس موردکاوی، مدرسان، کنترل فراوانی بر شما به عنوان یک یادگیرنده اعمال نمی‌نمایند و بخشی از وظایف بر عهده یادگیرنده خواهد بود. با این حال، به نوبه خود، شما در نقش یادگیرنده بهتر است مسئولیت یادگیری خود را بسیار بیشتر از سطح متدوالی بپذیرید که غالباً در کلاس درس انجام می‌دهید.

این فصل (فصل ۷) به بحث موردی از دیدگاه دانشجو (یادگیرنده) می‌پردازد.

### استعاره ای برای روش موردی

نقش شما در بحث موردکاوی این است که افکار خود را درخصوص یک مورد آموزشی و در پاسخ به پرسش‌ها استاد یا نظرات دانشجوی دیگر به اشتراک بگذارید. بحث درخصوص مورد آموزشی برای همگان آزاد نیست تا هر فرد بتواند نظری خود را پیرامون یک مورد آموزشی بیان نماید. کلاس موردکاوی را شبیه اجرای ارکستر تصور کنید. رهبر ارکستر (مدرس) نوازندگان را هدایت و هماهنگ می‌نماید؛ اما خود او، هیچ نت را نمی‌نوازد. اعضای ارکستر (دانشجویان) هر کدام، به عنوان یک جزء سهم آفرین نسبت به اجرای کل، بخشی از متن موسیقی را (نت ارکستر) می‌نوازند.

تفاوت اصلی میان اجرای ارکستر و بحث پیرامون مورد آموزشی در این است که نوازندگان از روی یک موسیقی نمی‌نوازند. با هدایت رهبر ارکستر، موسیقی را بر اساس نت‌های آهنگساز (مورد آموزشی) بداهه می‌سازند. مانند ارکسترها یا هر گروه موسیقی، کیفیت بحث‌های پیرامون موارد آموزشی، می‌تواند متفاوت باشد. تفاوت در کیفیت متأثر از متغیرهای بسیاری است. شایسته است که رهبر ارکستر و اعضای آن این درک را داشته باشند که تمامی نت‌های آهنگسازی را پیش از اجرا، به طور جدی، مطالعه نمایند. در غیر این صورت اجرا می‌تواند ناامیدکننده باشد.

---

<sup>۱</sup> توجه شود که به دلیل پرهیز از تکرار کلمات در متن و با توجه به هدف مؤلف کتاب، می‌توان یادگیرنده و دانشجو در کلاس موردکاوی را معادل یکدیگر در نظر گرفت.

هنگامی که تمامی اقدامات به منظور آماده‌سازی صورت گرفتند، نوازندگان به وسیله سازهای مختلف، صداهای منحصر به فردی که هر کدام از آلات موسیقی می‌توانند ایجاد نمایند و یا ترکیب موسیقی آلات با یکدیگر را بررسی می‌کنند. در نهایت قادر خواهند بود تا موسیقی غنی و چندوجهی ارائه نمایند. مانند یک ارکستر، صداهای متنوع با شروع مورد آموزشی و افشای معانی و دیدگاه‌ها، غنی‌تر می‌گردد که احتمالاً از یک نوازنده به گوش نمی‌رسند. به عبارت دیگر، غنای تحلیل و بررسی مورد آموزشی به افشای معانی آن و ارائه دیدگاه‌های از طریق جمعی از یادگیرندگان امکان پذیر است.

### شکل بحث پیرامون یک مورد آموزشی

مدرس ممکن است پیشینه یا زمینه‌ای را برای مورد آموزشی ارائه دهد یا ممکن است بلافاصله فرایند طرح پرسش را آغاز نماید. او ممکن است درخواست مشارکت داوطلبان داشته باشد یا از دانشجویان خاصی بخواهد تا پاسخگوی پرسش‌ها باشند. اساتید مورد کاوی، اغلب یک طرح کلاسی دارند که به بخش‌های (بلوک) مشخصی تقسیم می‌گردد و هر کدام به موضوع خاصی مربوط می‌شوند. یک بخش (بلوک)، شامل پرسش‌های خاصی است که یک موضوع را بررسی می‌نمایند. بسیاری از مدرسان در ابتدا از دانشجویان سؤالاتی می‌پرسند تا پایه و مبنایی از حقایق را درخصوص مورد آموزشی ایجاد نمایند. بر اساس این مبنای، بحث می‌تواند به جهات مختلفی پیش رود. اغلب، استاد پیرامون نتایجی پرسش مطرح می‌نماید که می‌توانند از حقایق منتج گردند. دانشجویان اغلب حقایق را متفاوت می‌بینند. این امر به شکل‌گیری نتایج متفاوت و بحث درخصوص تفاوت‌ها منجر می‌گردد.

به عنوان مثال، روایت یک مورد آموزشی عملیاتی، با شخصیت اصلی شروع می‌شود که به سیستم توزیع نوآورانه‌ای می‌اندیشد تا شرکت قادر به اجرای آن باشد. او متقاعد شده است که این امر به شرکت امکان می‌دهد تا محصولات را با کارایی بیشتری تولید نمایند. با این حال، سایر بخش‌های زنجیره تأمین در برابر نوآوری مقاومت می‌کنند. مدرس ممکن است ابتدا از کلاس، درخصوص زنجیره تأمین، نحوه عملکرد سیستم گذشته، نحوه عملکرد سیستم جدید و مزایای آن برای سازنده، سؤالاتی را بپرسد. سپس ممکن است به دنبال پرسش‌هایی برود که دانشجویان را ملزم به نتیجه‌گیری از حقایق نماید: "دلایل مقاومت در برابر نوآوری چیست؟ آیا می‌توان سیستم را اصلاح نمود یا سیستم از اساس نقص دارد؟".

از طرف دیگر، مدرس ممکن است با طرح پرسش‌هایی بتواند تصویری کلان ارائه نماید. به طور مثال، "چرا سیستم جدید شکست می‌خورد؟". یکی از پرسش‌های مناسب جهت ایجاد تصویر کلان از مسئله، سوال درخصوص اقدام شخصیت اصلی است: "یا بهتر است شخصیت اصلی از تلاش جهت به نتیجه رساندن سیستم دست بکشد؟".

---

<sup>۱</sup> مؤلف تأکید فراوانی به ارائه دیدگاه‌های افراد مختلف در فرایند مورد کاوی دارد اما بنظر می‌رسد یک یادگیرنده نیز می‌تواند با جمع‌آوری دیدگاه‌ها، نظریات مختلف و به کارگیری آنها بر اساس شواهد موجود در مسئله، شیوه بررسی خود را تقویت نماید.

بحثِ بعدی ممکن است بر مبنای پاسخ‌های دانشجویان به پرسش‌های مرتبط با تصویرِ کلان از مسئله تا حقایق و استنباط‌هایی شکل گیرد که نظرات آنها را تأیید می‌نمایند. هدفِ آموزشیِ الگوهای مختلفِ بحثِ یکسان است: "به چالش کشیدنِ یادگیرنده، به منظورِ درکِ شواهدِ حقیقی، توجیهِ نظراتِ خود بر اساسِ شواهد و بیانِ تفکرِ خود به طورِ منسجم و متقاعدکننده".

### مسئولیت‌های یک یادگیرنده (دانشجو) در روش موردکاوی

هنگام مشارکت در بحث، بهتر است مسئولیت‌های زیر را بپذیرید:

۱. آماده باشید.
۲. در بحث شرکت کنید.
۳. فضای احترام متقابل را گسترش دهید.
۴. تعارض را به عنوان بخشی طبیعی از همکاری بپذیرید.
۵. تمایل خود به مشارکت را نشان دهید.
۶. محدوده آمادگی خود را مشخص نمایید.
۷. به یاد داشته باشید: شما برای مدت طولانی روی صحنه قرار نخواهید گرفت (مشارکت شما، کوتاه مدت است).
۸. گوش دادن را تمرین کنید.
۹. یادداشت برداری نمایید.
۱۰. نسبت به خودت صبور باشید.

در ادامه متن، به مسئولیت‌های یادگیرنده (دانشجو) در کلاس موردکاوی می‌پردازیم.

### ۱- آماده باشید

مشارکت مناسب در کلاس با روش تدریس موردکاوی از طریق آمادگی در سطح مطلوب آغاز می‌گردد. در روش موردکاوی، واقعاً مهم است که تکالیف خود را انجام دهید. پس از پایان کلاس، هیچ راهی جهت جبران یا بهره‌مندی از فرصت‌های یادگیری کلاس موردکاوی وجود ندارد. شما نه تنها باید مورد آموزشی را مطالعه نمایید، بلکه نیاز است جهت تفکر در خصوص مورد آموزشی نیز زمان بگذارید.

در بخش پنجم، سه راهنمای مطالعه مرتبط با سه نوع سناریو موردکاوی را در اختیار دارید که توسط نویسندگان (مؤلف کتاب) شناسایی شده‌اند. شیوه‌های ارائه شده به شما در نقش یادگیرنده کمک می‌نمایند تا درخصوص مورد آموزشی تفکر نمایید، یادداشت برداری داشته باشید و تفکرات خود را درخصوص مورد آموزشی سازماندهی نمایید (به منظور درک نحوه استفاده از راهنماها، نیاز است فصل‌های ۳، ۴، ۵ و ۶ را مطالعه نمایید).

در بخش پنجم، دستورالعمل استفاده از راهنماها و همچنین اطلاعاتی درخصوص نحوه دانلود نسخه‌های خام دستورالعمل‌ها وجود دارد. آنها دو مزیت دارند: "براساس سناریوهای مورد آموزشی سازماندهی شده‌اند" و "یادداشت شما را بسیار متمرکزتر و کارآمدتر می‌سازند".

استاد شما ممکن است گروه‌های مطالعاتی را جهت بحث درخصوص مورد آموزشی گذشته ترتیب دهد. اگر استاد چنین اقدامی را انجام داد، پیشنهاد می‌گردد که خود شما، مورد آموزشی‌های گذشته را بررسی نمایید (به شکل گروهی یا فردی). گروه‌های مطالعاتی، بسیاری از مزایای یک کلاس کامل را دارند، اما می‌توانند محلی برای محک زدن تفکر شما باشند. بنابراین گروه‌های مطالعاتی، می‌توانند ریسک اندکی به همراه داشته باشند. اگر ترتیب دادن جلسات فیزیکی (حضوری) دشوار است، از فناوری‌های گوناگون جهت برگزاری جلسات مجازی استفاده نمایید.

## ۲- در بحث شرکت کنید

بحث پیرامون موردکاوی، به دو متغیر بستگی دارد که شامل "آمادگی" و "تمایل" شما به منظور مشارکت فعال در کلاس می‌گردد.

کسب آمادگی در سطح مطلوب، به شما اطمینان می‌دهد که آماده شرکت در بحث کلاسی خواهید بود. هنگامی که حرفی برای گفتن دارید، دست خود را به نشانه مشارکت بالا ببرید. به اشتراک گذاشتن بینش خود درخصوص مورد آموزشی، پایه و اساس مشارکت مناسب در کلاس محسوب می‌گردد. علاوه بر این، بهتر است شما تجربه دنیای واقعی خود را درخصوص مورد آموزشی به کار ببرید. با وجود شباهت‌های شما مانند سن، قومیت و کشور مبدأ، هیچ‌کس در کلاس تجربه‌ای مشابه با شما نخواهد داشت. شما و همکلاسی‌ها، زمان کوتاهی در اختیار دارید. سخاوتمند باشید، دیدگاه منحصر به فرد خود را در کلاس بیان نمایید، به پرسش‌های مطرح شده پاسخ دهید، نه آنکه صرفاً به دنبال پاسخ به پرسش‌هایی باشید که تمایل دارید در کلاس مطرح گردند. پاسخ به پرسش‌هایی که مطرح نشده‌اند، جریان کلاس را مختل می‌سازد. هنگامی که پرسشی مطرح می‌گردند عادت نکنید که پاسخ را در ذهن خود تکرار نمایید. زمانی که دست خود را بالا می‌برید، احتمالاً استاد با شخص دیگری در حال گفت‌وگو است. اطمینان داشته باشید که می‌توانید پاسخ خود را در لحظه تنظیم کنید.



به یاد داشته باشید که مسئولیت شما در قبالِ همتایانِ خود و مدرس این است که بحث را به سمتی سازنده سوق دهید. دانشجویان به نوبت، پایه ای در راستای درک بهتر یک مورد آموزشی شکل می دهند. فرایندی که به تنهایی میسر نخواهد شد. شما و همتایان شما در کلاس، مبنای درک مورد آموزشی را گام به گام بنا خواهید نهاد. دانشجویان می توانند در یک کلاس بحث، گاهی بدون اینکه متوجه شوند، نقش‌ها را تغییر دهند. البته به منظور حفظِ صحت و صدقِ مطالب، برخی دانشجویان خود را در نقش یک فرد مخالف قرار می دهند و همواره با اجماع ایجاد شده در کلاس مخالفت می نمایند.

نقش مقابل، مصالحه کننده است. فردی که سعی می کند اصطلاحاً بر اختلافِ نظرها پل ارتباطی بزند و از تعارض اجتناب نماید. یک دانشجو تقریباً در پاسخ به هر پرسشی که استاد می پرسد دست خود را بالا می برد، ممکن است این رفتار او دیگر دانشجویان را از بالا بردن دستانشان منصرف سازد. یکی دیگر از نقش‌های رایج، دانشجویی است که از طریق زبانِ بدن واکنش خود را منتقل می نماید اما به ندرت دست خود را جهتِ صحبت کردن بالا می برد. بنابراین، توصیه می گردد که از تمایلات خود در کلاس بحث آگاه باشید.

سعی کنید از یک نقش واحد در کلاس درس اجتناب ورزید. شما مجبور نیستید در هر کلاس صحبت کنید، اما باید تلاش نمایید تا یک شرکت کننده منظم و فعال باشید. در نهایت، تصور نکنید که با سکوت و یادداشت برداری فراوان، نکات بسیاری را فرا خواهید گرفت. شما از طریق درگیر کردن فرآیند تفکر خود با سایر افراد حاضر در کلاس و بیان جزئیات موافقت، مخالفت یا شرایط خود با آنچه دیگران گفته اند، می توانید فرایند یادگیری خود را تسریع نمایید. به بیان دیگر، بدون ایفای نقش در کلاس و تحمل دشواری تحلیل کلاس، فرایند یادگیری شما تکمیل نخواهد شد.

### ۳- فضای احترام متقابل را گسترش دهید

در مثال ارائه از معیارهای گوگل متوجه شده اید که مهم ترین خصیصه های تیم های با عملکرد بالا، امنیت روانی موجود در آن تیم ها است. اعضای این تیم ها احساس می کردند که تیم می خواهد ایده های آنها را بشنوند و مطمئن بودند که سایر اعضا، ایده های آنها را جدی خواهند گرفت. به عبارت دیگر، این تیم ها موفق شده بودند تا مفهوم احترام به یکدیگر را به یک هنجار اساسی تبدیل سازند. مفهوم احترام در خصوص کلاس های درس با عملکرد بالا نیز صادق است. احترام ناشی از نکات زیر خواهد بود:

- شما حرف های همتایان را جدی می گیرید.
- هنگامی که با همتایان خود یا مدرس مخالف هستید، مخالفت خود را به شیوه سازنده بیان نمایید. علاقه شما این است که یک موضوع را بهتر درک کنید، نه اینکه ثابت کنید از دیگران باهوش تر هستید.

- زمانی که کسی با شما مخالف است، آن را نه به عنوان یک تهدید شخصی، بلکه به عنوان فرصتی جهت بررسی تفکر خود، از دیدگاه دیگری، در نظر می‌گیرید.
- هنگامی که شما سعی نمی‌کنید بر بحث مسلط شوید. به بیان دیگر، زمانی که شما سعی ندارید تسلط خود بر مبحث را به اثبات برسانید و با سایرین همراه می‌شوید.
- شما با دقت به سایر همتایان و مدرس گوش فرا می‌دهید.

شما سزاوار همان احترامی هستید که برای دیگران قائل هستید. بگذارید همتایان بدانند که از احترام آنها به شخص شما، سپاسگزار هستید.

#### ۴- تعارض را به عنوان بخشی طبیعی از همکاری بپذیرید

ارائه یک تصویر ایده‌آل از بحث پیرامون موارد آموزشی، دانشجویان را به تدریج بر دیدگاه‌های یکدیگر سازگار می‌سازد. هر فرد با نظر خود وارد بحث کلاسی می‌شوند که به دیدگاه جدید در خصوص یک موضوع می‌افزاید. با این حال، همکاری به این معنا نیست که کلیه افراد در تمام جنبه‌ها با یکدیگر موافق هستند. تعارض برای همکاری ضروری است زیرا امکاناتی را به وجود می‌آورد که بدون تعارض وجود نخواهند داشت. شایسته است تعارض به گونه‌ای مدیریت شود که به تعارض سازنده تبدیل گردد تا آنکه به شکل تعارض مخرب و شخصی ارائه شود. با این فرض، دانشجویی که با دیدگاه تکاملی به یک موضوع مخالف می‌نگرد، فرصت یادگیری برای تمام افراد ایجاد می‌نماید.

تعارض به خودی خود مسئله حیاتی نیست. به طور کلی، مردم با تعارض رو به رو خواهند شد. آنها می‌توانند بدون قید و شرط، از دیدگاه خود دفاع نمایند یا می‌توانند در خصوص اصل تعارض صحبت کنند. در بحث موردکاوی، همواری نیازی به حل اختلاف نظر نیست. هدف مهم این است که تمام افراد حاضر در کلاس، اساس دیدگاه‌های مختلف را درک نمایند. امیدوارم هیچگاه، اثرات همتایانی را تجربه نکنید که هنجارهای اعتماد را در کلاس درس، زیر پا می‌گذارند.

"(گفته مؤلف کتاب) از روی تجربه می‌توانم، بگویم که اساتید با وجود هوشیاری، گاهی از رفتارهای غیرسازنده غافل هستند. برای مثال، ممکن است دانشجویی نکته توهین آمیز به دانشجوی دیگر بگوید که استاد آن را نشنود؛ یا درحالی که استاد به قسمت دیگری از اوراق نگاه می‌کند، یک حادثه می‌تواند در خارج از کلاس رخ دهد. تمام نمونه‌های بیان شده می‌توانند بر روند کلاس تأثیر بگذارند. بنابراین توصیه می‌کنم که اگر با مشکلی مواجه شدید، حتماً به استاد اطلاع دهید.

من می‌خواهم تأکید کنم که این نوع حوادث، در تجربه من بسیار نادر هستند. نکته کلیدی این است که اگر در کلاس درس با بی‌احترامی مواجه شدید، گزینه‌های فراوانی جهت اصلاح وضعیت وجود دارند، اما بهتر است شجاعت داشته باشید که با افرادی تماس بگیرید که می‌توانند به شما کمک کنند."

#### ۵- عدم تمایل به مشارکت

در حالت ایده‌آل، تمام دانشجویان در یک کلاس، مشتاق بحث در خصوص یک مورد آموزشی هستند. در حقیقت، دانشجویان تمایلی به مشارکت و ارائه تفکرات خود ندارند. در ادامه برخی از رایج‌ترین دلایل ارائه می‌گردند:

(الف) من مورد آموزشی را مطالعه ننموده‌ام.

(ب) من از حرف زدن می‌ترسم.

(ج) من تنها کسی هستم که ناراحتم.

(د) می‌ترسم کسی با من مخالفت نماید و به همه نشان دهد که اشتباه می‌کنم.

(ه) هنگامی که نسبت به بازتاب نظرات خود تردید دارم.

(ط) من باید نکات درخشانی را بیان نمایم.

#### الف-۵) من مورد آموزشی را آماده نکردم

مدرس در کلاس، همواره دغدغه آمادگی دانشجویان خود را دارد. روش مورد کاوی به طور منحصر به فردی، در برابر "عدم آمادگی" دانشجویان آسیب پذیر است. اگر تعداد فراوانی از دانشجویان جهت مشارکت در کلاس آماده نباشند، یادگیری بسیار محدود صورت خواهد گرفت. توجه شود که آمادگی جهت مشارکت در کلاس، با وظیفه‌ای که مدرس بر عهده شما قرار خواهد داد، متفاوت از یکدیگر هستند.

در حقیقت، شما در حال آماده سازی یک مورد آموزشی برای خود و آینده خود هستید. این ممکن است کلیشه‌ای به نظر برسد، اما حقیقت دارد. یادگیری در گام‌های کوچک اتفاق می‌افتد، نه آنکه یادگیری در قالب جهش‌های بزرگ صورت گیرد. هنگامی که برای یادگیری آماده نمی‌شوید، مزیت حاصل از یک گام کوچک دیگر را از دست می‌دهید. شما همچنین با کمک نکردن به همکلاسی‌های خود در تلاش برای درک یک مورد آموزشی، ناامید می‌شوید. به عنوان مثال، نیم ساعت

تجزیه و تحلیل متمرکز یک مورد آموزشی می تواند شما را جهت مشارکت در بحث شما را به آمادگی مطلوبی برساند. اکثر ما حداقل سی دقیقه در برنامه روزانه خود، زمان در اختیار داریم تا به این امر اختصاص دهیم.

#### ب-۵) من از حرف زدن میترسم

اگر به سخنرانی عادت دارید، ممکن است احساس کنید که برای گفتن آنچه می‌اندیشید در مقابل هم‌تایان و مدرس آمادگی ندارید. یا ممکن است صحبت کردن در مقابل دیگران، در هر شرایطی، برای شما ناخوشایند باشد. هر سال، مردم در ایالات متحده بیان می‌دارند که "ترس شماره یک آنها سخنرانی در جمع است".

اگر سخنرانی در جمع برای شما ناخوشایند است، توجه نمایید که تنها نیستید. "صحبت کردن" آن هم در حالتی که توجه تمام افراد به شما متمرکز است، شجاعت می‌خواهد. جهت کاهش خطری که احساس می‌کنید، می‌تواند این راهکار مفید باشد که از خود پرسید "در صورتی که نظر شما ناموجه باشد، بدترین اتفاقی که ممکن است بیفتد چیست؟"

آیا هر کدام از دانشجویان دیگر، همواره نظراتی با کیفیت بالا ارائه می‌دهد؟ آیا مدرس همواره پرسش‌های صریح و واضحی را مطرح می‌نماید که بحث را به سمتی سازنده سوق دهد؟ پاسخ واقع بینانه به هر دو سوال فوق، منفی است. درک این موضوع می‌تواند سطح خطر احساس شده را کاهش دهد.

یکی دیگر از تقلیل دهنده‌های نگرانی از سخنرانی در جمع این است که برای به پرسش‌هایی هوشیار باشید که در پاسخ به آنها مطمئن هستید. به عنوان مثال، پرسش‌هایی در خصوص حقایق می‌تواند نقطه آغاز مناسبی باشد. اگر مورد آموزشی را آماده کرده باشید، احتمالاً بسیاری از حقایق کلیدی را به خاطر خواهید آورد. برخی از دانشجویان خود را متقاعد می‌سازید که ارائه یک حقیقت در ارتباط با بحث مهم نیست و آنها تنها نیاز دارند به سؤالات با محوریت تصویر کلان از مسئله پاسخ دهند. به طور کلی مدرس پرسش‌هایی را مطرح می‌سازد که اهمیت خاصی برخوردار باشند. معلمان / مدرسان موردکاوی همواره از دانشجویانی قدردانی می‌نمایند که به حقایق اساسی یک مورد آموزشی تسلط دارند و مایلند آنها را به اشتراک بگذارند. یک بحث موردی معنادار نمی‌تواند بدون درک دقیق حقایق شکل گیرد.

بحرانی‌ترین زمان جهت استقرار خود در کلاس درس، اوایل دوره است. به تأخیر انداختن مشارکت شما، اغلب فوریت شما و نگرانی درک شده جهت اظهار نظر را افزایش می‌دهد. هدف خود را از شرکت در بحث مورد آموزشی تعیین نمایید (با فرض اینکه بیش از یک یا دو مورد آموزشی در دوره در اختیار شما قرار خواهند گرفت). اگر احساس اضطراب خاصی دارید، به پرسشی پاسخ دهید که به پاسخ حقیقی نیاز دارد. مدرسان اغلب در اوایل بحث موردکاوی، پرسش‌های حقیقی مطرح می‌نمایند. هنگامی که صحبت کردید، تکرار آن برای شما آسان خواهد بود.

#### ج-۵) من تنها کسی هستم که احساس ناراحتی دارم

ممکن است باور داشته باشید که دانشجویانِ دیگر در کلاس، احساس راحتی و اعتماد به نفس دارند و شما تنها کسی هستید که اینگونه نیستید. درحالی که این چنین نیست زیرا بسیاری از دانشجویان نیز همان احساسات شما را خواهند داشت.

#### د-۵) من باید نکاتِ ارزنده‌ای را بیان نمایم

جهتِ مشارکتِ عالی در بحثِ کلاس، نیازی به ارائهِ نظراتِ درخشان و ماهرانه ندارید. تله‌ای که آن، انتظاراتِ غیر واقعی از خودتان ایجاد می‌گردند و همین موضوع است که شما را از صحبت کردن یا مشارکتِ فعال در کلاس درس باز می‌دارند. به خاطر داشته باشید که بینش می‌تواند از سوی افراد بدست آید، اما به احتمال فراوان، از کار دشوار گروه‌ها نیز می‌توان بینش‌های عمیق در خصوص مسائل بدست آورد.

#### ه-۵) هنگامی که نسبت به بازتابِ نظراتِ خود تردید دارم

همه ما ممکن است نسبت به خود تردید داشته باشیم. اگر این ترس در شما وجود دارد، از یک دوستِ قابل اعتماد در کلاس بخواهید تا درخصوصِ مشارکتِ شما در بحث، بازخورد دهد. به دوستانِ خود بگویید که در هنگامِ بازخورد از عملکردِ شما، صریح باشند. به احتمالِ فراوان می‌شنوید که نظراتِ شما هوشمندانه و در سطحِ کیفی امتیازاتِ سایر دانشجویان است. همچنین ممکن است پیشنهادهای درخصوصِ چگونگی بهبودِ تأثیرِ نظراتِ خود در کلاس، دریافت نمایید.

#### ط-۵) می‌ترسم کسی با من مخالفت کند و به سایرین نشان دهد که اشتباه می‌کنم

در یک کلاسِ درس، همواره این احتمال وجود دارد که یکی از همتایانِ شما، با نکته‌ای که شما بیان می‌نمایید، موافق نباشد. با فرض اینکه آنها یک دیدگاهِ جایگزینِ اساسی دارند و بحث به خوبی مدیریت می‌شود، آن شخص در حقیقت، به شما لطف می‌کند. او به شما فرصتی می‌دهد که از منظری متفاوت به مسئله بنگرید و یاد بگیرید. ممکن است متوجه شوید که دریافت دیدگاه‌های دیگران یا نظراتِ مخالفِ آنها می‌تواند روشِ جایگزینِ بهتری جهتِ پرداختن به یک مسئله باشد. همچنین، ممکن است به او نشان دهید که دیدگاه شما صحیح تر است.

## ظ-۵) سایر موانع احتمالی برای مشارکت در بحث کلاسی

عوامل خاص دیگری نیز وجود دارند که می توانند منجر به ایجاد تردید شما جهت شرکت در بحث گردد. عواملی همچون درون گرایی، زبان، فرهنگ، جنسیت، نژاد و طبقه می توانند بر سطح مشارکت شما در کلاس، اثرگذار باشند.

- درون گرایی
- زبان
- فرهنگ
- جنسیت، نژاد و طبقه
- کاهش ریسک - راه اشتباه
- نظرات پیش ساخته

این موارد در ادامه تشریح خواهند شد.

## درونگرایی

کلاس موردکاوی با موضوعات عمومی، به شکلی خودجوش و اغلب پویا است. اگر درون گرا هستید، این نوع از کلاس ها می توانند ترکیب ناخوشایندی برای شما محسوب شوند. روش سخنرانی برای افراد درونگرا مناسب است زیرا در شیوه سخنرانی، دانشجویان می توانند اطلاعات را دریافت کرده و پردازش نمایند. در نهایت نیز بر اساس اطلاعات دریافت شده از سخنرانی مدرس، قضاوت یا پاسخی را در یک رسانه ساختاریافته تر مانند یک گزارش یا یک امتحان رسمی تدوین نمایند.

به نظر می رسد روش موردکاوی که با مشارکت دانشجویان هدایت می شود، بنابراین شیوه هدایت بحث در کلاس موردکاوی یا کلاس سخنرانی محور تفاوت دارد. البته در روش موردکاوی، هدف آن نیست که افراد درون گرا را به افرادی برونگرا تبدیل نماید، بلکه از آنها می خواهد که افکار خود را به طور منظم به اشتراک بگذارند. افراد درونگرا می توانند مرزهایی را حفظ نمایند که با آنها راحت هستند و همچنان صدای خود را به گوش دیگران برسانند.

## زبان

در کلاس های درس کارشناسی و کارشناسی ارشد در سراسر جهان، تعداد فزاینده ای از دانشجویان بین المللی وجود دارند. این یک پیشرفت ارزشمند است زیرا ما در عصر جهانی شده زندگی می کنیم و مردم از مکان های دیگر، ابعاد دیگری از یادگیری را تجربه می نمایند. البته ما می توانیم زبان را به عنوان یک مانع در یادگیری در نظر بگیریم.

اگر فرض کنیم که سطح معقولی از تسلط بر زبان آموزشی وجود دارد، ممکن است (شما به عنوان یادگیرنده) همچنان در صحبت کردن تردید داشته باشید زیرا فکر می‌کنید به اندازه زبان مادری خود، بر زبان دوم تسلط ندارید یا لهجه شما مناسب نیست. احساس نمی‌کنید که بتوانید از در یک بحث آزادانه، زبان دوم به اندازه یک زبان مادری هوشمندانه استفاده نمایید. شما می‌توانید که کلمات مناسب را به کار نبرید، آنها را اشتباه تلفظ کنید و در نتیجه درک مفاهیم را برای همکلاسی‌های خود دشوار سازید. بدتر از آن، ممکن است بترسید که (به دلیل تلفظ نادرست) کسی به شما بخندد.

اگر هر یک از این نگرانی‌ها را دارید، از خود بپرسید که آیا افرادی که خارج از کلاس با آنها صحبت می‌کنید، شما را درک می‌کنند یا چنین نیست. در حقیقت یک نوع آزمایش انجام خواهید داد که در صورت درک افراد دیگر از کلام شما، می‌توانید این اطمینان را داشته باشید که افراد حاضر در کلاس نیز، مفهوم صحبت‌های شما را درک خواهند نمود.

همچنین، به منظور بیان تفکر پیچیده، به واژگان گسترده نیازی ندارید. زبان ساده می‌تواند به اندازه زبان پیچیده قدرتمند باشد و اغلب درک آن بسیار آسان‌تر است. به خاطر داشته باشید که لهجه‌های افراد می‌توانند متفاوت از یکدیگر باشند بنابراین، صحبت کردن به یک زبان خارجی با لهجه، شرم‌آور نیست.

این یک موفقیت است که شما زبان دوم (یا سوم یا چهارم) را می‌دانید. باز هم مسئله این است که آیا دیگران می‌توانند شما را درک کنند یا کلام شما درک نمی‌گردد اما به خاطر داشته باشید که عدم مشارکت در بحث‌های کلاسی، شانس شما را به منظور گسترش دایره لغات تخصصی و بهبود شیوه بیان خود، از بین می‌برد. البته نکته‌ای که نیاز است مدنظر قرار گیرد این است که هم استاد و هم دانشجویان، بتوانند بر محتوای بیان یا نظر شما، تمرکز نمایند. در پایان، اجازه ندهید نگرانی شما، در خصوص لهجه یا سلاست بیان، مانع از به اشتراک گذاشتن دیدگاه منحصر به فرد شما در کلاس شود. به یاد داشته باشید که در گویش بومی روان نیز لهجه وجود دارد. هیچ استاندارد کاملی برای زبان گفتاری وجود ندارد.

## فرهنگ

مسائل فرهنگی، روش موردکاوی را از جهات مختلف، منقطع می‌سازند. تعمیم موردکاوی را دشوار است. روش موردکاوی در ایالات متحده تعریف و اصلاح گردید. جای تعجب نیست که ارزش‌های فرهنگی غربی را در خود جای داده است. این روش از آمادگی شرکت‌کنندگان جهت بیان نظرات خود و تلقی تفاوت دیدگاه‌ها به عنوان یک روش طبیعی و ارزشمند بهره می‌برد. آنچه مسلم است مواردی همچون بیان دیدگاه‌ها و نظرات، ارزش‌هایی نیستند که در هر فرهنگی به اشتراک

گذاشته شوند. اگرچه تعریفِ موردکاوی، دارای سوگیری فرهنگی است؛ اما نمی توان آن را اصطلاحاً به نبردِ گلا دیاتورها تشبیه نمود که صرفاً به شرکت کنندگان پُرهیاهو و تهاجمی، پاداش داده می شود.

زیبایی بحثِ کلاس های موردکاوی در این است که نقش های سازنده فراوانی وجود دارند که افراد می توانند هر کدام از نقش ها را ایفا نمایند. دانشجویان می توانند آن نقش های را برعهده بگیرند که با پس زمینه فرهنگی آنها سازگار دارد. دانشجویانی که از فرهنگی با تأکید بر که ارزشِ اجماعِ عمومی در کلاس حضور دارد، می توانند احساس راحتی بیشتری از مشارکت های گروهی داشته باشد. اغلب این نوع از دانشجویان از نظرات سایرین استفاده می کنند و شیوه هایی را جهت ایجاد ارتباط یا مصالحه میان قضاوت های متضاد ارائه می دهند. بالعکس، اگر فردی از یک فرهنگ فردگرا باشد، احساس آزادی بیشتری خواهد داشت و بدون دغدغه نسبت به همتایان خود، نظرات مخالف را اعلام می نماید.

البته تمامی موارد بیان شده به معنای آن نیست که دانشجویان با یک نوع خاص از فرهنگ منطبق هستند. برای دانشجویان ارزشمند است که با گسترش "منطقه آسایش"<sup>۱</sup> فرهنگی خود در کلاس درس، خود را بیازمایند. ما در دنیایی جهانی سازی شده، زندگی می کنیم و هر چه حساسیت کمتر و انعطاف فرهنگی بیشتری داشته باشیم، بهتر می توانیم خود را با محیط های مختلف منطبق سازیم. برای مثال، یادگیرندگانی که از تفاوت ها و مناظره لذت می برند، ممکن است نقش مصالحه دهنده و حامی را امتحان کنند.

### جنسیت، نژاد و طبقه

هر دانشجو در یک کلاس درس نیاز دارد که بدون در نظر گرفتن جنسیت، نژاد یا طبقه اجتماعی، به طور یکسان احساس کند که حق صحبت کردن دارد. عدم احترام به دیگران بر اساس خصیصه های شخصی، در کلاس موردکاوی کاملاً مغموم است. وجود تبعیض های مختلف می تواند به راحتی و به سرعت، روندِ خلاقانه بحث آزاد در کلاس موردکاوی را مختل سازد. نمونه های بیان شده و رویدادهای مشابه، می توانند افراد مختلف را به سکون وا دارند. مدرس نیز نقش عمده ای در حصول اطمینان از رعایت این هنجار در کلاس دارد. اگر شاهد رفتار تبعیض آمیز هستید، بهتر است به استاد اطلاع دهید. اکثر دانشکده ها و دانشگاه ها دارای خط مشی های قدرتمند علیه تبعیض هستند و فرآیندهای کاملاً تعریف شده برای گزارش، پژوهش و کاهش آن تدوین نموده اند.

<sup>۱</sup> افرادی که در اظهار نظر بسیار پرهیجان هستند و از آن بیمی ندارند.



## کاهش ریسک - راه اشتباه

هر دانشجوی در یک کلاس درس، ممکن است ریسک قضاوت‌های دیگران را تجربه نماید. به بیان دیگر، هر دانشجو (یادگیرنده) در معرض قضاوت‌های هم‌تایان خود و استاد قرار دارد. راه‌های سازنده و غیرسازنده‌ای به منظور مقابله با این واقعیت وجود دارند. در ادامه نیز چند راه غیر سازنده بیان می‌گردند.

## استفاده از نظرات پیش ساخته

می‌توانید پیش از کلاس، نکات مربوط به یک مورد آموزشی را ذخیره نمایید. شما فهرستی از اظهارات درخصوص جنبه‌های مختلف مورد آموزشی را تهیه می‌نمایید که انتظار دارید در کلاس مطرح شوند. پوشش گسترده موضوعات جذاب است زیرا به نظر می‌رسد شما را در موقعیتی قرار می‌دهد که بدون توجه به نحوه توسعه بحث، نکات خود را مطرح می‌نمایید. از طریق تدوین نظرات خود پیش از شروع کلاس می‌توانید سطح اعتماد به نفس خود را افزایش دهید و مشارکت با کیفیت تری داشته باشید. با این حال، در چند کلاس بعدی، بحث مسیرهایی را طی می‌کند که شما پیش‌بینی نمی‌کردید. علیرغم پوشش گسترده نکات آماده شده شما، بحث و نکات مطرح شده با فهرست شما مطابقت ندارند. متأسفانه، ممکن است روند بیان نکات دانشجویان دیگر یا بحث‌ها، به سمتی دیگر سوق داده شود. در این زمان، شما در تطبیق نکات به‌طور ناگهانی، مردد خواهید شد زیرا این همان موقعیتی است که می‌خواهید از آن اجتناب ورزید.

با گذر زمان ناامید می‌گردید، احساس می‌کنید باید نکته‌ای را ارائه دهید، حتی اگر به مبحث فعلی مربوط نباشد. به هر حال، مطمئن هستید که بینش ارزشمندی درخصوص مورد آموزشی دارید و بنابراین انتظار دارید که گروه، مسیر بحث را تغییر دهد تا آنچه دنبال گردد که شما برای آن آماده‌اید. حتی اگر این فرصت محقق گردد، باز هم شبیه ارائه حفظیات است. به بیان دیگر، حتی اگر شما خوب صحبت کنید؛ هنوز هم نظر شما مانند یک نظر یا ایده تمرین شده بنظر می‌رسد.

یک دانشجوی MBA این سناریو را در چند کلمه خلاصه نمود: "یک نظر عالی در زمان نامناسب بدترین نظر محسوب می‌شود!" یک نظر عالی اما نابه‌هنگام، مانع بحث می‌گردد و احتمالاً نادیده گرفته می‌شود. در این زمان می‌تواند بیان داشت که تمام افراد بازنده هستند زیرا نظرات ارزشمند بیان نمی‌گردند و زمان بازخورد مناسب نیز از دست می‌رود.

## استفاده از خطابه یا متن صحبت

یکی دیگر از تکنیک‌های کاهش ریسک مرتبط، آماده کردن یک خطابه است. شما یک موضوع کلیدی را در مورد آموزشی انتخاب می‌کنید و نظرات خود را در قالب یک متن گسترده می‌نویسید. با داشتن یک متن، هیچ یک از حقایق یا استدلال خود را فراموش نخواهید کرد. همچنین نیازی به جست‌وجوی کلمات جهت تبیین بهتر بیان خود را نخواهید داشت زیرا پیش‌تر آنها را معین نموده‌اید. باز هم، چالش این است که لحظه مناسب را پیدا کنید تا بتوانید متن آماده شده خود را ارائه نمایید؛ البته واقعیت این است که آن لحظه (لحظه مناسب ایراد خطابه) به سختی فرا می‌رسد. مهم نیست که چقدر تلاش نمایید اما چنین بیانی، شبیه یک خطابه خواهد بود.

جستجو به منظور یافتن فرصتی برای صحبت؛ بدترین تأثیر را روی شما می‌گذارند. درگیر شدن شما با کلاس، تلاشی دائمی جهت تطبیق گفت‌وگو در تفکر محسوب می‌گردد و این امر، شما را از بحث کلاسی منفک می‌سازد. در نهایت نیز روند یادگیری خود شما، بیشترین آسیب را می‌بیند.

## تأخیر و ارزیابی

یکی دیگر از تکنیک‌های کاهش ریسک که متواضعانه و محتاطانه به نظر می‌رسد "به تعویق انداختن ورود به بحث" تا زمانی است که در تبادل بحث، با هم‌کلاسی‌هایتان و استاد احساس راحتی نمایید. این تعویق، به معنای آن نیست که شما درخصوص موارد آموزشی کاری انجام نمی‌دهید. شما موارد آموزشی را با دقت مطالعه نمایید و به صحبت‌های اعضای کلاس توجه می‌کنید. ممکن است متوجه گردید که برخی از نظرات را پیش‌بینی نموده‌اید و می‌توانید به آنها نکات جدیدی را اضافه نمایید. با این حال، هر چه بیشتر سکوت داشته باشید، پیوستن به گفت‌وگو دشوارتر خواهد شد. اثرات تجمعی عدم مشارکت می‌توانند نامحسوس باشند. یک شرکت کننده، مجموعه‌ای از تلاش‌های مشترک و اعتبار را با گروه به اشتراک می‌گذارد. هر دو در ایجاد حسن نیت، نسبت به فرد مفید هستند و ریسک مشارکت را کاهش می‌دهند. حسن نیت، در پذیرش نظرات اشتباه اجتناب‌ناپذیر همگان مؤثر است.

بدون سابقه مشارکت، دانشجو اساساً برای همتایان و استاد به عنوان یک فرد نامرئی به شمار می‌رود و فاقد حسن نیت در گروه است. همچنین ممکن است برخی از همتایان احساس رنجش داشته باشند؛ زیرا اینگونه تصور می‌نمایند "درحالی‌که یکی از دانشجویان ساکت است؛ ما در حال ریسک کردن هستیم و نظرات خود را بیان می‌نماییم". اگر عدم مشارکت دانشجو برای مدت طولانی ادامه یابد، اغلب به این باور می‌رسد که تنها یک نظر با کیفیت بسیار بالا، او را به عنوان یک شرکت کننده کامل معرفی می‌کند. این استاندارد عالی یا همان ایده آل نگری، گزینه ورود آسان به بحث، مانند ارائه حقایق

مورد آموزشی را از بین می برد. اگر دانشجوی راهی جهت رهایی از استانداردهای خود تحمیلی شونده پیدا نکند، در یک اثر مارپیچی گرفتار می شود:

"هر چه سکوت یا مشارکت پراکنده بیشتر ادامه پیدا یابد؛ این حالت به سرعت تشدید می گردد و صحبت کردن دشوارتر می شود. در حالی که مشارکت مستمر می تواند روند بیان نظرات را تسهیل نماید. اصطلاحاً همان گونه مورچه به آرامی حرکت می کند، دانشجویان نیز بهتر است حرکت مستمر داشته باشند."

### کاهش ریسک - راه درست

برخی از جنبه های ایجاد احساس ریسک در روش موردکاوی اجتناب ناپذیر هستند. بیش از دو هزار سال پیش، سقراط دانشجویان یونانی را با طرح پرسش های مهم و منطقی اما بی وقفه (پیوسته)، ناراحت می کرد. با این حال، "ریسک" صرفاً ماهیت منفی ندارد. گاهی ریسک می تواند یک انگیزه برای انجام فعالیت دشوار باشد که در روش موردکاوی به آن نیاز دارید. با این حال، بهتر است نسبت به ریسک ها، مبالغه صورت نگیرد. این حالت مستقیماً به ترس منجر می گردد. ترس از شما شنونده ضعیفی می سازد و اعتماد به نفس صحبت کردن را از شما سلب می نماید. بخشی از این ترس شامل تمایل به اجتناب از ارائه نظرات بی کیفیت است. در حقیقت، باید بگوییم که "سکوت" از "دریافت نظرات مخالف" برای شما مضرتر است. همانطور که مورین واکر، مدیر سابق دانشکده کسب و کار هاروارد، خاطرنشان می کند، "سکوت، نکات فراوانی را در خود جای داده است."<sup>۶</sup>

### ۶- محدوده آمادگی خود را مشخص نمایید

آمادگی دقیق، پایه و اساس مشارکت موثر در کلاس است؛ اما نباید در آن زیاده روی کرد. ممکن است این سخن برای شما عجیب به نظر برسد. آیا در محیط دانشگاهی می توان فراوان مطالعه کرد؟ تا آنجا که به تحلیل مورد آموزشی مربوط می گردد، پاسخ قاطعانه مثبت است. در دام این باور نیفتید که هر چه ساعت های بیشتری را به یک مورد آموزشی اختصاص دهید، آمادگی بیشتری خواهید داشت. شما همواره می توانید ساعت های طولانی مطالعه یک مورد آموزشی را با گفتن این نکته توجیه نمایید که "دانش متناسب با زمان بدست می آید."

---

<sup>۱</sup>Maureen Walker

<sup>۲</sup>Maureen Walker, "International Orientation, Class of 2006," slide presentation to entering MBA students, Harvard Business School, July 2004

مورین واکر با این توجیه مخالف است. او می‌گوید این ساعت‌های طولانی، تنها موجب خواب آلودگی شما می‌شوند، نه آنکه شما را نسبت به مورد آموزشی آگاه‌تر سازد. راستیسلاو "راستو" کولیچ، فارغ التحصیل MBA، احساس می‌کند که ایجاد تعادل در آمادگی و استراحت (وقفه مطالعه) یکی از مهم‌ترین عوامل مشارکت مناسب در کلاس درس به شمار می‌رود.

تعیین محدودیت جهت آماده سازی مورد آموزشی چندین مزیت دارد:

- فشار متناسبی بر شما وارد می‌سازد تا از زمان به خوبی استفاده کنید.
- به حفظ تعادل زندگی و شاداب ماندن کمک می‌کند.
- شما را تشویق می‌نماید که به نحوه تجزیه و تحلیل یک مورد توجه کنید.

بخش اعظم این کتاب به اطلاع‌رسانی در خصوص تصمیمات شما در مطالعه مورد آموزشی اختصاص می‌یابد. یکی از تصمیمات، "تعیین محدودیت زمانی" است. اگر دو یا چند مورد آموزشی جهت آماده کردن دارید، دو ساعت و نیم برای هر مورد آموزشی می‌تواند زمان مناسبی جهت شروع بررسی مورد آموزشی باشد. سعی کنید به تدریج زمان مطالعه را به دو ساعت در هر مورد آموزشی کاهش دهید. حتی برای یک مورد آموزشی، دو ساعت به نظر می‌رسد نقطه کاهش بازده محسوب گردد.

#### ۷- مشارکت زود هنگام داشته باشید

با ارزش‌ترین توصیه در خصوص بحث مورد کاوی این است: هر چه زودتر، به طور ایده آل، در کلاس مشارکت نمایید. صحبت کردن زود هنگام، نه تنها اضطراب ناشی از قرار گرفتن در کانون توجه را کاهش می‌دهد؛ بلکه به شما در ایجاد انتظارات واقع بینانه از خود کمک می‌کند. یک دانشجوی MBA توصیه کرد:

"شجاع باشید! در ابتدای کلاس خیلی دشوار است که راه حل درخشان یک مورد آموزشی را بیان نمایید یا حتی نظری با کیفیت بالا ارائه دهید. به احتمال فراوان در همان ابتدا، نظرات شما خوب یا بد خواهند بود. اما این تنها مانع دیگری است که بهتر است به منظور افزایش کیفیت نظرات خود بر آنها غلبه نمایید. هرگز صحبت کردن در کلاس را متوقف نسازید زیرا در جلسه آخر کلاس، این نظرات دیگر برای شما معنا نخواهند داشت."

دانشجو (یادگیرنده) می گوید که مشارکت در کلاس، خود یک فرآیند یادگیری محسوب می گردد. هیچ کس به دنیا نیامده است که یک شرکت کننده مؤثر در بحث موردکاوی باشد. بنابراین، دلیل دیگر جهت مشارکت زودهنگام این است که به منظور یادگیریِ چگونگیِ مشارکت مناسب، نیاز است ابتدا در کلاس ها مشارکت داشته باشید.

#### ۸- به یاد داشته باشید: شما برای مدّت طولانی، روی صحنه قرار نخواهید گرفت

هر دانشجو چه مدّت در کلاس بحث موردکاوی صحبت می کند؟ به طور معمول، زمان "یک دقیقه" را می توان تا حدّی زمان غیر عادی به منظور فرصت مشارکت و صحبت دانشجویان در نظر گرفت. اگر افراد شرکت کننده محدود باشند؛ فرصت مشارکت افزایش می یابد. به بیان دیگر، شما به عنوان یک مشارکت کننده در مدّت زمان کوتاهی در معرض دید دیگران خواهید بود تا نظرات خود را بیان نمایید.

اگرچه این زمان یک دقیقه ممکن است برای شما طولانی به نظر برسد (و شما تمایل داشته باشید مشارکت محدودتری داشته باشید)؛ اما چنین نیست. توجه به کوتاه بودن فرصت مشارکت و ارائه نظرات، می تواند ریسک و نگرانی شما را کاهش دهد.

#### ۹- گوش دادن را تمرین کنید

هنگامی که از دانشجویان MBA خواسته می شود درخصوص بحث مورد آموزشی مشاوره دهند، بارها به نقش "گوش دادن" اشاره می نمایند. شما بیش از آنکه در بحث موردکاوی صحبت کنید؛ زمان بیشتری در حال شنیدن هستید. یکی از دانشجویان درخصوص مهارت گوش دادن می گوید:

"همواره به نظرات سایر دانشجویان و پرسش های استاد با دقت گوش دهید. شنیدن نه تنها به شما کمک می کند تا دیدگاه های مختلف را دریافت نمایید، بلکه به شما کمک می کند تا جریان بحث موردی را دنبال نمایید".

یکی دیگر از فارغ التحصیلان دانشکده کسب و کار، نحوه گوش دادن خود را در کلاس های موردی توضیح داد:

"این تمرین بسیار خوبی است که به نظرات در کلاس گوش دهید و تصمیم بگیرید که آیا با آنچه مردم می گویند موافق هستید یا مخالفت دارید. اگر استدلال خوبی جهت تأیید موافقت یا مخالفت خود دارید، وقت آن است که دست خود را بالا ببرید و صحبت کنید!"

گوش دادن نیز نوعی مشارکت محسوب می‌گردد. گوش‌دادن، یک مهارت پیچیده است؛ زیرا شما منفعلانه اطلاعات را دریافت و ذخیره نمی‌کنید. گوش‌دادن، اطلاعات شما را برمی‌انگیزاند تا درخصوص آنچه گفته می‌شود بیندیشید. همچنین گاهی گوش‌دادن شما را تشویق می‌نماید که نکته‌ای را مطرح سازید. اگر با دقت گوش نکرده باشید، ممکن نیست بتوانید یک نظر با کیفیت ارائه دهید. یک نظر مناسب با زمینه جریان مکالمه در کلاس مطابقت دارد. سپس، ممکن است نظرات دیگری در جریان گفت‌وگو مطرح گردند.

یک فرد بالغ به طور متوسط می‌تواند حدود سی ثانیه به چیزی توجه کامل داشته باشد. از نظر انسانی، نمی‌توان شصت یا هشتاد دقیقه با تمرکز کامل گوش داد. به ناچار، یک نکته یا شیء در کلاس، حواس شما را پرت می‌کند یا در افکاری غوطه‌ور می‌گردید که ربطی به موضوع کلاس ندارند.

گوش‌دادن به یک بحث، حقیقتاً به این معنا است که دائماً با صحبت‌های اطراف خود درگیر شوید. به هر حال، اضطراب، یک حواس‌پرتی درونی است که گوش‌دادن را به خطر می‌اندازد:

"یادگیرنده مضطرب قادر به گوش‌دادن نیستند، زیرا افکار مختلفی در سر خود می‌پروراند."

تمام موارد بیان شده به این نکته اشاره دارند که بهتر است شما یاد بگیرید که چگونه به یک بحث موردی گوش دهید. یادگیری "خوب گوش‌دادن" یکی از با ارزش‌ترین مهارت‌هایی است که شما به آن دست خواهید یافت.

#### ۱۰- عامل اجتماعی را بشناسید

همکلاسی‌هایی که خارج از کلاس با یکدیگر آشنا می‌شوند، می‌توانند فضای درون کلاس را تغییر دهند. گروهی از غریبه‌ها که برای کسب نمره با یکدیگر رقابت می‌کنند، می‌توانند به گروهی از آشنایان و دوستان تبدیل گردند که متوجه می‌شوند که در حال رقابت هستند، اما همچنین می‌دانند که همکاری، به نفع تمام مشارکت‌کنندگان است. دانشجویان که به همکلاسی‌های خود به وضوح احترام می‌گذارند، احتمالاً می‌توانند ریسک‌پذیری بیشتری درخصوص مشارکت در بحث داشته باشند. احتمالاً شنوندگان نسبت به سخنران، همدلی بیشتری نشان خواهند داد.

در صورتی نیاز قادر خواهند بود به همکلاسی خود در یک نکته یا نظر کمک نمایند. شناخت از یکدیگر می‌تواند در هدایت بحث کلاسی مؤثر باشد به ویژه زمانی که بحث یا نظرات به حل مسئله مرتبط نیستند. البته تأثیر غالباً ظریف اما مخرب کلیشه‌ها درخصوص جنسیت، ظاهر شخصی و بسیاری از خصیصه‌های دیگر را می‌توان با شناخت افراد از یکدیگر شکست داد. یک دوست کلاسی، می‌تواند دانشجو را تشویق نماید که حرفش را بزند یا با طرح نظرات خود، ریسک‌های بزرگ‌تری بپذیرد.

## ۱۱- تلطیف فضای را در نظر بگیرید

دانشگاه‌ها و مدارس حرفه‌ای، می‌توانند به عنوان مکان‌های بسیار رسمی (با جو جدی و رسمی) باشند. دانشجویانی که تازه با آنها آشنا شده‌اند، اگرچه از حضور در محیط هیجان‌زده هستند، می‌توانند در خصوص نحوه عملکرد خود نیز مضطرب باشند. در اینجا چند توصیه عاقلانه از یک فارغ التحصیل در این خصوص وجود دارد:

"توانایی تلطیف صحبت‌ها و فضا بسیار مهم است. بسیاری از دانشجویان، به ویژه دانشجویان بین‌المللی، بسیار شدید و پرتنش هستند و جریان را بیش از حد جدی می‌گیرند. این موجب می‌گردد آنها در ارائه سختگیر و در پاسخ به واکنش یا نظرات مخاطبان سفت و سخت شوند. شوخ طبعی، به نوبه خود، بسیار مورد تقدیر است و اغلب مقبول و ضروری بنظر می‌رسد. توانایی دانشجویان در مهیج ساختن بحث یا لبخند، به آنها کمک می‌کند تا سطح توجه مخاطبان را بهبود بخشند و پذیرش نظرات خود را افزایش دهند."

## ۱۲- آیا بهتر است یادداشت برداری کنید؟

دانشجویانی که به سخنرانی‌های بی‌شماری گوش داده‌اند، عادت‌های یادداشت‌برداری را در خود تقویت نموده‌اند. آنها در ایجاد یک سند مکتوب از گفته‌های استاد مهارت پیدا می‌کنند و احتمالاً افکار یا پرسش‌های ذهنی خود را نیز به نوشته‌ها اضافه می‌کنند. آنها به طور طبیعی این عادات را به یک کلاس درس می‌آورند. اما یادداشت برداری، به خصوص یادداشت‌های دقیق، شما را از بحث یک قدم عقب نگه می‌دارد.

شما همچنان در حال نوشتن آخرین صحبت‌های سخنران هستید در حالی که بحث به شخص دیگری منتقل می‌گردد. راه حل این مشکل این است که در کلاس یادداشت بردارید و چند دقیقه پس از کلاس برای نوشتن دو یا سه نکته اصلی زمان بگذارید. از آنجایی که بحث‌های کلاس‌های موردکاوی، اغلب پویا و غیرقابل پیش‌بینی هستند، چند لحظه پس از کلاس، اغلب نقطه برتری بهتری برای یادگیری نسبت به "یادگیری لحظه به لحظه" در کلاس محسوب می‌گردد.

### ۱۳- نسبت به خودت صبور باشید

هدف خود را از ارائه نظر در کلاس اول هر دوره موردکاوی تعیین نمایید. به اولین جلسه کلاس بروید تا به حرف‌های دیگران گوش دهید، نه اینکه منتظر نوبت خود باشید. هنگامی که فعالانه گوش می‌دهید، پاسخ‌ها به طور طبیعی در ذهن شما فراخوان می‌شوند. در هنگام گوش دادن، ارزشیابی نکنید.

در کنار تمایل به غوطه‌ور شدن در نظرات و بحث‌های کلاس، به صبر نیاز دارید. نظرات خود را وسیله‌ای به منظور اثبات درخشش خود تلقی نکنید. همانطور که هنر بحث و گفت‌وگو را یاد می‌گیرید، یک دیدگاه بلند مدت داشته باشید. فرصت‌های فراوانی جهت صحبت خواهید داشت، بنابراین ریسک ارائه نظر شما را اندک بدانید.

یک دانشجوی MBA دانشگاه هاروارد از شما می‌خواهد که "از اظهار نظر واضح یا طرح پرسش نابخردانه نترسید."

او ادامه می‌دهد:

"بیشتر صحبت‌ها، به اعتماد به نفس بر می‌گردد. اگر شما فردی خجالتی هستید و در ترم اول صحبت نمی‌کنید، صحبت کردن سخت‌تر و سخت‌تر می‌گردد. شما در آغاز خود را تحت فشار قرار خواهید داد تا نظرات عالی ارائه دهید و تا زمانی که نظری نداشته باشید صحبت نخواهید کرد. این دیدگاه صرفاً اوضاع شما را نامناسب می‌کند. پرسش‌های خود را مطرح نمایید هرچند ساده لوحانه بنظر برسند، نظرات واضح را بنویسید... پرسش ساده لوحانه، اغلب توسط تمام افراد مطرح می‌گردد. زمانی که شروع به صحبت کنید، احساس راحتی خواهید داشت و ذهن شما شفاف‌تر می‌گردد و نظرات بهتر و بهتری را ارائه می‌دهید."



بخش سوم: نوشتن پیرامون موارد آموزشی

## فصل ۸: چگونه گزارش مبتنی بر مورد آموزشی را نگارش نماییم؟

از دانشجویان دوره‌هایی که از روش موردکاوی استفاده می‌کنند، اغلب خواسته می‌شود که گزارشی درخصوص یک مورد آموزشی برای تکلیف یا امتحان بنویسند. هنگامی که درخصوص یک مورد آموزشی می‌نویسید، بهتر است به چهار نکته توجه نمایید:

- سؤالی که از شما پرسیده شده است.
- نحوه خواندن و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی چگونه است.
- چگونه نوشته‌های خود را درخصوص یک مورد آموزشی سازماندهی نمایید.
- چگونه واضح، مختصر و درست بنویسید.

### الف) سوالی که از شما پرسیده شده است

به طور معمول، تکالیف اساتید یا سؤالات آزمون از شما می‌خواهند که درخصوص یک موضوع در مورد آموزشی، موضع یا رویکرد خود را مشخص سازید. ممکن است در مورد آموزشی "جنرال موتورز: بخش برق پاکارد" پرسشی مطرح گردد:

"دیوید شرام بهتر است چه اقدامی انجام دهد؟"

پرسش فوق، به طرز فریبنده‌ای ساده است. شما ممکن است کلمه "انجام" را به معنای اقداماتی تفسیر نمایید که او باید انجام دهد. بنابراین متنی بنویسید که به طور خلاصه، تصمیم شرام را شرح دهد و سپس اقدامات ناشی از آن تصمیم را توضیح دهید. اما اگر این کار را انجام می‌دادید، ممکن است از نکته مهمی غافل شوید. این پرسش از شما می‌خواهد که نظر خود را درخصوص تصمیمی بیان نمایید که نیاز است شرام اتخاذ نماید. در این مورد آموزشی، شرام سه گزینه دارد و هیچ کدام (در نگاه اول) به وضوح بهتر از بقیه نیستند.

وظیفه نوشتن شما این است که استاد را متقاعد سازید که گزینه‌ای منتخب شما، بهتر از دو گزینه دیگر است. متقاعدسازی، به معنای استفاده از زبان جهت کسب موافقت مخاطب پیرامون تفکر، احساس یا عمل، به روشی است که مد نظر شما قرار دارد. هدف یک تکلیف یا امتحان متقاعد ساختن مخاطب، یعنی استاد است. بنابراین نیاز است پاسخ شما در نظر استاد منطقی بنظر برسد، زیرا با شواهد قانع کننده از مورد آموزشی پشتیبانی می‌شود. راه‌های مختلفی جهت متقاعد ساختن

مخاطب وجود دارند که یکی از آنها استدلال است. مطمئن ترین راه جهت متقاعد ساختن یک استاد، استفاده از استدلال است و قوی ترین شکل استدلال در نوشتن، برهان است. در ادامه این فصل، درخصوص برهان یا مباحثه های نوشتاری بیشتر خواهید آموخت.

اکنون می توانید بفهمید که چرا این سوال "دیوید شران بهتر است چه اقدامی انجام دهد؟" تنها درخصوص عملکرد شران مطرح نمی گردد. در عوض، از شما می خواهد که برهانی بنویسید تا ثابت کند که گزینه تصمیم گیری مورد نظر شما، بهترین گزینه از میان سه گزینه است. هرگونه پرسشی که از شما بخواهد تا نتیجه یا موضع خود را درخصوص یک مورد آموزشی بیان کنید به بیش از چند جمله جهت توصیف نظر شما نیاز دارد. مخاطب از شما انتظار دارد به یک پرسش مهم در خصوص موقعیت خود پاسخ دهید: "چرا؟ چرا فکر می کنید این گزینه، بهترین موقعیت است؟"

یک نکته دیگر درخصوص متون آزمون ها مبتنی بر مورد یا سؤالات تکلیفی وجود دارد. هنگامی که دانشجویان (یادگیرنده) با سؤالی همانند پرسش مرتبط با دیوید شران مواجه می شوند، می توانند درخصوص چگونگی پاسخ به آن مطمئن نباشند. آنها مشتاق شروع کار هستند، نکاتی را می نویسند که درخصوص آن مطمئن هستند. به بیان دیگر، دانشجویان حقایق مورد آموزشی را خلاصه می کنند. این یک پاسخ قابل درک به عدم قطعیت است، اما به پرسش اصلی مسئله پاسخ نمی دهد.

اگر همچنان معتقدید که متن شما بهتر است با یک مرور کلی گسترده از حقایق مورد آموزشی آغاز گردد، این نکته را در نظر بگیرید: "استاد، مورد آموزشی را پیش تر مطالعه نموده است. او علاقه ای به دیدن مجدد شواهدی در این گزارش ندارد که شما آن را مطالعه نموده اید" (مگر آنکه استاد به صراحت از دانشجو بخواهد تا مورد آموزشی را خلاصه نماید).

البته همچنان، حقایق مورد آموزشی اهمیت دارند. آنها منبع شواهدی هستند که شما جهت اثبات موضع خود به آن نیاز دارید.

### ب) چگونه یک مورد آموزشی را مطالعه و تجزیه و تحلیل نماییم

هنگامی که پرسش مسئله را درک نموده اید، آماده مطالعه و تجزیه و تحلیل مورد آموزشی جهت توسعه پاسخ خود هستید. بخش اول این کتاب، مهارت هایی را توصیف و معرفی نمودند که به منظور تجزیه و تحلیل مورد آموزشی نیاز دارید. این مهارت ها هم در راستای آماده شدن جهت مشارکت در یک بحث موردکاوی و هم به منظور نوشتن پیرامون یک مورد آموزشی کاربرد خواهند داشت.

بخش اول به شما می آموزد که چگونه سناریوی اصلی مورد آموزشی را شناسایی نمایید، تجزیه و تحلیل خود را سازماندهی کنید تا نتیجه گیری درستی داشته باشید. اگر بخش اول (فصل ۱ تا ۷) را مطالعه نکرده اید، اکیداً پیشنهاد دارم که پیش

از خواندن این بخش از کتاب، حداقل فصل‌ها را مرور نمایید. مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی به گونه ای که به راحتی به نوشته تبدیل شود، شما را در تجزیه و تحلیل مورد آموزشی کارآمدتر می سازد و به محصول نوشتاری بهتری منجر می شود.

به عنوان مثال، یک سوال آزمون از شما می پرسد که چرا مزیت رقابتی یک شرکت در ده سال گذشته کاهش یافته است. پاسخ به این پرسش مستلزم تشخیص سناریوی مسئله است. در حقیقت نیاز است ابتدا به شناسایی دلایل پردازید که قدرت رقابت پذیری شرکت را از میان می برند.

تشخیص مسئله یکی از سه سناریو مورد آموزشی استفاده در بخش اول است تا به شما نشان دهد چگونه یک مورد آموزشی را به طور مؤثر تجزیه و تحلیل نمایید. سازماندهی مطالعه و تجزیه و تحلیل مورد آموزشی در راستای تعیین دلایل، نوشتن گزارش را تسهیل می کند. به طور کلی، زمانی که سازمان دهی و ساختار تحلیل شما مشخص باشد، می توانید به نکات مطالعه شده را سریع تر و آسان تر به نوشتار تبدیل نمایید.

### ج) چگونه نوشتار خود را در خصوص یک مورد آموزشی سازماندهی نمایید

یک متن مورد آموزشی می تواند به منظور پاسخ به سه پرسش ساده سازماندهی شود: چیست؟ چرا؟ چگونه؟

- چیستی؟ بیانیه موضع شما نسبت به پرسش مسئله است.
- چرایی؟ برهان شما است که بیانیه موضع را تأیید می نماید.
- چگونه؟ بهترین برنامه اقدام از نظر شما است که بر اساس بیانیه موضع و برهان شما، چگونگی را توضیح می دهد.

### ج-۱) بیانیه موضع شما: چیستی؟

یک بیانیه موضع متمرکز در ابتدای گزارش، به اولین پرسش مخاطب پاسخ می دهد: پاسخ شما چیست؟ بدون آن پاسخ، گزارش تا آنجا که به مخاطب مرتبط است؛ هدف یا جهتی مشخصی ندارد. به بیان دیگر، موضع شما، جهت دهی مشخصی را به پاسخ (ارائه شده در گزارش) نشان می دهد. یکی از رایج ترین شکست ها در آزمون های مبتنی بر موردکاوی، این است که پاسخ دهندگان یک بیانیه موضع واضح به مخاطب ارائه نمی دهند. یک نوع عدم وضوح در بیانیه آن است که بگوییم مواضع متعددی وجود دارند اما نویسنده، به هیچ کدام متعهد نیست. از نظر مخاطب، گزارشی که به این شکل شروع

می‌شود، نویسنده را فردی نشان می‌دهد که از موضع‌گیری گریزان و ترسان است. بنابراین، فکر (اندیشه و موضع خود نسبت به مسئله) را به مخاطب بگویید، زیرا این همان چیزی است که مخاطب می‌خواهد بداند.

توجه کنید که گفتم بیانیه موضع شما، بهتر است در ابتدای گزارش مربوط به مورد آموزشی ارائه گردد. بیان موضع خود در ابتدا چندین مزیت دارند. ابتدا، مخاطب از شما انتظار دارد به سؤالی پاسخ دهید که از شما پرسیده شده است. چرا مخاطب را منتظر نگاه داریم؟ دوم، مخاطبان نقاد، یک برهان را هنگام مطالعه آن ارزشیابی می‌کنند. مخاطبان نمی‌توانند یک برهان را ارزشیابی نمایند تا زمانی که ندانند که چه موضع یا نتیجه‌ای در حال اثبات است. اگر نتیجه‌گیری شما در پایان گزارش ارائه گردد. مخاطب نیاز دارد که مجدد به ابتدای متن برگردند و اثبات شما را با موضع مقایسه نماید. بنابراین اگر موضع‌گیری را پیش از اثبات را بدانند، ارزشیابی کارآمدتر خواهد داشت.

در نهایت و احتمالاً مهم‌تر از تمامی نکات فوق، بیانیه موضع در ابتدای گزارش موردکاوی، می‌تواند بیانیه‌ای از قصد شما را برای مخاطب، ارائه دهد. این بیانیه، نقطه کانونی گزارش موردکاوی محسوب می‌گردد. انتخاب‌های سازمانی شما برای گزارش، به میزان قابل توجهی محدود گشته‌اند: "بهبتر است ساختار گزارش، اثبات بیانیه موضع را به مخاطب ارائه دهد و این تنها هدف گزارش است".

پاراگراف زیر از متنی در خصوص "شرکت مواد آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی (مختلف)" ارائه می‌گردد. نویسنده به این سوال پاسخ می‌دهد: "در خصوص کاهش (افت) اخیر سطح عملکرد بخش محصولات الکترونیکی توضیح دهید." پاسخ: "دان راجرز، با مجموعه‌ای از مسائل مواجه است. عملکرد بخش محصولات الکترونیکی در حال حاضر رو به کاهش است و شهرت آنها در ارتباط با تحویل و ارائه خدمات تنزل یافته است. کارکنان روحیه پایینی دارند، به افراد گروه‌های دیگر اعتماد ندارند و تعارضات بی پایان مشاهده می‌گردد. بسیاری از این مسائل را می‌توان در دلایل خارجی، رهبری ضعیف راجرز، اختلال در عملکرد تیم‌های EPD، برخورد فرهنگ‌ها و عدم حمایت شرکت جست‌وجو نمود."

پاراگراف به طور مختصر موضعی را در خصوص سؤال بیان می‌کند. در جمله پایانی، دلایل مرتبط با مسائل اشاره شده در پاراگراف فهرست می‌گردد و این انتظار را در مخاطب ایجاد می‌نماید که قرار است هر یک از دلایل، در ادامه تشریح می‌گردند و یا اثبات می‌شوند. از مطالعه تنها چهار جمله، مخاطب هم موضع نویسنده "چیستی"، هم خلاصه‌ای از آنچه او را به نتیجه رسانده است "چرایی" و هم "سازماندهی کلی" گزارش را ارائه می‌دهد.

در برخی فرهنگ‌ها، شروع یک گزارش موردکاوی با اظهار نظر مستقیم، می‌تواند به عنوان یک بیانیه متکبرانه و پرخاشگرانه تلقی گردد؛ به‌ویژه زمانی که آن عقیده متوجه یک فرد مسن‌تر، آگاه‌تر و یا قدرتمندتر باشد. اکثریت قریب به اتفاق مخاطبان

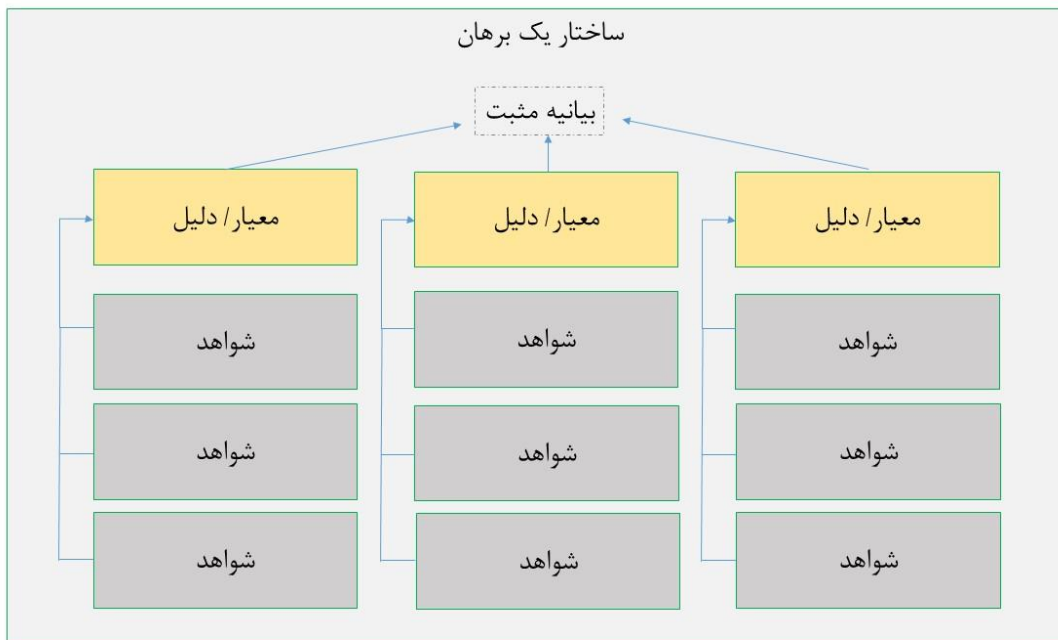
از نویسندگان می‌خواهند که در ابتدای یک گزارش به آنها بگویند که چه هنجارهای فرهنگی یا وضعیتی جهت به تعویق انداختن اظهارنظرها وجود دارند.

ج-۲) برهان شما: چرا؟

اصطلاح "برهان" در این کتاب، به معنای راهی به منظور ارائه تفکر شما جهت متقاعد ساختن مخاطب است که بر احتمال درست بودن موضع شما صحه می‌گذارد. استفاده از اصطلاح "احتمالاً درست است" ممکن است متهورانه باشد، اما قصد دارد به ما یادآوری کند که اثبات حقیقت، بدون قید و شرط، بسیار دشوار است. یک مثال، پاراگراف بالا در خصوص اقدامات دان راجرز و EPD است. اثبات دلایل اشاره شده در پاراگراف، در راستای ارائه اطمینان علمی تقریباً غیرممکن خواهد بود. اما استاندارد "احتمالاً درست است" را می‌توان به وسیله شواهد با ارزش، برآورده ساخت.

یک برهان می‌تواند چند جمله باشد که به منظور اثبات یک ادعا، به طور اختصاصی بیان می‌گردند. "دان راجرز برای رهبری یک سازمان بزرگ آماده نبود" موقعیتی است که به چند نکته نیاز دارد، تا نشان دهد که احتمالاً این ادعا درست است که "او هیچ تجربه مدیریت عمومی، آموزش رهبری، تحصیلات تجاری و مربیگری نداشته است".

شکل ۸-۸. ساختار یک برهان



سؤالاتی که در خصوص موارد آموزشی از شما پرسیده می‌شوند، اغلب به پاسخ‌های گسترده‌تری نیاز دارند که در چند جمله قابل اثبات نیستند. اغلب جهت اثبات پاسخ‌ها، چندین پاراگراف لازم است. هر یک از دلایل ارائه شده در پاراگراف دان راجرز اعم از "استرس تغییرات سریع در محیط خارجی، رهبری ضعیف راجرز و تصمیم‌گیری ضعیف، ناکارآمدی گروه‌های کلیدی در بخش، تلافی (برخورد) فرهنگ‌ها و عدم حمایت شرکتی" به اثبات جداگانه نیاز دارند. بنابراین، برهان کلی گزارشی که در خصوص مورد آموزشی "آلن تاون" نوشته شده است، از چندین برهان تشکیل می‌گردد.

یک برهان، شامل نتیجه یا بیانیه موضع، معیارها یا دلایل و شواهد است. هر معیار یا دلیل و شواهد مربوط به برهان، به اثبات اظهار موضع کمک می‌کند. به منظور کمک به تجسم یک برهان به شکل A-8 مراجعه نمایید. تعداد معیارها/دلایل در شکل A-8، سه مورد است که به دلخواه انتخاب شده‌اند، اما در خصوص تکیه بر یک معیار یا دلیل یا بسیاری از آنها محتاط باشید. استفاده از یک معیار به منظور اثبات نکته پیچیده، به ندرت قانع‌کننده است. همچنین استفاده از معیارهای فراوان در راستای تأیید یک برهان نیز فرایند را پیچیده می‌سازد و درک موضوع را برای مخاطب دشوار می‌نماید.

در نگارش گزارش‌های مبتنی بر مورد، بیشتر جملات شما شواهد را ارائه می‌دهند. شواهد، شامل حقایق مورد آموزشی، از جمله اعداد می‌باشند. محاسبات بر اساس اعداد در مورد آموزشی، نظرات بیان شده توسط شخصیت‌های مورد آموزشی، داده‌های برون‌یابی شده از جداول و استنباط‌های حاصل از هر یک یا تمامی آنها می‌توانند به عنوان شواهد در نظر گرفته شوند. شواهد را می‌توان به دو دسته کمی و کیفی نیز تقسیم نمود. هنگامی که در خصوص یک مورد آموزشی می‌نویسید، اکثر اساتید از شما می‌خواهند که خود را به شواهد موجود در مورد آموزشی محدود نمایید و از منابع خارجی استفاده نکنید (مگر اینکه استاد شما خلاف آن را بگوید).

استنباط، به توضیح مختصری نیاز دارد. استنباطها در مورد آموزشی بیان نمی‌گردند. آنها گزاره‌هایی هستند که به طور منطقی از گزاره‌هایی پیروی می‌کنند که در متن بیان می‌گردند. مثال زیر نمونه‌ای از مورد آموزشی "آلن تاون" است:

- حقیقت مورد آموزشی: بازار دولتی پُرسود برای محصولات بخش محصولات الکترونیکی رو به کاهش است.
- حقیقت مورد آموزشی: بازار تجاری بسیار رقابتی است.
- حقیقت مورد آموزشی: قیمت‌های تجاری در حال نزول (کاهش) هستند.
- حقیقت مورد آموزشی: هزینه‌های EPD در حال افزایش است.
- استنباط: EPD در کسب درآمد با مشکلات بیشتری روبرو می‌شود.

دانشجویان اغلب متوجه می‌شوند که دشوارترین جنبه توسعه و نوشتن برهان، استفاده از شواهد است. گردآوری شواهد و مدارک به جای جمع‌آوری حقایق مستلزم این است که بدانید به دنبال چه هستید. به منظور توسعه یک برهان، نیاز است دلایلی جهت هدایت انتخاب شواهد خود داشته باشید. به عنوان مثال، شما در حال ایجاد یک برهان با توجه به بیانیه موضع هستید که یک خرده‌فروش (به طور مثال، اسمیت و شرکا) نباید بودجه بیشتری از یک تولیدکننده دریافت نماید، زیرا ممکن است ریسک اعتباری بلندمدت به همراه داشته باشد. یکی از معیارهای شما این است که فکر می‌کنید نقدینگی خرده‌فروش، در آینده مطلوب به نظر نمی‌رسد و می‌تواند توانایی آن را برای بازپرداخت به شکل سازنده را به خطر بیندازد. شما نیاز دارید شواهدی به منظور اثبات این معیار، به مخاطب (استاد یا سایرین) خود ارائه دهید.

به طور مثال، در ادامه شواهدی بیان می‌گردند:

"شرکت اسمیت و شرکا، به دلیل وضعیت نقدینگی خود می‌تواند یک ریسک اعتباری بلند مدت داشته باشد. مسلماً نسبت جاری آن ۲,۵۳ است و آزمایش نهایی نشان می‌دهد که دارایی‌های جاری، منهای موجودی‌ها می‌تواند ۱,۲۶ برابر بدهی‌های جاری آن را پوشش دهند. هر دو نشانه‌های خوبی هستند که نشان می‌دهند شرکت می‌تواند بدهی‌های کوتاه‌مدت خود، مانند حساب‌های پرداختی پرداخت نماید که به ما بدهکار است. با این وجود، هنگامی که به حساب‌های دریافتی نگاه می‌کنیم، دوره وصول بدتر شده است. در سال ۱۹۹۸، اسمیت و شرکا به طور متوسط ۸۲ روز برای وصول حساب‌های دریافتی خود در مقابل میانگین ۶۲ روز در سال ۱۹۹۶ به طول انجامید. در همان زمان، میزان روزهای پرداختی نیز از میانگین ۵۳ روز در سال ۱۹۹۶ به ۷۰ روز در سال ۱۹۹۸ افزایش یافت. با این حال، حساب‌های پرداختی به اندازه دوره وصول افزایش نیافته است. این امر بر جریان نقدی شرکت فشار می‌آورد زیرا شکاف میان زمانی که اسمیت و شرکا پرداخت می‌کند در مقابل "زمان مورد نیاز برای پرداخت صورت حساب‌های خود، از ۹ روز به ۱۲ افزایش یافته است".

در یک گزارش مورد کاوی، ارائه برهان، به صورت جمله به جمله انجام می‌گیرد. ترسیم بصری این امر دشوار است زیرا هر جمله نقشی دارد. به منظور آنکه بفهمید نویسنده چگونه از شواهد موجود در پاراگرافی استفاده می‌کند که به تازگی



خوانده‌اید، در ادامه، یک نسخه مشروح از آن ارائه می‌گردد. تمام محاسبات از اعداد موجود در مورد آموزش بدست می‌آیند:

نسخه مشروح شده:

"اسمیت و شرکا، به دلیل وضعیت نقدینگی خود می‌تواند یک ریسک اعتباری بلندمدت باشد. [ ← بیانیه معیار] مسلماً دارای نسبت جاری ۲,۵۳ است [ ← شواهد: نتیجه محاسبه]، و آزمایش نشان می‌دهد که دارایی‌های جاری منهای موجودی‌ها می‌تواند ۱,۲۶ برابر بدهی‌های جاری آن را پوشش دهد. [ ← شواهد: نتیجه محاسبه] این نشانه خوبی است که شرکت می‌تواند بدهی‌های کوتاه مدت خود را پوشش دهد، مانند حساب‌های پرداختی که به ما بدهکار است. [ ← استنباط از شواهد] با این وجود، هنگامی که به حساب‌های دریافتی نگاه می‌کنیم، دوره وصول آن بدتر شده است. [ ← استنتاج از شواهد] در سال ۱۹۹۸، اسمیت و شرکت به طور متوسط ۸۲ روز طول کشید تا حساب‌های دریافتی خود را جمع‌آوری کنند [ ← شواهد: نتیجه محاسبه] این عدد، در مقابل میانگین ۶۲ روز در سال ۱۹۹۶ قرار دارد. [ ← شواهد: نتیجه محاسبه] در همان زمان، میزان روزهای پرداختی نیز از میانگین ۵۳ روز در سال ۱۹۹۶ به ۷۰ روز در سال ۱۹۹۸ افزایش یافت. این امر بر جریان نقدی شرکت فشار وارد نمود [ ← استنباط از شواهد]، زیرا شکاف میان زمانی که اسمیت و شرکا مبالغ را دریافت می‌کنند، در مقابل، زمان مورد نیاز برای پرداخت صورت‌حساب‌ها از ۹ روز به ۱۲ روز افزایش یافته است. [ ← شواهد: نتیجه محاسبه]

این پاراگراف به شدت بر شواهد کمی تکیه دارد، همانطور که انتظار دارید زیرا بیانیه موضع در خصوص یک موضوع مالی است. محاسبات مربوطه را بر اساس اعداد مورد آموزش با استنباط‌هایی ترکیب می‌کند که به مخاطب می‌گویند معنای اعداد چیست و شواهد را به دلیل بیان شده در جمله اول، متصل می‌سازند. این پاراگراف نشان می‌دهد که چگونه اعداد و محاسبات می‌توانند شواهد قدرتمندی برای یک موضع با نتیجه باشند.

البته متنی مانند پاراگراف فوق، ما را به مسئله‌ای می‌رساند که اغلب دانشجویان را آزار می‌دهد و آن نحوه کار با اعداد است. در یک برهان کتبی، برخی از دانشجویان به اعدادی از مورد آموزشی اشاره می‌نمایند یا محاسباتی را ارائه می‌دهند اما منظورشان را توضیح نمی‌دهند. آنها فرض می‌کنند که استاد (به عنوان یک متخصص)، نیازی به تشریح منظور آنها (ذهنیت و موضع) ندارد. در حقیقت، گفتن منظور آنها به کارشناس می‌تواند به معنای دست کم گرفتن شعور متخصص تلقی گردد! نقص در این فرض این است که استاد، از شما می‌خواهد به او نشان دهید که معنای اعداد را می‌دانید یا از کاربرد آنها واقف هستید. در اینجا مثالی با استفاده از اعداد از پاراگراف "اسمیت و شرکا" آورده شده است. شما می‌گویید که نقدینگی آینده خرده فروش از ارائه اعتبار بیشتر پشتیبانی نمی‌کند. سپس می‌گویید که اعداد زیر نظر شما را ثابت می‌کند:

- نسبت جریان نقدینگی اسمیت و شرکا ۲،۵۳ و آزمایش نهایی ۱،۲۶ است.
- حساب های دریافتنی در سال ۹۶، ۶۲ روز و در سال ۹۸، ۸۲ روز بوده است.
- حساب های پرداختنی در سال ۹۶، ۵۳ روز و در سال ۹۸، ۷۰ روز بوده است.
- تفاوت حساب های پرداختنی و دریافتنی در سال ۹۶ نسبت به سال ۹۸، ۳+ روز بوده است.

اگر اعداد را به صورت فهرست وار و بدون توضیح بیان نمایید، استاد شما نمی داند که آیا می دانید آنها چگونه از موضع شما حمایت می کنند؟ (در دنیای حقیقی، رئیس شما ممکن است فرهنگ شما را زیر سؤال ببرد و از اینکه او را مسئول تفسیر اعداد قرار داده اید، ناراضی باشد). بنابراین، زمانی که از اعداد در بحث استفاده می کنید، مطمئن شوید که منظور آنها و نحوه استفاده از اعداد در ارتباط با موقعیت را به مخاطبان خود منتقل می نمایید.

دسته اصلی دیگر، شواهد کیفی هستند. فرض کنید در حال نوشتن این موضوع هستید که چرا رهبری ضعیف دان راجرز یکی از دلایل عملکرد نامیدکننده بخش اداری او بوده است. یکی از برهان های شما درخصوص رهبری او این است که راجرز تغییرات سازمانی ایجاد نموده که این اقدام، به تقسیمات بخش ها، لطمه زده است. برهان فوق، از حقایق کیفی و استنباط های برگرفته از آنها استفاده می کند. همانطور که در مثال پیشین، پاراگراف ها دو بار ارائه شده اند، در این مثال نیز به همان شیوه، مطالب بیان می گردند:

"راجرز تغییرات سازمانی ایجاد کرد که موانعی را در راستای اقدامات در بخش محصولات الکترونیکی ایجاد نمودند. او دفتر مرکزی بخش را به شرکت منتقل نمود، که او را از دو گروه عملکردی و بخش عملیاتی سازمان دور ساخت و مانع از ایجاد روابط بهتر با کارکنان بخش ها شد. بر این اساس، روند توسعه محصول جدید با مخاطراتی همراه شده است، زیرا او از نظر فیزیکی، افرادی را پراکنده نمود که نیاز بود در راستای توسعه محصول، با یکدیگر همکاری داشته باشند.

او مدیر توسعه محصول را به دفتر مرکزی شرکت منتقل نمود اما گروه های توسعه محصول را در کارخانه ها نگهداشت. علاوه بر این، راجرز بخش فروش و بازاریابی را بدون در نظر گرفتن ماهیت مکمل آنها و یا فرایند خرید، از یکدیگر تفکیک نمود. بخش فروش صرفاً فروش نیست، بلکه منبع اطلاعات بخش بازاریابی محسوب می گردد. افراد تیم بازاریابی نمی توانند به طور مؤثر با فروش همکاری کنند، زیرا آنها مهارت های لازم برای انجام کار خود را ندارند (همگی تازه فارغ التحصیل شده اند یا یک یا دو سال تجربه دارند) یا تخصص بازاریابی را ندارند. کارکنان بخش بازاریابی، س به شدت به دانش بازار فروش نیاز دارند".

نسخه مشروح:

"راجرز تغییرات سازمانی ایجاد کرد که موانعی را در راستای اقدامات در بخش محصولات الکترونیکی ایجاد نمودند. ←  
بیانیه: دلایل] او دفتر مرکزی بخش را به شرکتی منتقل کرد [شواهد: حقایق]، که او را از دو گروه عملکردی ←  
استنتاج از شواهد] دور کرد و مانع از ایجاد روابط با آنها شد. ← استنباط از شواهد] توسعه محصول جدید آسیب دیده  
است زیرا او از نظر فیزیکی، افرادی را پراکنده نمود که با نیاز بود در راستای توسعه محصول با یکدیگر همکاری داشته  
باشند. ← استنباط از شواهد] او مدیر توسعه محصول را به دفتر مرکزی شرکت منتقل نمود؛ اما گروه های توسعه محصول  
را در کارخانه ها نگهداشت. ← شواهد: حقیقت] علاوه بر این، او بخش فروش و بازاریابی ← شواهد: حقیقت] را بدون  
در نظر گرفتن ماهیت مکمل یا فرایند خرید، از یکدیگر جدا کرد. ← استنتاج از شواهد] بخش فروش صرفاً فروش نیست،  
بلکه منبع اطلاعات بخش بازاریابی است. ← شواهد: حقیقت] افراد بازاریابی نمی توانند به طور مؤثر با فروش همکاری  
کنند، ← استنتاج از شواهد] زیرا مهارت های لازم برای انجام کار خود را ندارند (همگی تازه فارغ التحصیل شده اند یا  
یک یا دو سال تجربه دارند) یا تخصص بازار ← شواهد: حقیقت] آنها به شدت به دانش بازار در خصوص فروش نیاز دارند.  
← استنباط از شواهد]

پاراگراف ها، ارزش بازخوانی دارند تا بفهمیم چگونه شواهد از تمامی جملات متن جمع می گردند تا در نهایت، بیانیه ارائه  
شده در جمله اول را اثبات نمایند. حقایق با دقت از بخش های مختلف مورد آموزشی انتخاب می گردند و استنباطها، حقایق  
را به اظهاراتی مرتبط می سازند که درصد اثبات آنها هستیم. به یک ویژگی دیگر از مثال ها توجه کنید.

اولین جمله از هر دو پاراگراف "اسمیت و شرکا" و "بخش EPD" نکته ای را ثابت می نماید که پاراگراف قرار است به  
مخاطب منتقل سازد. همچنین به مخاطب اطلاع می دهد که جملات بعدی چه مشترکاتی دارند. ممکن است شروع هر  
پاراگراف اثبات کننده یک برهان، با یک نوع جمله دشوار و یا غیرقابل تصور به نظر برسد؛ اما بهتر است این نکته را در نظر  
بگیرید که چنین پاراگرافی، چقدر برای مخاطب مفید است.

آیا همواره به همان مقدار از شواهدی نیاز دارید که در مثال ها آمده اند؟ پاسخ به متغیرهای فراوانی بستگی دارد. از جمله  
متغیرها می توان به محتوای مورد آموزشی، زمانی که در اختیار دارید، تجربه شما از محتوای مورد آموزشی، ابزارهای  
تحلیلی و انتظارات مخاطب شما، اشاره نمود. بهترین توصیه این است که استاندارد بالایی به منظور اثبات برهان های خود  
تعیین نمایید. بهتر است از شواهد بیشتر (به جای شواهد کمتر)، استفاده نمایید زیرا این شیوه احتمالاً، بیشتر مورد مقبولیت  
اساتید قرار دارد.

از آنجا که توسعه و نوشتن پاراگرافها به منظور نوشتن در خصوص مورد آموزشی بسیار اهمیت دارد، می خواهم طرح کلی  
یک بحث کوتاه پیرامون یک تصمیم را نگارش نمایم: "ادامه سیاست تجارت آزاد یا تحمیل حمایت گرای" به عنوان نمونه  
انتخاب می گردد. به شکل B-8 مراجعه نمایید.

بحث را با پرسشی آغاز می‌نماییم که ممکن است در یک امتحان مورد آموزشی یا تکلیف در خصوص تجارت بین‌المللی، از شما پرسیده شود. (در یک امتحان یا تکلیف واقعی، احتمالاً معیارها و شواهد بیشتری به منظور حمایت از آنها می‌خواهید).

این جدول، جریان منطقی عناصر یک برهان و استفاده از شواهد کمی و کیفی را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که این شیوه سازمان دهی، به طرز شگفت‌آوری ساده است. امیدوارم جدول (B-8) به شما این امکان را بدهد تا هنگامی که برهان‌های خود را می‌نویسید، این سادگی را تجسم نمایید.

#### جدول B-8: ساختار یک برهان

پرسش	آیا ایالات متحده باید به حمایت از تجارت آزاد ادامه دهد یا به سیاست‌های حمایت‌گرایی <sup>۱</sup> بازگردد؟
بیانیه موضع	ایالات متحده باید به حمایت از تجارت آزاد ادامه دهد.
معیارها	تجارت، استاندارد زندگی آمریکایی‌های کم‌درآمد را افزایش می‌دهد و تعداد اندکی از مشاغل ایالات متحده را حذف می‌گردند.
شواهد / اثبات	
معیار ۱	تجارت آزاد، استاندارد سطح زندگی آمریکایی‌های کم‌درآمد را ارتقا می‌دهد.
شواهد	مطالعات نشان می‌دهند که تجارت آزاد، قدرت خرید افرادی را که در ۱۰ درصد پایین درآمدی قرار دارند، تا ۶۲ درصد افزایش می‌دهد. آنها همچنین نشان می‌دهند که تجارت آزاد، قدرت خرید افراد با درآمد متوسط را حدود ۳۰ درصد افزایش می‌دهد. تجارت آزاد در نُه‌له نخست، قدرت خرید را افزایش می‌دهد؛ زیرا هزینه کالاهای مصرفی را کاهش می‌دهد که درصد بالایی از خرید افراد فقیر را تشکیل می‌دهد. نمونه این رفتار مرتبط با خرید لباس است.
معیار ۲	تجارت آزاد، تعداد اندکی از مشاغل ایالات متحده را حذف می‌نماید.
شواهد	حدود ۸۰ درصد از اشتغال ایالات متحده، در صنعت خدمات قرار دارند که تحت تأثیر تجارت بین‌المللی قرار نگرفته‌اند. در بخش تولید، واردات، درصد نسبتاً اندکی از دلایل حذف مشاغل را توجیه می‌نمایند. تا کنون، بزرگترین دلیل از دست دادن شغل در تولید، جایگزینی فناوری به جای نیروی کار است.

<sup>۱</sup> حمایت‌گرایی سیاست اقتصادی جلوگیری از تجارت میان کشورها از طریق وضع تعرفه بر کالاهای وارداتی، محدودسازی حجم واردات و شماری دیگر از ضوابط دولتی است. این سیاست با تجارت آزاد، که در آن موانع دولتی باید حداقل نگه داشته شوند، تضاد دارد.

ج-۳) برنامه اقدام شما: چگونه؟

یک برنامه اقدام دارای چهار عنصر است:

۱. اهداف خاص را از اقدام فوق بیان نمایید.
۲. نکات کلیدی برهان را به اقدام یا عملیات تبدیل نمایید.
۳. این برنامه، شامل یک سری مراحل عملیاتی خاص است.
۴. مراحل اقدام را به ترتیب زمانی قرار می دهد.

ج-۳-۱) اهداف خاص را از اقدام فوق بیان نمایید.

اهداف یک برنامه اقدام به اختصار، نتیجه مطلوب یا وضعیت نهایی برنامه را توصیف می نماید. به عبارت دیگر، با اجرای برنامه اقدام، وضعیت چگونه خواهد بود؟ هدف کلی یک برنامه اقدام، بهبود وضعیتی است که موضوع بحث قرار دارد. در ادامه، مثالی از بیانیه هدف آورده شده است:

"هدف کوتاه مدت، ایجاد چشم اندازی روشن برای شرکت و برنامه ای به منظور تحقق آن چشم انداز است. در میان مدت و بلندمدت، هدف، بازسازی سازمان و فرهنگ آن به منظور تمرکز بر مشتری است."

ج-۳-۲) نکات کلیدی برهان را به اقدام یا عملیات تبدیل نمایید.

این عنصر برنامه ریزی عملیاتی (تبدیل برهان به عملیاتی) است که درک آن، برای دانشجویان دشوار بنظر می رسد. منشأ مراحل یک برنامه اقدام چیست؟ برهان شما، موضع و شواهدی را نشان می دهند که آنها را تأیید می نمایند. اهداف برنامه اقدام شما، وضعیت نهایی مطلوب را توصیف می کند. برنامه اقدام شما، پل میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نهایی محسوب می گردد. برنامه اقدام به این سؤال پاسخ می دهد که چگونه از آنچه استدلال کرده اید به موقعیتی می رسید که در اهداف خود متصور هستید؟ به منظور دستیابی حقیقی به آن وضعیت، نیاز است چه اقداماتی صورت گیرند؟

در قسمت پیشین، دو پاراگراف در خصوص رهبری دان راجرز خواندید. پاراگراف ها با این جمله آغاز می گردند: "راجرز تغییرات سازمانی ایجاد کرد که موانعی را در راستای اقدامات در بخش محصولات الکترونیکی ایجاد نمود". این پاراگراف استدلال می کند هنگامی که راجرز، مکان مدیران و ساختار سازمانی EPD را تغییر داد، موانعی در راستای اقدامات و فعالیت های بخش ایجاد شدند. به نظر شما چه اقداماتی می تواند این وضعیت را بهبود بخشد؟ ساده ترین اقدام این است

که راجرز برخی از تغییراتی که ایجاد نموده است را به حالت نخست برگرداند. یک مرحله برنامه اقدام می تواند اقدام را بیان نماید:

"راجرز بهتر است با مدیران بازاریابی و فروش جلسه ای ترتیب دهد و از آنها بپرسد که چگونه می توانند به بهترین نحو با یکدیگر همکاری کنند. او بهتر است بخش بازاریابی و مدیریت ارشد فروش را در یک مکان جمع نمایند و از آنها بخواهد که راه های دیگری را پیشنهاد دهند که به تبادل اطلاعات و ایده ها به بخش فروش و بازاریابی کمک کنند".

تمام محتوای عملی در یک برهان، بهتر است در برنامه اقدام گنجانده شود. به عنوان مثال، بگویید که برهان ارزشیابی شما سه عرصه را نشان می دهد که عملکرد یک رهبر در آنها نقص دارد. برنامه اقدام بهتر است گام های عملی به منظور بهبود هر سه عرصه را دربرگیرد. برهانی که سه دلیل اصلی یک مسئله را بیان می کند، نیاز دارد برنامه عملی داشته باشد که به هر سه دلیل پردازد. از سوی دیگر، یک برنامه اقدام نباید دارای مراحل باشد که به مسائلی رسیدگی کند که در برهان گنجانده نشده اند. به عنوان مثال، ممکن است یک برنامه اقدام ناظر بر مراحل تدوین گردد که هدف آن، دلیلی نباشد که در تشخیص برهان قرار گرفته است. توجه شما را به این موضوع جلب می کنم، زیرا ممکن است اشتباه فوق را انجام دهید، به ویژه زمانی که تحت فشار زمانی نوشتن یک امتحان هستید.

بنابراین، توسعه و نوشتن برنامه اقدام ممکن است ایده ای را مطرح سازد که باید بخشی از بحث باشد. اگر فکر می کنید ایده جدید مهم است، برگردید و آن را به بحث اضافه کنید. در غیر این صورت، از مراحل صرف نظر نمایید که برهان شما توجه نمی نمایند.

### ج-۳-۳) مراحل خاص را ارائه می دهد

یک برنامه اقدام شامل مراحل خاصی به منظور دستیابی به اهداف برنامه و ترکیب محتوای عملی برهان ارائه شده است. مراحل اقداماتی هستند که برای آزمون ها و تکالیف نوشته شده اند، بهتر است به اندازه کافی دقیق باشند تا مخاطب درک کند که چگونه به اهداف برنامه منجر می گردند.

ممکن است گام ها و اقداماتی که بیان می دارید، در حد فاصل یک "تعمیم مبهم" و یا مفهومی با "جزئیات بیش از حد" قرار گیرد. به مثال زیر توجه نمایید:

▪ بسیار مبهم

راجرز باید مطمئن شود که بخش بازاریابی و فروش در کنار یکدیگر بهتر عمل می کنند.

▪ تقریباً درست

راجرز بهتر است مدیران بازاریابی و مدیریت ارشد فروش را در یک مکان گرد یکدیگر بیاورد و از آنها بخواهد راه هایی را پیشنهاد دهند که به وسیله آنها، فروش و بازاریابی می توانند اطلاعات و ایده ها را تبادل نمایند و به طور کلی، روابط کاری خود را بهبود بخشند.

### ▪ جزئیات بیش از حد

راجرز بهتر است در هفته دوم برنامه اقدام با بیل لی، مدیر بازاریابی جدید ملاقات نماید و به او بگوید که از عملکرد بازاریابی ناراضی است. او نیاز است که از بیل لی بخواهد که یادداشتی تهیه نماید تا توضیح دهد چگونه بخش او می تواند به طور مؤثرتری با بخش فروش همکاری کند. او همچنین نیاز دارد در همان زمان، با جک سایمون، مدیر فروش جدید، جلسه ای داشته باشد و از او بخواهد یادداشتی تهیه کند که توضیح دهد چگونه فروش می تواند با بخش بازاریابی مؤثرتر عمل کند. او در نهایت بهتر است، این دو یادداشت را با یکدیگر مقایسه نماید تا ببیند آیا آنها پیشنهادهایی مشابه یا یکسان دارند و از آنها به عنوان نقطه شروع جهت ملاقات با لی و سایمون استفاده کند.

### ج-۳-۴) مراحل اقدام را به ترتیب زمانی قرار می دهد

یک برنامه اقدام تنها مجموعه ای از مراحل را بیان نمی دارد. برنامه اقدام، مجموعه ای از مراحل را ارائه می دهد که قرار است با ترتیب خاصی در زمان معینی اجرا شوند. گام های فوری، بهتر است در ابتدا بیان گردند، گام های با فوریت کمتر، در اولویت های بعدی قرار گیرند. اساتید به نحوه اولویت بندی مراحل در جدول زمانی طرح علاقه مند هستند. هنگامی که برنامه های عملیاتی را به کوتاه مدت و بلندمدت تقسیم می نمایید، درک آن راحت تر خواهد بود:

- گام های کوتاه مدت در راستای تحقق گام های بلندمدت فوری، آسان یا ضروری هستند.
- دستیابی به مراحل بلندمدت سخت، پیچیده، زمان بر و یا وابسته به مراحل گذشته است.

### یک برنامه اقدام در یک گزارش به کجا تعلق دارد؟

دانشجویان، اغلب اقدامات را با برهان خود ترکیب می نمایند. بعد از آنکه در خصوص یک موضوع بحث کردند، مراحل عملیات مرتبط به همراه برهان را فهرست می نمایند. اقدام فوق به دو دلیل، ایده مناسبی جهت تدوین برنامه اقدام محسوب نمی گردد:

اول، یک بحث موردکاوی و یک برنامه اقدام، اصول سازماندهی کاملاً متفاوتی دارند. یک برهان ساختاری منطقی دارد که از بیانیه موضع به سمت معیارها یا از دلایل به شواهد حرکت می‌کند. از سوی دیگر، یک برنامه اقدام زمان‌مند است. برنامه اقدام، مجموعه یکپارچه از اقدامات است که در قالب زمان قرار می‌گیرند. اصطلاحاً هیچ راهی جهت آشتی دادن این دو اصل مختلف سازماندهی وجود ندارد.

هنگامی که نویسنده‌ای سعی می‌کند برهان‌ها و برنامه اقدام را با یکدیگر ترکیب نماید، نیاز دارد که یک نکته را به مخاطب ارائه دهد. اغلب برهان بر متن غلبه می‌نماید، زیرا مراحل عملیاتی در نقاط مختلف برهان درج می‌شوند، بنابراین مخاطب نمی‌تواند ترتیب زمانی اقدامات را درک نماید.

دلیل دوم، جدایی مخاطب است. گزارش موردکاوی که همزمان و به طور ساختارنیافته به برهان و برنامه اقدام می‌پردازد، فرایند درک را برای مخاطب خود دشوار می‌سازد. هنگامی که یک برهان پیچیده، بدون وقفه در اقدامات توصیه شده آشکار می‌گردد، استدلال بسیار منسجم تر خواهند بود. بنابراین درک آن برای مخاطب نیز بسیار آسان تر خواهد شد.

### قالب بندی یک برنامه اقدام

برنامه اقدام بهتر است با چند جمله آغاز گردد که اهداف را توضیح می‌دهند. سپس بهتر است در بخش‌هایی تحت عناوین "کوتاه مدت" و "بلند مدت" سازماندهی شوند. مراحل و زمان اقدامات به راحتی قابل درک هستند که پاراگراف‌های جداگانه یا بخش‌های مجزا را ارائه می‌دهد.

### پیشنهادی به منظور تدوین برنامه اقدام

یک پیشنهاد صریح به منظور نوشتن برنامه اقدام این است که مراحل را به ترتیبی بنویسید که احساس می‌کنید بهتر است اقدامات براساس آن صورت گیرند. انجام این کار مستلزم آن است که به محتوای مرحله و جایگاه آن، در ترتیب زمانی طرح بیاندیشید. مغز ما نمی‌تواند همزمان به دو موضوع فکر کند. در عوض، ما به سرعت از فکر کردن درخصوص یک موضوع به موضوع دیگر تغییر وضعیت می‌دهیم. این تغییرات می‌توانند عملکرد شناختی کلی ما را کاهش دهند.



یک راه بهتر در راستای تدوین برنامه اقدام این است که در ابتدا مراحل را بدون نگرانی درخصوص ترتیب و توالی آنها بنویسید. هنگامی که ایده‌هایتان را به طور کامل بیان نمودید، اقدامات را به ترتیب زمانی قرار دهید که برای شما منطقی می‌رسد. سپس به دنبال شکاف‌هایی باشید که بهتر است با مراحل بیشتری تکمیل گردند.

#### د) چگونه واضح، مختصر و صحیح بنویسیم

یکی از مسئولیت‌های اصلی نویسنده، تسهیل خواندن یک متن است. نویسندگان بهتر است، آنگونه بنویسند که مخاطبان بتوانند به آسانی متن را مطالعه نمایند. ممکن است فکر کنید که برای بزرگسالان و افراد تحصیل کرده (باسواد)، "مطالعه" فرایندی بدون دردسر است، اما اینگونه نیست. دشواری فرایند مطالعه، زمانی برای افراد آشکار می‌گردد که محتوای متن پیچیده باشد.

نویسنده‌ای که مواعی مانند جملات طولانی و پیچیده برای خواندن ایجاد می‌کند، کار مخاطب را جهت درک محتوای پیچیده، بسیار دشوار می‌سازد. به عنوان یک نویسنده، هدف شما شفافیت است. راه‌هایی را در نظر بگیرید که نوشته خود را مانند شیشه‌ای در نظر می‌گیرند تا مخاطبان به راحتی از طریق کلمات، به معنای مورد نظر شما پی ببرند. همانطور که جمله زیر را می‌خوانید، از میزان تلاش ذهنی خود آگاه باشید.

"در واقع، انبوه سفارش‌هایی که کارخانه‌ها در این زمان از سال تجربه می‌کنند، مدیران تدارکات هر کارخانه را چنان مشغول می‌کند که اطمینان حاصل نمایند تا عرضه کافی به منظور پاسخ به تأمین تقاضا صورت می‌گیرد. این درحالیست که مدیران قادر نخواهند بود که در این برهه زمانی از سال، به خط مشی‌های جدید نیز پاسخگو باشند، به‌ویژه به این دلیل که هیچ فرآیندی به منظور بهینه‌سازی فرآیند‌ها در زمان‌های شلوغ سال (اوج تقاضا) وجود ندارد."

حتی پس از پایان خواندن جمله، احتمالاً با وجود تلاشی که برای خواندن جمله انجام داده‌اید، ایده روشنی درخصوص معنای آن ندارید. حالا این جملات را بخوانید:

"نباشت سفارشات، مدیران تدارکات کارخانه را تحت فشار شدید قرار می‌دهد تا مطمئن شوند که تولید در صورت نیاز، مواد خام را دریافت خواهند نمود. هرگونه تأخیر در تدارکات می‌تواند به راحتی تولید را کاهش دهد که در نتیجه، مشتریان ناراضی می‌شوند. همچنین، احتمال لغو سفارشات و درگیری در داخل شرکت نیز ایجاد می‌گردد. از دیدگاه مدیران، خط مشی جدید با خطر گندسازی در تدارکات مواجه هستند."

نسخه دوم، جمله اصلی به چند جمله کوتاه تقسیم شده نموده است که به راحتی قابل درک هستند. همچنین تعداد کلمات کمتری نسبت به متن اصلی دارد، البته بدون آنکه معنا و مفهوم اصلی از دست برود. گزارشی را تصور کنید که جملات فراوانی شبیه به متن اولیه دارد؛ این قبیل نوشتارهای ضعیف، مجموعه ای از اثرات منفی ایجاد می نمایند.

مخاطبان حتی پس از توجه دقیق به نوشته، از معنای آن مطمئن نیستند و گاهی از این موضوع آزاده می شوند. این نتیجه ای (نتیجه مطلوبی) نیست که شما از نوشته خود می خواهید. نکات زیر کیفیت هایی از نوشتارهای کارآمد را ارائه می دهند که اساتید و در دنیای واقعی، رؤسا و همتایان از آنها استفاده می نمایند. پیش فرض نوشتار کارآمد، این است که مخاطبان در ازای حداقل تلاش، حداکثر معنا را دریافت نمایند:

۱. مستقیم
۲. اختصار
۳. وضوح
۴. درستی
۵. منطقی

این مفاهیم در ادامه تشریح می گردند.

#### ۱- مستقیم

اساتید (و مخاطبان در دنیای واقعی) نوشته های شما را برای یک هدف مطالعه می نمایند: "درک آنچه شما فکر می کنید". نوشتن غیرمستقیم، درک مخاطب از تفکر شما را مبهم می سازد و یا فرایند درک مفهوم را به تأخیر می اندازد، در نتیجه او را ناامید می سازد. قابل درک است که ممکن است درخصوص بیان موضع خود، در یک مورد آموزشی از ترس درست نبودن آن، احساس اضطراب داشته باشید. اما شما هیچگونه حمایت یا مزیتی در اجتناب از "بیان مستقیم موضع خود"، بدست نمی آورید. اگر به موضع خود را به طور مستقیم بیان نکنید، هیچگونه حمایت و یا مزیتی بدست نخواهید آورد. آنچه را که فکر می کنید، بیان نمایید و تمام تلاش خود را به منظور اثبات جملات (تفکر و موضع) انجام دهید.

## ۲- اختصار

هنگامی که مطلبی را می نویسید، تلویحاً تقاضا دارید که مخاطب "زمان خود" را در اختیار شما بگذارد. درست است که شما به طور معمول به درخواست استاد، در خصوص موارد آموزشی می نویسید، اما همچنان می خواهید به مخاطب کمک کنید تا بهترین استفاده را از زمان خود ببرد.

جملاتی که حداکثر معنا را از کلمات موجود در متن بیان می دارند، هدف نویسنده را محقق می سازند. مثال های ابتدای این بخش، دو رویکرد را جهت نوشتن نشان می دهد. یکی که از آن مثال ها، گام سازماندهی و معنا بخشیدن به محتوا را به مخاطب واگذار می کند و متن دیگر، رویکردی را پیش می گیرد که فرایند مطالعه را تسهیل می نماید.

## ۳- وضوح

نوشتن از طریق جملات واضح، تأثیر بسزایی بر مخاطبان دارد. جملات واضح، شفاف هستند. جملات واضح قادرند به کلمات و ساختار جمله سامان دهند، زبان مناسب به منظور انتقال معنا به مخاطبان را تصحیح نمایند (جملات واضح سه عنصر کلمات، ساختار جمله و استفاده صحیح از زبان را به منظور انتقال معنا به مخاطبان هماهنگ می نمایند). استفاده از افعال معلوم، ساختار جملات ساده و کلمات آشنا برای مخاطبان، اجزای یا خصیصه های مهم بیان واضح به شمار می روند.

دستور زبان معلوم، کلماتی یا افعالی هستند که به عملیات یا اقدام خاصی اشاره می نمایند. بر اساس پژوهش ها، خواندن جملات دارای افعال معلوم، آسان تر از خواندن جملات با استفاده از افعال مجهول است. به این جمله توجه نمایید:

"مدیران بخش تدارکات کارخانه، تحت فشار شدیدی از انبوه سفارش ها قرار گرفته اند که ناشی از نیاز بخش تولید به دریافت مواد خام در زمانی است که برای تولید مورد نیاز هستند."

جمله فوق را با این جمله مقایسه کنید که همان معنا را با افعال معلوم بیان می نماید.

"نباست سفارشات، مدیران تدارکات کارخانه را تحت فشار شدید قرار می دهد تا مطمئن شوند که بخش تولید در صورت نیاز مواد خام را دریافت می کند."

در جملات با افعال مجهول، کلمات بیشتری وجود دارند و مخاطب را به فعالیت بیشتر وا می دارد. مثال جملات با کلمات یا افعال مجهول، مخاطب را وادار می سازند تا زمان بیشتری را بیانیشد. یک جمله یا کلمه مجهول، اهمیت چندانی در

متن ندارد اما بهتر است هزینه زمانی آن بر مخاطب را در نظر بگیرید. یک راهنمای مناسب برای ساختار جمله، استفاده از افعال معلوم در یک الگوی دستوری ساده است که به آن، "فاعل-کنش-مفعول" نیز گفته می شود.

در ادامه جمله ای از یک مثال در این بخش بیان می گردد که از الگو "فاعل-کنش-مفعول" استفاده می نمایند:

"از دیدگاه مدیران، خط‌مشی جدید با خطر یا ریسک کاهش سرعت در تدارکات مواجه است."

این جمله با یک عبارت مقدماتی کوتاه شروع می شود: "از دیدگاه مدیران" موضوع، "سیاست جدید"، کلمه "خطرات، ریسک ها" و به دنبال آن یک مفعول مستقیم، "کاهش سرعت تدارکات" جفت می شود. دستور زبان جمله، اهمیت کمتری نسبت به این حقیقت دارد که ساختار جمله ساده و سرراست باشد و در نتیجه معنایی بدست آید که مخاطبان به راحتی آن را درک کنند.

یکی دیگر از جنبه های ایجاد وضوح، استفاده از کلماتی است که برای مخاطب آشنا هستند. یک اصطلاح ناآشنا مخاطب را متوقف می کند، او باید تصمیم بگیرد که آیا معنای کلمه را جست‌وجو کند یا سعی نماید آن را از متن درک کند. مثلاً:

"The product development meetings instantiated most of the traits of a dysfunctional group."

جلسات توسعه محصول، بیشتر صفات یک گروه ناکارآمد را "شبيه سازی" می نمودند.

اکثر مخاطبان روی کلمه "شبيه سازی" متوقف می گردند و یا سعی می نمایند آن را از متن جمله بفهمند یا معنای آن را جست‌وجو کنند. یک کلمه آشنا تر، تلاش اضافی مخاطب را حذف می نماید:

"The product development meetings exemplified most of the traits of a dysfunctional group".

جلسات توسعه محصول، نمونه ای از جنبه های یک گروه ناکارآمد را نشان می داند.

بهترین راهنما این است که از زبان مخاطب استفاده کنید. به طور مثال از اصطلاحات فنی استفاده نمایید که مخاطبان به معنای آنها واقف هستند. اگر دلیلی به منظور استفاده از کلمه ای دارید که ممکن است مخاطب آن را نداند، بهتر است واژه یا اصطلاح را تعریف نمایید.

\subject-verb-object

<sup>۲</sup> توجه: در ادبیات فارسی instantiated به معنای "نمونه سازی شده" است و exemplified با "مثال توضیح دادن" یا "تمثل یافته" است. اما در زبان انگلیسی واژه دوم، exemplified، مصطلح تر است.

این کتاب به زبان انگلیسی نوشته شده است و در درجه اول، هنجارهای زبان و سبک نوشتاری انگلیسی تجاری آمریکایی را در نظر گرفته است. حقیقت این است که بسیاری از دانشجویانی که موطن (کشورهای خود) را جهت تحصیل ترک نموده‌اند؛ موارد آموزشی را به زبان‌های دیگر در سراسر جهان مطالعه می‌نمایند. اگر در چنین موقعیتی هستید، دو مسئله وجود دارند که بهتر است از آنها آگاه باشید:

اول، دانشجویانی که به زبان غیر مادری می‌نویسند، می‌توانند در دامی بیفتند که حواس آنها را از محتوای گزارش منحرف سازد. ممکن است این دانشجویان تلاش نمایند تا اساتید را با واژگان، اصطلاحات و ساختار جمله‌ای تحت تأثیر قرار دهد که نشان دهنده تسلط آنها بر زبان هستند. این تلاش‌ها اغلب منجر به انتخاب کلمات عجیب و ناشناس، استفاده نادرست از اصطلاحات و جملاتی می‌شود که به دلیل اشتباهات گرامری، درک متن را به خطر می‌اندازد.

دوم، هنگامی که دانشجویان به زبانی می‌نویسند که زبان مادری آنها نیست، اغلب جملاتی می‌نویسند که با ساختار و سبک جملات زبان مادری مطابقت دارد. در زبان انگلیسی، همانطور که در محیط‌های تجاری استفاده می‌شود، جملات نسبتاً کوتاه، بیانات و جملات کارآمد (قصار) و زبان آشنا را ترجیح می‌دهد. نوشتار به زبان اسپانیایی هنجارهای متفاوتی دارد، به ویژه در محیط‌های دانشگاهی این تفاوت بیشتر مشاهده می‌گردد. به طور مثال، در نوشتار به زبان اسپانیایی، جملات نسبتاً طولانی و واژگان گسترده‌تر استفاده می‌گردند. هنگامی که یک سخنران اسپانیایی، گزارشی به زبان انگلیسی می‌نویسد که هنجارهای بیانی زبان اسپانیایی را رعایت می‌کند، نتایج می‌توانند برای دانشجویان ناامید کننده باشند.

به منظور جلوگیری از این مسائل، توجه داشته باشید که اساتید، مقالات شما را به منظور درک محتوا و ایده مطالعه می‌نمایند. هدف آنها امتیازدهی به نمایش‌های سبک نوشتاری پیچیده و استفاده از واژگان مبهم نیست. هرچه زبان نوشتاری شما بیشتر مانع تلاش مخاطب برای درک تفکر شما شود، بیشتر در معرض خطر ارزشیابی منفی نوشته خود، قرار می‌گیرید. همچنین، هنگامی که گزارش می‌نویسید، از انتخاب زبان (کلمات و اصطلاحات) و انتخاب‌های دستور زبانی اجتناب نمایید که نسبت به آن تسلط ندارید.

#### ۴- درستی

اشتباهات در نگارش، دستور زبان و نشانه گذاری، بر روند مطالعه مخاطب تأثیر می‌گذارند. در غیر این صورت، نیاز است مخاطب اشتباهات را تصحیح کند تا معنای جملات را درک نماید.

یک کلمه با اشتباه نگارشی، منجر می‌گردد که مخاطبان غلط‌املائی را با واژگان کلمات، در مغز خود مقایسه نماید. اگر تطابق نزدیکی میان اشتباه نگارشی و کلمه آشنا، وجود داشته باشد و آن کلمه در جمله معنا دهد، مخاطب می‌تواند به مطالعه متن ادامه دهند.

اشتباهات مکرر می‌توانند موجبات ناراحتی مخاطب از بی‌دقتی نویسنده را فراهم سازد. زیرا مخاطب می‌پندارد که وظیفه تصحیح خطا را به او منتقل گشته است. همچنین مخاطبان می‌توانند شایستگی نویسنده‌ای را مورد تردید قرار دهد که ظاهراً خطاهای زبانی را تشخیص نمی‌دهد.

#### ۵- منطقی

سازماندهی یک نوشته، مسلماً مهمترین خصیصه برای مخاطبان به شمار می‌رود. نوشته‌هایی که سازماندهی واضح و منطقی دارند، عملیات مطالعه و به خاطر سپردن را برای مخاطب خود آسان‌تر می‌سازند. در مقابل، هنگامی که مخاطبان با ناهماهنگی قابل توجهی در نظم منطقی محتوا مواجه شوند، همچنان سعی می‌نمایند که ایده‌ها را دنبال کنند، اما سرعت خود را کاهش می‌دهند یا متوقف می‌گردند. به بیان دیگر، نبود نظم منطقی در متن، سرعت مطالعه و درک مطلب را برای مخاطب کاهش می‌دهد.

فرض کنید شما در حال نوشتن یک برهان به منظور توجیه ارزشیابی عملکرد یک رهبر هستید. شما شروع به بحث درخصوص عملکرد مثبت رهبر بر یک معیار می‌کنید، به ارزشیابی منفی بر معیار دیگری می‌پردازید. سپس، بدون توجه مخاطب (ساختار یکپارچه متن)، به منظور پایان دادن به مطلب، به بحث ارزشیابی مثبت بر معیار اول باز می‌گردید. این نوع حرکت از A به B و بازگشت به A مستلزم تمرکز بیشتر از سوی مخاطبان است تا بتوانند بی‌نظمی در ساختار را شناسایی و اصلاح نمایند. البته ممکن است مخالف چنین اقداماتی را انجام ندهد.

نوشتن، فعالیتی است که به تمرکز فراوان احتیاج دارد. یک نویسنده تنها جملاتی را استفاده می‌نماید که بیانگر تفکر او هستند. او همچنین در حال ایجاد ساختارها است. به این معنا که جملات پاراگراف‌ها در مجموع، به طور معناداری به یکدیگر متصل می‌شوند و با قرارگیری در کنار یکدیگر یک برهان قانع‌کننده ارائه می‌دهد.

در فصل‌های آینده (۹، ۱۰، ۱۱) یاد خواهید گرفت که چگونه با استفاده از ساختاری مجزا، برای هر یک از سه نوع سناریو موردکاوی، گزارش (انشاء متن) بنویسید. این سناریوها، شامل سناریوهای تصمیم‌گیری، ارزشیابی و تشخیص مسئله هستند (انواع سناریو‌ها در بخش اول تشریح شده‌اند).

## فصل ۹: نحوه نوشتن گزارش سناریو تصمیم‌گیری

از میان موارد آموزشی که مطالعه می‌نمایید، متداول‌ترین نوع سناریو، احتمالاً از نوع تصمیم‌گیری خواهد بود. سناریو تصمیم‌گیری، منعکس‌کننده دنیای واقعی است که در آن، سازمان‌ها دائماً تصمیم می‌گیرند. در یک دوره آموزشی تجاری که از موارد آموزشی استفاده می‌گردد، به احتمال فراوان مجبور خواهید بود درخصوص موارد آموزشی، سناریو تصمیم‌گیری بنویسید. این فصل عناصر، گزارش را در مورد آموزشی تشریح می‌کند که به تصمیم‌گیری نیاز دارد. به منظور ترسیم این عناصر، از گزارش دانشجویی درخصوص مورد آموزشی "جنرال موتورز: بخش برق پاکارد" استفاده می‌کند. اولین گام در نوشتن یک گزارش درخصوص یک مورد آموزشی، شناسایی سناریوی اصلی و تجزیه و تحلیل آن است.

فصل ۴، نحوه تجزیه و تحلیل یک سناریوی تصمیم‌گیری را به شما نشان داد. بنابراین فصل ۴، مکمل فصل ۹ محسوب می‌گردد. توصیه می‌گردد پیش از مطالعه فصل پیش رو، فصل ۴ را نیز بررسی نمایید. در بخش پنجم، راهنمای مطالعه برای موارد آموزشی سناریوهای تصمیم‌گیری را خواهید یافت. هنگامی که یک تکلیف نوشتاری درخصوص نگارش یک تصمیم دارید؛ از آن چارچوب، به منظور یادداشت برداری پیرامون مورد آموزشی و ایجاد طرح کلی برای گزارش خود استفاده کنید.

### نحوه سازماندهی گزارش سناریوی تصمیم‌گیری

گزارش در سناریوهای تصمیم‌گیری دارای پنج عنصر است:

۱. تصمیمی که باید گرفته شود و هر گزینه مربوط به آن را تبیین نمایید (بیان گزینه‌های ممکن).
۲. یک گزینه تصمیم را توصیه نمایید (یعنی ارائه بیانیه موضع).
۳. معیارهای تصمیم‌گیری را بیان کنید.
۴. تصمیم توصیه شده را اثبات نمایید.
۵. یک برنامه اقدام ارائه دهید.

اساسی‌ترین عنصر از این پنج معیار، معیار تصمیم‌گیری است. شما نمی‌توانید به طور متقاعدکننده‌ای، برهانی را درخصوص تصمیم‌گیری ارائه نمایید، مگر اینکه از معیارهای مرتبطی استفاده کنید که شواهد قانع‌کننده را در مورد آموزشی مشخص می‌سازند و آن شواهد را در گزارش خود استفاده نمایید.

۱- تصمیمی که باید گرفته شود و هر گزینه مربوط به آن را تبیین نمایید (بیان گزینه های ممکن).

ابتدا بهتر است تصمیمی را که باید گرفته شود (همانطور که در مورد آموزشی توضیح داده شده است) و گزینه ها را به مخاطب ارائه دهید. اکثر سناریوهای تصمیم گیری مورد آموزشی شامل بیان صریح هر دو هستند. ساده ترین گزینه بله یا خیر است، اما موارد آموزشی نیز می توانند دو یا چند گزینه دقیق داشته باشند. به عنوان مثال، یک تصمیم می تواند دو گزینه داشته باشد: توسعه محصول جدید B با چندین ویژگی اضافی یا ادامه فروش محصول فعلی A، که تولید آن ارزان تر از محصول B است. در عوض، تکلیف یا پرسش امتحان ممکن است گزینه های تصمیم را ارائه دهد. اگر در مورد آموزشی نه پرسشی مطرح گردد و نه گزینه ها بیان شوند، نیاز است که به تنهایی گزینه ها را استخراج نمایید. سپس، اطلاعات یا گزینه های خود را به مهم ترین گزینه هایی محدود سازید که فکر می کنید بر تصمیم دلالت دارند.

۲- بیانیه موضع: یک گزینه تصمیم را توصیه نمایید

بسیاری از آزمون ها و تکالیف در خصوص موارد آموزشی سناریوی تصمیم گیری از شما می پرسند تا از طریق تفکر در اطلاعات، دریابید که تصمیم درست چیست. هنگامی که استادی شروع به مطالعه گزارش شما می کند، می خواهد هر چه سریع یک نکته را در متن شما درک نمایند: "موضع شما چیست؟".

به همین دلیل است که بهتر است به طور واضح و مختصر، تصمیم پیشنهادی خود را در ابتدای گزارش بیان کنید. هنگامی که این کار را انجام می دهید، با مخاطب خود تفاهم ایجاد می نمایید: "این موضع من است و اکنون آن را ثابت خواهیم کرد."

۳- معیارهای تصمیم گیری را بیان کنید

در مرحله بعد، معیارهایی را بیان نمایید که جهت استدلال در خصوص تصمیم استفاده خواهید نمود. شما در حال پاسخ دادن به پرسش اولیه ای هستید که یک مخاطب (به ویژه یک مخاطب متخصص) در خصوص گزارش شما خواهد داشت: "بر چه اساسی تصمیم را توصیه می کنید؟".

به طور معمول در موارد آموزشی معیارهای تصمیم گیری بیان نمی گردند. شما بهتر است معیارها را از محتوای مورد آموزشی، تجربیات و مفاهیم مناسب، چارچوبها (مثلاً اصول رهبری خوب) و فرمولها (مثلاً ارزش فعلی خالص) استنباط



نمایید که پیشتر آنها را آموخته‌اید. معیارهای قوی شما را به اطلاعاتِ موردِ آموزشی هدایت می‌سازند که به منظورِ تشخیصِ قوی‌ترین گزینه نیاز دارید. به منظورِ دریافتِ جزئیاتِ بیشتر در خصوصِ چگونگیِ شناساییِ معیارها در یک موردِ آموزشی سناریوِ تصمیم‌گیری به فصل ۴ مراجعه نمایید.

بهتر است در نظر بگیرید که آیا می‌توانید معیارهای خود را در یک توالیِ منطقی قرار دهید یا چنین امکانی وجود ندارد. اگر از منطق یا اولویت‌بندی در راستایِ ساختارِ برهانِ خود استفاده می‌نمایید، گزارش شما منسجم‌تر و قانع‌کننده‌تر خواهد بود. از سوی دیگر، اگر از ترتیبِ منطقیِ معیارها استفاده ننمایید؛ برهان شما برای مخاطب، مبهم و نامرتب به نظر می‌رسد و این می‌تواند "قابلیتِ اقناع" گزارش شما را کاهش دهد.

دو نکته دیگر پیرامونِ معیارها وجود دارند که نیاز است در نظر داشته باشید. نکته اول آنکه، بهتر است تعداد معیارها تنها به معیارهایی محدود گردند که به منظورِ تصمیم‌گیری حیاتی هستند. ممکن است درست بنظر برسد که یک بحث پیرامونِ یک موقعیت پیچیده، به معیارهای فراوانی نیاز داشته باشد، البته ارائه یک برهان با معیارهای فراوان، دشوار است و دنبال کردنِ سیرِ گزارش برای مخاطبان نیز دشوار خواهد بود. ایرادِ دیگر این است که به دلیلِ وجودِ معیارهای فراوان، احتمالاً اثبات شما برای هر معیار، سطحی است.

نکته دوم، استفاده از معیارهای مؤثر و محدود، به جای استفاده از معیارهای گسترده است. هرچه معیارها کلی‌تر باشند، تا حدی جامع‌تر بنظر می‌رسد. معیارهایی که بیش از حدّ انتزاعی هستند اطلاعاتِ مفید بسیار اندکی در خصوصِ تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند. یک ترفند این است که به سطحِ مناسبی از انتزاع دست پیدا کنید. معیارهایی که نویسنده در نمونه موردِ آموزشی تصمیم‌گیری (جنرال الکتریک و بخش پاکارد) استفاده می‌کند، نسبتاً گسترده هستند:

- نیازهای مشتری
- هزینه
- فرایند تولید
- استراتژی شرکت

با این حال، به منظورِ مفید بودن متن، گاهی بهتر است معیارها را به زیر معیارها (معیارهای فرعی) تقسیم نمایید. به عنوان مثال، معیارِ هزینه به معیارهای فرعی تقسیم نمود که با شواهدِ موجود در موردِ آموزشی مطابقت دارد. به طور مثال، هزینه‌ها را می‌توان به هزینه‌های طراحیِ مجدد و هزینه‌های سفارشاتِ تغییر مهندسی (ECO) تقسیم نمود.

۴- تصمیم توصیه شده را اثبات نمایید.

اثبات تصمیم توصیه شده توسط شما، بخش مهمی از گزارش تصمیم‌گیری را به خود اختصاص می‌دهد. در فرایند اثبات، شما از یک برهان به منظور ترسیم این موضوع استفاده می‌نمایید که چرا تصمیم پیشنهادی شما، بر سایر گزینه‌ها برتری دارد. ساده‌ترین راه در راستای ساختاردهی به برهان خود و ساده‌ترین راه برای مخاطب شما جهت درک مطلب، استفاده از معیارها است.

شما بیشتر و در ابتدای گزارش، معیارها به مخاطبان خود معرفی کرده‌اید و آنها پیش‌بینی می‌کنند که شما از معیارها در مسیر اثبات موضع خود استفاده خواهید نمود. این اثبات، شامل ارائه قانع‌کننده‌ترین شواهد مربوط به هر معیار و نشان دادن نحوه پشتیبانی آن معیار، از گزینه پیشنهادی شما است.

۵- یک برنامه اقدام ارائه دهید

هدف از برنامه اقدام در روند تصمیم‌گیری، اجرای مؤثر تصمیمات تا حد امکان است. در ادامه، چند پرسش مطرح می‌گردند که بهتر است هنگام برنامه‌ریزی عملیاتی به آنها بیاندیشید:

- چه اقداماتی در راستای اجرای تصمیم ضروری هستند؟
- نیاز است چه اقدامات فوری انجام شوند؟
- چه اقدامات کوتاه مدت دیگری ضروری هستند، اما به عنوان اقدامات فوری منظور نمی‌گردند؟
- مراحل بلند مدت برنامه چیست؟
- چه کسانی نیاز است در اجرا مشارکت داشته باشند؟ (و احتمالاً چه کسی نباید مشارکت داشته باشد؟)
- چه گروه‌ها، تیم‌ها یا بخش‌هایی جهت اجرای موفق لازم هستند؟
- نقش آنها در اجرا چیست؟
- چه گروه‌ها، تیم‌ها یا بخش‌هایی می‌توانند با اجرای برنامه مخالفت کنند یا سرعت اجرای برنامه را کاهش دهند؟
- چه اقداماتی می‌توانند مخالفت آنها را کاهش دهند یا از میان بردارند؟
- چه اشتباهاتی ممکن است در روند اجرا وجود داشته باشند؟ چه اقداماتی می‌توانند از مشکلات جلوگیری نمایند یا مشکلات را کاهش دهند؟

به منظور کسب اطلاعات بیشتر در خصوص برنامه‌های عملیاتی، به فصل ۸ مراجعه نمایید.

## تشریح: گزارش سناریوی تصمیم‌گیری

نمونه ای از گزارش سناریو تصمیم‌گیری را مشاهده خواهید کرد. لطفاً مورد آموزشی جنرال موتورز: بخش پاکارد الکتریک" را مطالعه نمایید. پس از مطالعه گزارش دانشجویی، می‌توانید مباحثی درخصوص سازمان، محتوا و سبک نوشتن پیدا خواهید کرد.

مورد آموزشی: "جنرال موتورز: بخش برق پاکارد"

سؤال: نیاز است دیوید شرام چه اقداماتی انجام دهد؟ محدودیت کلمه ۱۵۰۰ است. (توجه: نویسنده اندکی کمتر از حد مجاز کلمات استفاده می‌کند.)

دیوید شرام از پاکارد الکتریک (PE) نیاز است درخصوص قطعه تصمیم بگیرد RIM Grommet که قطعه ای جدید و نوآورانه برای خودروها محسوب می‌گردد. او سه گزینه دارد:

۱. به طور انحصاری با قطعه RIM مدل سال ۱۹۹۲ استفاده گردد.

۲. یک خط تولید RIM برای تولید موازی قطعات IHG و RIM اضافه گردد.

۳. به قطعه قدیمی IHG توجه شود و به توسعه قطعه RIM ادامه دهید.

نیاز است شرام توصیه کند که بخش پاکارد الکتریک به دلایل زیر منحصراً به تولید قطعه RIM Grommet ادامه دهد: نیازهای مشتری را برآورده می‌سازد، موجب صرفه جویی در هزینه می‌گردد، فرآیند تولید پاکارد الکتریک را بهبود می‌بخشد و با استراتژی کلی شرکت مطابقت دارد.

چهار معیار به منظور تصمیم‌گیری عبارتند از:

- نیازهای مشتری
- هزینه
- فرآیند تولید
- استراتژی شرکت

### نیازهای مشتری

قطعه RIM بهتر است نیازهای حیاتی مشتری را برآورده نماید. اگر اینطور نیست، تعهد به آن فایده ای ندارد. مشتری اصلی پاکارد الکتریک برای قطعه RIM به شدت خواهان این قطعه است. آنها در گذشته از اینکه پروژه به کندی پیش‌رفته است، ناراضی هستند. مشتری از IHG به دلیل نقص فنی (ترک) و در نتیجه نشت آب، ناراضی است. تلاش‌هایی به منظور حل مشکل فوق صورت گرفته اند، اما تمامی تلاش‌ها با شکست مواجهه شده اند. بنظر می‌رسد این نقص به ذات طراحی قطعه برگردد.

قطعه RIM دچار نقص و خرابی اندکی می‌گردد و کوچکتر از IHG است. کوچک بودن قطعه در فضاهای محدودی اهمیت دارد که در آن، سیم کشی ماشین نصب می‌شود. قطعه RIM افزایش قابل توجهی در محتوای الکتریکی به همراه دارد که از طریق سرمایه گذاری اندک در مهندسی ممکن می‌گردد.

بررسی‌ها نشان داده‌اند که مشتری حتی نسبت به قیمت قطعه RIM حساس نیست. دلیل آن ممکن است این موضوع باشد که قطعه جدید، در خودروهای رده بالا استفاده خواهد شد و قابلیت اطمینان در آن نوع خودرو، از قیمت قطعات مهمتر است.

به طور کلی، آخرین اقدامی که نیاز است این شرکت انجام دهد این است که تعهد خود را برای آماده کردن قطعه RIM برای سال ۱۹۹۲ انجام دهد، حتی اگر بخش مهندس پاکارد الکتریک که این تعهد را انجام نداده باشد. تأخیر در تولید قطعه می‌تواند برای همیشه به رابطه با مشتری آسیب برساند، به اعتبار پاکارد الکتریک لطمه بزند و احتمالاً مشتری را سمتی سوق دهد که جهت یافتن منبع دیگری برای نسخه قطعه RIM به شرکت دیگری مراجعه نماید.

### هزینه

قطعه RIM موجب صرفه جویی در پول هزینه شده از پاکارد الکتریک می‌شود. دو دسته عمده صرفه جویی در هزینه‌ها وجود دارند: "هزینه‌های طراحی مجدد و هزینه‌های سفارشات تغییر مهندسی".

هزینه طراحی مجدد قطعه RIM بیش از ۷۵ درصد، کمتر از قطعه IHG است و نیازی به طراحی مجدد ندارد زیرا با استفاده از امکانات موجود می‌توان به راحتی، ظرفیت تولید قطعه را دو برابر سازد. این قابلیت در هر سال، منجر به ۳۷۰ ساعت صرفه جویی در زمان مهندسی می‌شود. همچنین انعطاف قطعه جدید را برای خودروهای مدل‌های مختلف مناسب است و در نتیجه صرفه جویی مهندسی بیشتری را به همراه دارد.

به دلیل انعطاف پذیری، RIM تعداد و هزینه‌های سفارشات تغییر مهندسی (ECO) را به طور چشمگیری کاهش می‌دهد. کاهش هزینه‌های ECO، هدف اصلی پاکارد الکتریک است. ECO هر سال ۵۰ درصد از زمان ۵۰۰ مهندس را به خود اختصاص می‌دهد. هزینه زمان مهندسی ۵۰ دلار است. قطعه RIM می‌تواند هزینه‌های مرتبط با ECO‌ها را ۲۵ درصد در سال یا ۱۲ میلیون دلار در سال کاهش دهد.

هیچ عددی به منظور برآورد هزینه نگهداری موجودی ۴۵۰۰۰ قطعه یدکی مورد نیاز ECO‌ها وجود ندارد. با سفارشات تغییرات مهندسی کمتر، قطعات یدکی کمتری مورد نیاز خواهد بود و هزینه‌های موجودی را کاهش می‌دهد. در نهایت، پس انداز و صرفه جویی در هزینه‌ها قابل توجه خواهد بود.

### فرایند تولید

معرفی قطعه RIM موجب بهبود فرایند تولید خواهد شد. به جای پنج مرحله اصلی مورد نیاز جهت تولید قطعه IHG، تولید قطعه RIM تنها به سه مرحله نیاز دارد. این کار توأمان زمان بیکاری و زمان کار را کاهش می‌دهد و قابلیت

اطمینان فرآیند را بهبود می بخشد. تغییرات در نهایت می تواند کارآمدتر و در نتیجه رقابتی پذیری بیشتری برای بخش پاکارد الکتریک به همراه داشته باشد.

### استراتژی شرکت

یک محصول نوآورانه که به سرمایه گذاری قابل توجهی نیاز دارد، شایسته است که با استراتژی شرکت نیز سازگار باشد. قطعه RIM با استراتژی پاکارد الکتریک مطابقت دارد؛ زیرا سطح رقابتی پاکارد الکتریک را افزایش می دهد. به بزرگترین مشتری خود، جنرال موتورز کمک کند تا رقابتی تر عمل نماید. همچنین، سبد مشتریان پاکارد الکتریک را متنوع می سازد تا چندان به جنرال الکتریک وابسته نباشد. قطعه RIM کارایی پاکارد الکتریک را بهبود می بخشد و رقابت شرکت مادر و بزرگترین مشتری آن، یعنی جنرال موتورز را افزایش می دهد.

جنرال موتورز در حال از دست دادن سهم بازار به شرکت های ژاپنی است و نیاز دارد وسایل نقلیه خود را برای خریداران جذاب تر نماید. یکی از راه های انجام این کار، معرفی محتوا و قطعات الکتریکی بیشتر به وسایل نقلیه ای است که تولید قطعه RIM آن را تسهیل می سازد. راه دیگر بهبود کیفیت خودروهای خود است. قطعه RIM با کاهش میزان نشت آب در خودروهای جنرال موتورز به این هدف کمک می کند. در نهایت، RIM نیاز دارد که برای سایر تولیدکنندگان خودروهای پیشرفته، جذاب ایجاد نماید، که از تلاش پاکارد الکتریک به منظور گسترش پایگاه مشتریان خود پشتیبانی می نماید.

### گزینه میانی

گزینه میانی تولید موازی (همزمان) دو قطعه IHG و RIM است که اشکالات اساسی به همراه دارد:

- این اقدام به طور کامل، نیازهای مشتری را برآورده نمی کند زیرا آنها باید از دو قطعه مختلف، در خطوط مونتاژ خود استفاده نمایند که احتمالاً منجر به سردرگمی و اشتباهات پرهزینه می شود.
- نیاز به ساخت، نگهداری و راه اندازی دو خط تولید مجزا، هزینه ها را افزایش می دهد، تا حدی به این دلیل که کارمندان بیشتری باید استخدام شوند.
- دو خط متفاوت که دو نوع مختلف قطعه را می سازند، فرآیند تولید را بسیار پیچیده تر از فرآیند کنونی تولید، می سازد.

گزینه میانی، هیچ مزیتی برای استراتژی شرکت ندارد و اگر مشتری را از دست بدهد، به طور بالقوه، می تواند ضرری برای شرکت اصلی ایجاد نماید.

### خطرات (ریسک ها)

با این حال، برخی ریسک‌ها ناشی از تعهد به قطعه RIM نیز برای شرکت وجود دارند. پیشرفت پروژه با سرعت اندکی پیش خواهد رفت و ممکن است ضرب الاجل را برآورده نکند. تولید قطعه RIM، نوعی تولید جدید است که از نظر فناوری پیچیده تر می باشد و هیچ تضمینی وجود ندارد که فرآیند تولید قطعات در زمان تعهد آماده شوند. همچنین این خطر وجود دارد که کارخانه مستقر در کشور مکزیک این فرآیند پیچیده تولید را به درستی انجام ندهد. اگر مشکلی پیش بیاید، می تواند عملیات مشتری را در معرض خطر قرار دهد. در نهایت، بخش تولید با RIM مخالف است و می تواند تولید آن را تضعیف نماید. این خطرات را می توان با اقدامات خاصی کاهش داد یا از بین برد که در برنامه اقدام گنجانده شده اند. با این حال، هر محصول جدید با خطراتی همراه است. قطعه RIM از این نظر منحصر به فرد نیست.

### برنامه اقدام

هدف برنامه اقدام، انتقال موفقیت آمیز به RIM و کاهش خطرات است.

### کوتاه مدت

- تصمیم بگیرید که به تولید قطعه RIM ادامه دهید و آن را به تمام افراد اعلام نمایید.
- تأکید کنید که هیچ بازگشتی به فناوری قدیمی وجود ندارد.
- همچنین، اعلام کنید که تصمیم تولید قطعه RIM، مشکلات عمده‌ای را برطرف می سازد که در فرآیند توسعه محصول نشان داده اند. مشکلاتی که منجر به ضرررسانی به سایر ذینفعان می گردند؛ بنابراین نیاز است که به عنوان یک هدف بلندمدت به آنها توجه شود.
- در اسرع وقت، یک تیم اختصاصی از مهندسان توسعه و تولید محصول را سازماندهی کردند تا پروژه تولید قطعه RIM را تکمیل سازند و مهمتر از آن، فرآیند تولید را انجام دهند.
- در صورت لزوم، منابع دیگر را به تیم انتقال داده شوند تا مهلت مشتری برای مدل سال ۱۹۹۲ برآورده شود.
- مدیریت پیشرفت فرآیند تولید را هر هفته به روز نمایید.
- پیشرفت را به مشتری گزارش دهید.

### میان مدت

- خط تولید RIM را ایجاد نمایید، آن را آزمایش کنید و تولید را شروع نمایید.
- تیم مشترک دیگری از مهندسان توسعه و ساخت محصول، تشکیل دهید و آنها را به سایت های تولیدات قطعه در کشور مکزیک بفرستید تا نیروی کار و مدیریت آنجا را برای تولید قطعه RIM آماده سازند.
- به منظور توضیح مزایای قطعه RIM برای مشتریان و پاکارد الکتریک، کارگاههایی را برای مدیران و مهندسان بخش تولید ترتیب دهید.

▪ صریح باشید و به تولیدکنندگان بگویید که فرآیند توسعه محصول، فشار بی موردی بر آنها وارد کرده است. در عین حال، روشن سازید که هدف از ساخت قطعه جدید، طراحی محصول نیست؛ بلکه تولید به موقع و با کیفیت عالی است.

#### دراز مدت

- از صرفه جویی‌های حاصل از تغییر تولید به سمت قطعه جدید RIM استفاده نمایید تا گروهی از ذینفعان را تشکیل دهید که مسئول طراحی مجدد فرآیند توسعه محصول هستند، به گونه‌ای که نماینده تمام ذینفعان در گروه حضور داشته باشند.
- متعهد به برنامه‌ای باشید منابع کافی برای آن فراهم می‌گردد و متناسب با نیاز مشتری باشد. فرآیند تولید قطعه RIM را بهبود بخشید تا کارآمدتر، قابل اعتمادتر و کم هزینه تر شود.

#### بحث پیرامون سناریوی تصمیم گیری

بحث زیر نشان می‌دهد که نویسندگان چگونه از عناصر سناریوی تصمیم‌گیری، در راستای ساختاردهی به گزارش خود استفاده کرده است. نویسندگان به معیارها، اثبات ارزشیابی کلی و کیفیت‌هایی از نوشته نگاهی دقیق می‌اندازد که مطالعه گزارش را تسهیل می‌نماید.

۱. تصمیم و هر گزینه مربوط به آن را بیان کنید.
۲. بیانیه موضع: یک تصمیم را توصیه نمایید.
۳. معیارهای تصمیم‌گیری را بیان نمایید.
۴. تصمیم پیشنهادی را اثبات کنید.
۵. یک برنامه اقدام ارائه دهید.
۶. واضح، مختصر و درست بنویسید.

تمامی موارد پیش‌تر بیان شده اند و اکنون به بررسی بیشتر آنها می‌پردازیم.

## ۱- تصمیم و هر گزینه را بیان کنید

گزارش نمونه به این سوال پاسخ می دهد که "نیاز است دیوید شرام چه اقدامی انجام دهد؟". شرام، شخصیت اصلی است و بخش اول مورد آموزشی به ما می گوید که از او خواسته شده است تا تصمیمی را به کمیته پاکارد الکترونیک توصیه نماید: "یا تولید قطعه RIM را پیگیری نماید که در مونتاژ خودرو به منظور عبور سیم کشی برق از آن استفاده می شود یا این اقدامات صورت نگیرد".

بخشی از متن که به تصمیم تولید قطعه بر می گردد؛ در بخش نخست متن و به صورت پرسش با پاسخ بله یا خیر مطرح می گردد: "پاکارد به سوی تولید قطعه جدید گام بردارد یا چنین اقدامی نکند؟" با این حال، بخش آخر مورد آموزشی، سه گزینه خاص را توصیف می نماید و نویسنده، گزارش را به وسیله آنها خلاصه می کند:

- به طور انحصاری از قطعه RIM مدل سال ۱۹۹۲ استفاده کنید.
- یک خط تولید RIM برای تولید موازی دو قطعه IHG و RIM اضافه نمایید.
- به تولید قطعه IHG قدیمی تر ادامه دهید و به توسعه قطعه RIM بپردازید.

## ۲- بیانیه موضع: یک تصمیم را توصیه کنید

نویسنده بیانیه ای را ارائه می دهد که واضح و دقیق است:

"شرام باید توصیه کند که پاکارد الکترونیک به دلایل زیر منحصراً به تولید قطعه RIM بپردازد: نیازهای مشتری را برآورده می سازد، موجب صرفه جویی در هزینه ها می شود، فرآیند تولید پاکارد الکترونیک را بهبود می بخشد و با استراتژی کلی شرکت مطابقت دارد."

گاهی نویسندگان سعی می کنند در بیانیه موضع خود، اقدامات گوناگونی انجام دهند که در نهایت، بیانیه را مخدوش می نماید، مانند مثال که در ادامه مطرح شده است:

"این تصمیم پیچیده است و شرام در موقعیت دشواری قرار دارد، زیرا زمان کوتاه است و بخش تولید به دلایل مختلف با RIM مخالف است. همانطور که در ادامه این مورد آموزشی می آموزیم؛ او می داند که توصیه اش هر چه باشد، کسی را ناراضی می نماید. او همچنین می تواند به تعصب یا جانبداری از یک تصمیم نیز متهم گردد؛ زیرا او از طرف شرکتی است که روی توسعه محصول کار می کند."



برخی از این موضوعات ممکن است، ارزش بحث در یک بخش از گزارش را داشته باشند. با این حال، در ابتدای گزارش مخاطب می‌خواهد تصمیم نویسنده را بدانند، نه عوامل زمینه‌ای که منجر به اتخاذ تصمیم شده‌اند. ممکن است بیانیه موضع کوتاه را مطالعه نمایید. در برخی شرایط، ممکن است انتقاد منصفانه در خصوص گزارش داشته باشید.

با این حال، متقاعدسازی در خدمت نیازها و انتظارات مخاطبان خاص یک گزارش قرار دارد. مخاطبان یک گزارش مبتنی بر مورد آموزشی، استادانی هستند که می‌خواهند پاسخ شما را به سؤال بدانند. ارزشیابی او از گزارش در زمانی آغاز می‌گردد که این اطلاعات را نداشته است. بنابراین، بیانیه موضع به مخاطب می‌گوید که چه مفهوم یا نکته‌ای را پس از مطالعه خواهد دانست. در یک بیانیه موضع قوی، شما دلایل موضع‌گیری خود را پس از اعلام توصیه خود، بیان می‌کنید. دلایل، قادرند یک نمای کلی و سطح بالا از برهان ارائه دهند. نگارنده نمونه گزارش این اقدام را در قسمت دوم بیانیه موضع خود انجام می‌دهد.

### ۳- معیارهای تصمیم‌گیری را بیان کنید

سپس نویسنده (در بخش دیگری از گزارش) به ما می‌گوید که از چهار معیار، در راستای ارائه برهان برای توصیه یا گزینه پیشنهادی استفاده خواهد کرد:

- نیازهای مشتری
- هزینه
- فرایند تولید
- استراتژی شرکت

نویسنده، چارچوب‌های رسمی و یکپارچه‌ای برای اقدامات در اختیار نداشت، اما به مفاهیمی مسلط است که در دوره‌های آموزشی در خصوص عملیات مشتریان، هزینه‌های مربوط به تولید، فرآیند تولید و استراتژی آموخته بود. او از معیارهای فوق به منظور شناسایی معیارهای متناسب با مورد آموزشی استفاده نمود. مبنای دیگر معیارها، "محتوای مورد آموزشی" است. در روایت مورد آموزشی، نویسنده شواهد مرتبط با هر یک از چهار مفهوم عملیاتی را می‌یابد که بنظر می‌رسد آنها می‌توانند ارتباط معناداری با تصمیم شرام داشته باشند. تصمیم اساسی این است که آیا بهتر است به طور کامل، به یک محصول جدید متعهد گردد که مزایایی نسبت به یک محصول قدیمی دارد. البته که تصمیم شرام ریسک‌هایی با همراه دارد.

گزینه میانی (گزینه دوم)، اجرای همزمان دو خط تولید جداگانه است که می تواند به عنوان یک راه حلِ مصالحه آمیز در نظر گرفته شود. اگر نویسنده احساس می کرد که شواهد، تعهد کامل به بخش تولید جدید یا تکیه بر تولید قطعه قدیمی را تضمین می نماید. همچنین، هزینه ها و منابع مورد نیاز آن گزینه قابل قبول نیز است، می تواند گزینه میانی را انتخاب نماید.

همانطور که پیش تر اشاره شد، همواره بهتر است از خود بپرسید که آیا معیارهای تصمیم گیری، دارای یک توالی منطقی هستند یا توالی منطقی ندارند. گزارش نمونه، منعکس کننده توالی خاصی از معیارهایی است که نویسنده احساس می کند، بهترین استدلال خود را ارائه می دهند:

- نیازهای مشتری در درجه اول قرار می گیرند؛ زیرا نویسنده می گوید: "اگر قطعه RIM نیازهای حیاتی مشتری را برآورده نسازد، تعهد کامل یا تعهد جزئی به تولید یک قطعه، موجه به نظر نمی رسد."
- هزینه، دومین معیار است؛ زیرا از نظر نویسنده، مزیت داخلی و مزیت اصلی قطعه RIM محسوب می گردد.
- فرآیند تولید، همچنین می تواند از تغییر فرایندهای تولیدی به سوی تولید قطعه RIM بهره مند شود. با این حال، به دلیل شواهد محدود پیرامون آن، نسبت به سایر معیارها اهمیت کمتری دارد.
- استراتژی شرکت نیز آخرین معیار است؛ زیرا معیارهای گذشته، شواهدی را ارائه می دهند که محصول جدید با استراتژی پاکارد الکترونیک مطابقت دارد. به عنوان مثال، یکی از اهداف استراتژیک، گسترش پایگاه مشتری است. نویسنده استدلال می کند که قطعه RIM ارزش بالایی برای مشتریان دارد و این استدلال را در زیر دسته استراتژی تنظیم می نماید که به جذب مشتریان جدید کمک می کند.

هنگامی که معیارهایی را در ابتدای گزارش خود بیان می کنید، بهتر است از ایجاد انتظاراتی آگاه باشید که در ذهن مخاطب متبلور می گردند. او فرض می کند که شما معیارهای خود را به ترتیب دقیق فهرست استدلال می نمایید. اگر این ترتیب را برهم بزنید، موجبات سردرگمی مخاطب را فراهم می آورید. اگرچه مثال ها و اشتباهات بیان شده، ممکن است بی اهمیت به نظر برسند؛ اما به خاطر داشته باشید که سردرگمی های کوچک می توانند سردرگمی های بزرگ ایجاد نمایند و در نهایت، به ارزشیابی مخاطب از نوشته شما آسیب بزنند.

#### ۴- تصمیم پیشنهادی را اثبات کنید

گزارش ارائه شده در این فصل دارای شانزده پاراگراف است که مقدم بر برنامه اقدام است. یازده بخش در خصوص توصیه ها و نحوه تصمیم گیری ارائه شده اند. این عدد ممکن است به نسبت زیاد بنظر برسد؛ اما در حقیقت، تخصیص مناسبی در یک گزارش سناریوی تصمیم گیری محسوب می گردد. اساتید به نحوه استدلال شما علاقه مند هستند. آنها زمان فراوانی را در

دوره‌های خود اختصاص می‌دهند و به شما کمک کنند تا یاد بگیرید که چگونه در خصوص یک موضوع یا مبحث، تفکر نقادانه داشته باشید. گزارش موردکاوی، یک شیوه برای استادان محسوب می‌گردد که از طریق آن، میزان یادگیری شما را در خصوص مورد آموزشی، نحوه ارائه استدلال و برهان‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند.

مجدد به مثال پاکارد الکتریک باز گردید. برهان‌های این مورد آموزشی با معیار "نیاز مشتری" شروع می‌شود.

در گزارش این‌گونه مطرح می‌گردد که قطعه RIM بهتر است به نیازهایی از مشتریان پاسخ دهد که از نظر آنها اهمیت دارند تا بدین صورت، ارزش ریسک تعهد به آن قطعه را داشته باشد. سپس نیازهای مشتریان را مشخص می‌سازد و یک قدم فراتر می‌رود و می‌گوید که تحویل ندادن قطعه RIM در سال ۱۹۹۲، می‌تواند از چند جهت برای پاکارد الکتریک ریسک آفرین باشد. شواهد کیفی هستند و اثبات حقایق موردی ("مشتری اصلی پاکارد الکتریک برای قطعه RIM به شدت خواهان آن است. البته پیش‌تر مشتری، نارضایتی خود را از پایین بودن سرعت پروژه اعلام نموده است") را با استنباط ("دلیل تأخیر در تحویل قطعات ممکن است این باشد که قطعه جدید خواهد بود") ترکیب می‌نماید. در ادامه نیز بیان می‌گردد که قطعه RIM در خودروهای سطح بالا استفاده می‌شود و قابلیت اطمینان در آن نوع خودرو، بر قیمت قطعه، ارجحیت دارد.

برهان مرتبط با معیار "هزینه" به شدت به اثبات کمی بستگی دارد. نویسنده بیان می‌دارد که RIM موجب صرفه‌جویی مالی در پاکارد الکتریک شده است و هدف از این بخش، اثبات آن بیانیه (سودمند بودن تولید قطعه جدید) است. او هزینه‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کند که از شواهد کمی متفاوت در مورد آموزشی استفاده می‌کنند. اگر برهان مربوط به صرفه‌جویی در هزینه را با دقت بیشتری مطالعه نمایید، خواهید دید که موضوع بحث، صرفاً بیان اعداد در مورد آموزشی نیست.

به منظور تبیین بیشتر، برهان نویسنده در خصوص هزینه را مطالعه می‌نماییم.

اولین نمونه شواهد کمی در گزارش، به هزینه‌های طراحی مجدد اشاره دارد. نویسنده از اعداد استفاده می‌کند تا ثابت نماید که هزینه‌های طراحی مجدد قطعه RIM احتمالاً بسیار کمتر از هزینه‌های قطعه IHG است. قوی‌ترین شواهد حمایتی او در خصوص صرفه‌جویی در هزینه‌ها در مرحله بعدی قرار می‌گیرند. نویسنده تنها می‌تواند بگوید که قطعه RIM به صرفه‌جویی در هزینه‌های مهندسی تغییرات منجر می‌گردد. با این حال، آیا داشتن مقدار تخمینی (دلاری) پس‌انداز، ناشی از اقدام فوق، قانع‌کننده‌تر نیست؟ نویسنده چنین فکر می‌کند و با یک فرض یک محاسبات ساده و سرانگشتی انجام می‌دهد:

قطعه RIM می‌تواند هزینه‌های ECOها را ۲۵ درصد در سال کاهش دهد. این فرض به نویسنده اجازه می‌دهد تا میزان صرفه‌جویی ECO را تخمین بزند، که شواهد بسیار قدرتمندی برای توصیه او محسوب می‌گردد. حقیقت این است که نویسنده در راستای ایجاد فرضیات در خصوص کاهش زمان مهندسی صرف شده برای ECOها، به این بخش سهم بالایی در هزینه‌های شرکت را نسبت می‌دهد. بنابراین، بحث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تحت هر فرض معقولی، قابل توجه خواهد بود.

به دنبال ارائه برهان در راستای تصمیم توصیه شده، نویسندگان بهتر است به گزینه میانی اجرای دو خط موازی برای قطعات RIM و IHG بپردازد. نویسندگان معیارهای تصمیم خود را به کار می‌گیرند تا ثابت نمایند که این گزینه تصمیم‌گیری، اشکالات عمده‌ای به همراه دارد.

آخرین بخش برهان، با عنوان "ریسک‌ها" آغاز می‌شود. هر تصمیمی بدون استثنا، دارای ریسک است. ممکن است فکر کنید که حذف ریسک‌ها، برهان شما را تقویت می‌نماید؛ اما اساتید اغلب به شفافیت در پاسخ‌ها پاداش می‌دهند. به بیان دیگر، برای اساتید مهم است که بدانند پاسخ‌های شما شفاف و در راستای برهان‌های ارائه شده است. شما نباید به دنبال حذف ریسک‌ها در مسئله باشید.

با این حال، تنها شناسایی ریسک‌ها کافی نیست. نیاز است که شما بتوانید با ریسک‌ها مقابله کنید و توضیح دهید که چرا انواع ریسک در این مورد آموزشی اتفاق می‌افتند، آیا می‌توان اهمیت ریسک‌ها را کاهش داد، چگونه می‌توان آنها را کاهش داد یا آنها را حذف نمود، یا می‌توان ریسک‌ها را به گونه‌ای تعدیل نمود که برای تصمیم اتخاذ شده، مسئله ساز نباشند. در مثال پاکارد الکترونیک، پاسخ‌ها به ریسک در قالب برنامه اقدام ارائه می‌گردند که می‌تواند شیوه مطلوبی باشد.

#### ۵- ارائه یک برنامه اقدام

برنامه اقدام با یک هدف آغاز می‌گردد و دارای سه بخش زمانی است (برنامه‌های اقدام را می‌توان تنها با گام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت نوشت). مشخص ساختن زمان بندی برنامه اقدام، ضروری است. شما می‌خواهید مخاطب شما، توالی زمانی اقدامات پیشنهادی شما را درک کند.

هدف برنامه اقدام، پیاده‌سازی تصمیم است. در نمونه پاکارد الکترونیک، هدف نیز به بیانیه اضافه می‌گردد و آن هدف عبارت است از "کاهش ریسک‌هایی که در چندین مرحله اقدام با آن سروکار دارند". اولین گام‌های کوتاه‌مدت، به این نکته اشاره می‌نماید که "به فناوری قدیمی بازگشتی وجود ندارد". این پیام را به مخاطب و تصمیم‌گیران ارسال می‌سازد که تصمیم گرفته شده است و تلاش به منظور مخالفت یا به تعویق انداختن تصمیم، امر قابل قبولی در سازمان نیست. در همان زمان، مرحله بعدی به تمام افراد شرکت اجازه می‌دهد تا بدانند که قرار است فرآیند توسعه محصول اصلاح شود. توجه گردد که گام‌های کوتاه‌مدت، به عنوان اقدامات فوری شناخته می‌شوند.

یکی از محورهای اجرای تولیدِ قطعه RIM تشکیل یک تیم چند تخصصی و اختصاصی تمام منابع لازم جهت رسیدن به موعد مهلت مشتری جهت استفاده از قطعه RIM در خودروهای مدل سال ۱۹۹۲ است. گام‌های میان مدت، اقداماتی هستند که می‌توانند (یا بهتر است) با تأخیر انداخته شوند تا مراحل فوری صورت گیرند.

اقدامات بلندمدت، مستلزم اجرای مراحل پیشین هستند. این اقدامات، مربوط به پروژه‌های طولانی یا پیچیده هستند یا اولویت کمتری دارند. گام بلندمدت اصلی، در پاکارد الکتریک، راه‌اندازی طراحی مجدد فرآیند توسعه محصول است. طراحی مجدد ضروری است زیرا فرآیند تولید، آنطور که باید کارآمد نیست.

هیچ‌گونه هماهنگی میان بخش مهندسی توسعه محصول که در ارتباط با مشتری هستند؛ با تیم توسعه محصول یا تولید قطعات RIM در پاکارد الکتریک، وجود ندارد. در نتیجه، توسعه این قطعه بسیار عقب‌تر از برنامه زمان‌بندی بود و ساخت آن بسیار با تأخیر آغاز گردید. طراحی مجدد، به بخش اقدامات بلندمدت تعلق دارد؛ زیرا بهتر است این اقدام تا آماده شدن تولید قطعه RIM در مقیاس کامل تحقق پذیرد.

#### ۶- واضح، مختصر و صحیح بنویسید

این گزارش، به صورت جملاتی نوشته شده است که عموماً کوتاه و از نظر گرامری ساده هستند. نویسنده می‌خواهد تا جایی که می‌تواند، تفکر خود را شفاف ارائه کند و جملات خود را با کلمات اضافی و ساختارهای جمله پیچیده زینت ندهد. بسیاری از عبارات کلیدی آن، جملات ساده ای هستند:

- قطعه RIM باید نیازهای حیاتی مشتری را برآورده سازد. اگر اینطور نیست، تعهد به تولید آن فایده ای ندارد.
- قطعه RIM مقرون به صرفه‌تر از قطعه IHG است و در هزینه پاکارد الکتریک صرفه‌جویی می‌کند.

نویسنده اغلب پاراگراف‌ها را با جملاتی شروع می‌نماید که نکته مورد نظر جهت اثبات را به او منتقل سازد. به طور مثال:

- ساخت قطعه RIM گران‌تر از قطعه IHG است، اما تفاوت هزینه‌ها به تدریج کاهش می‌یابد.
- به دلیل انعطاف پذیری، قطعه RIM تعداد و هزینه‌های سفارشات تغییر مهندسی (ECO) را به طور چشمگیری کاهش می‌دهد.

گزارش، بسیار ساختارمند است. نویسنده با دقت آن را از عناصر یک گزارش تصمیم‌گیری ساخته است. این نوشته از فهرست‌هایی جهت فراخوانی گزینه‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند تا مخاطبان بتوانند راحت‌تر آنها را مطالعه

نمایند. با این حال، نویسنده گزارش را به صورت فهرست‌وار نمی‌نویسد. او از عناوین خلاصه و محدود استفاده می‌کند تا مخاطب را از طریق برهان و برنامه اقدام راهنمایی نماید. بخش‌ها، روی موضوع عنوانی متمرکز هستند که پاراگراف با آنها را شروع می‌گردد و هرگز بخش‌ها با یکدیگر همپوشانی ندارند. این گزارش، هیچ اشتباه گرامری، نشانه‌گذاری و املائی ندارد.

نوشتاری که صد در صد درست است را می‌توان به عنوان هدف در نوشتن عنوان است. بنابراین، همواره گزارش خود را تصحیح نمایید. هنگام نوشتن امتحان، سعی کنید در پایان، اندکی از زمان را جهت تصحیح متن خود صرف نمایید. البته این اقدام (بررسی نگارش، دستور زبان و املا) زمان فراوانی را از شما نمی‌گیرد؛ اما می‌تواند اثر قابل توجهی بر مخاطب یا مخاطب شما بگذارد. در نهایت، اشتباهات با اولویت بالا، مانند عدم تطابق فعل با فاعل، اشتباه در زمان افعال و جملات، استفاده از نشانه‌گذاری‌های نادرست و یا دستور زبان اشتباه، می‌توانند درک متن را دشوار سازند.

## فصل ۱۰: نحوه نوشتن گزارش با سناریوهای ارزشیابی

سناریوی ارزشیابی مورد آموزشی، وضعیتی را به تصویر می‌کشد که در آن درک عمیق‌تر موضوعی مانند شخص، تیم، محصول یا خدمات، شرکت، کشور، استراتژی یا خط‌مشی ضروری است. این درک عمیق‌تر از ارزشیابی، اغلب از ارزش، بهاء، عملکرد، اثربخشی، نتیجه یا پیامدهای موضوع ناشی می‌شود. شخصیت اصلی مورد آموزشی می‌تواند مسئول ارزشیابی باشد. همچنین می‌تواند موضوع ارزشیابی قرار گیرد. استاد شما همچنین ممکن است جنبه‌ای از یک مورد آموزشی را انتخاب نماید و از شما بخواهد که ارزشیابی آن را ارائه نمایید. این موضوع در مورد آموزشی نمونه در این فصل صادق است. از دانشجو خواسته شد تا یک عنصر مهم از مورد آموزشی "مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A)" را ارزشیابی نمایند. به منظور نوشتن یک گزارش برای یک مورد آموزشی، بهتر است بتوانید سناریوی اصلی را شناسایی نموده و آن را تجزیه و تحلیل کنید.

فصل ۵ به شما نشان می‌دهد که چگونه یک سناریوی ارزشیابی را تشخیص دهید، بنابراین (فصل ۵) مکمل این فصل است. توصیه می‌گردد پیش از مطالعه این فصل، فصل ۵ را نیز بخوانید. در بخش پنجم، راهنمای مطالعاتی برای موارد آموزشی سناریو ارزشیابی خواهید یافت. هنگامی که یک تکلیف نوشتاری درخصوص ارزشیابی یک موضوع دارید؛ از آن چارچوب، جهت یادداشت برداری درخصوص مورد آموزشی و ایجاد طرح کلی برای گزارش خود استفاده نمایید.

### چگونه یک گزارش سناریوی ارزشیابی را سازماندهی نماییم

گزارش در موارد آموزشی با سناریوهای ارزشیابی دارای پنج عنصر است:

۱. ارزشیابی کلی خود را بیان کنید (یعنی یک بیانیه موضع ارائه دهید).
۲. معیارهای ارزشیابی را ارائه دهید.
۳. ارزشیابی کلی را اثبات نمایید.
۴. هر گونه اقتضانات (موارد احتمالی) مهم را توضیح دهید و به آن پاسخ دهید.
۵. یک برنامه اقدام ارائه دهید.

همانند گزارش‌های سناریوی تصمیم‌گیری، ضروری‌ترین عنصر گزارش سناریو ارزشیابی معیارهایی هستند که شما استفاده می‌کنید. تا زمانی که از معیارهای مرتبط استفاده ننمایید، نمی‌توانید به طور متقاعدکننده‌ای درخصوص ارزشیابی بحث نمایید. معیارها از محتوای مورد آموزشی، تجربه شما و مفاهیم، چارچوب‌ها و فرمول‌های مرتبط با محتوا، مانند اصول حسابداری یا ۴PS بازاریابی، مشتق شده‌اند.

### ۱- بیانیه موقعیت: ارزشیابی کلی خود را بیان کنید

بهرتر است گزارش شما با یک قضاوت کلی آغاز گردد. بیانیه موضع، مهمترین بیانیه گزارش است. یک ارزشیابی کلی اغلب به یافته‌های اصلی مثبت و یافته‌های منفی اشاره دارد. ارزشیابی‌های مبتنی بر مورد آموزشی به ندرت (و یا هرگز)، تماماً دارای جنبه‌های مثبت یا منفی هستند، زیرا موارد آموزشی مربوط به دنیای واقعی هستند که در آن، اکثر موضوعات نه کامل هستند و نه به طور ناامیدکننده‌ای نقص دارند. هنگامی که به هر دو طرف موضوع نگاه می‌کنید، نزد مخاطبان اعتبار کسب خواهید نمود.

در اینجا نمونه‌هایی از ارزشیابی‌های کلی آورده شده است که قضاوت‌های متفاوتی را در خصوص نکات مثبت و منفی منعکس می‌سازد:

- با وجود چند شکست و شروع‌های اشتباه، کری لیو از زمانی که ارتقا یافت؛ رهبری عالی را از خود به نمایش گذاشته است (کلی مثبت).
- استراتژی شرکت تا زمانی مؤثر بود که شرکت‌های تازه وارد در صنعت قادر به ارائه خدمات مشابه با قیمت‌های پایین‌تر بودند. در این حالت هیچ نیرویی بر او فشار رقابتی وارد نمی‌ساخت و مسئله‌ای نیز وجود نداشت که شرکت مجبور باشد به سرعت به آن واکنش نشان دهد (کلی منفی).

## ۲- معیارهای ارزشیابی را بیان کنید

به طور معمول در موارد آموزشی، معیارهای ارزشیابی بیان نمی‌گردند. شما آنها را از شواهد موجود، تجربیات خود و مفاهیم مرتبط و چارچوب‌هایی استنباط می‌کنید که پیش‌تر آموخته‌اید. برای جزئیات بیشتر در خصوص چگونگی شناسایی معیارها در یک مورد آموزشی با سناریوی ارزشیابی، به فصل ۵ مراجعه نمایید.

بهتر است شما در نظر بگیرید که آیا معیارهای شما، دارای یک توالی منطقی هستند یا توالی منطقی وجود ندارد. جهت ساختار برهان خود را منطقی ایجاد نمایید (اگر ترتیب منطقی را نادیده بگیرید، ممکن است برهان شما برای مخاطبان شما نامرتب و مبهم به نظر برسد).

دو نکته دیگر را در خصوص معیارها در نظر داشته باشید. اول، تعداد معیارها باید محدود به معیارهایی باشد که برای انجام ارزشیابی حیاتی هستند. ممکن است به نظر برسد که ارزشیابی یک موضوع، بهتر است معیارهای فراوانی داشته باشد؛ اما نوشتن یک برهان با معیارهای فراوان دشوار است و دنبال نمودن توالی متن، برای مخاطبان نیز دشوار بنظر می‌رسد. اشکال دیگر این است، هنگامی که معیارهای فراوانی دارید، اثبات هر معیار در گزارش شما احتمالاً تضعیف خواهد شد. ثانیاً، معیارهای مؤثر، بسته به مورد آموزشی می‌توانند گسترده یا محدود باشند.

هرچه معیارها کلی‌تر باشند، تا حدی ارزشیابی جامع‌تر هستند. معیارهایی که بیش از حد، گسترده هستند اطلاعات مفید بسیار اندکی در خصوص ارزشیابی را منتقل می‌سازند. ترفند این است که به سطح مناسبی از انتزاع دست پیدا کنید. به منظور کسب جزئیات بیشتر در خصوص چگونگی تجزیه و تحلیل سناریوی ارزشیابی در یک مورد آموزشی، به فصل ۵ مراجعه نمایید.



### ۳- ارزشیابی کلی را اثبات نمایید

اثبات ارزشیابی کلی، اغلب طولانی‌ترین بخش گزارش است. ساده‌ترین راه جهت ساختار بندی برهان خود، به منظور اثبات ارزشیابی کلی و ساده‌ترین راه جهت درک مخاطب، استفاده از معیارهای ارزشیابی است. شما پیش‌تر معیارها را به مخاطبان معرفی نموده‌اید و آنها احتمالاً از شما انتظار دارند که از معیارها جهت سازماندهی بحث استفاده نمایید.

این برهان، شامل ارائه قانع‌کننده‌ترین شواهد مربوط به هر معیار است. برهان ارائه شده، ترسیم پشتیبانی هر معیار از ارزشیابی کلی شما و تأیید شواهدی است که مخالف ارزشیابی کلی شما هستند. یک ارزشیابی دقیق بهتر است شامل هر نکته‌ای باشد که معیارها در خصوص یک موضوع را نشان می‌دهند. یادگیری و تمرین ارزشیابی مبتنی بر مورد آموزشی، دو عادت فکری را تقویت می‌نماید که می‌توانند برای شما ارزشمند باشند:

- صداقت تحلیلی
- جدی گرفتن شواهدی که مخالف ارزشیابی کلی شما هستند.

### ۴- هر گونه اقتضانات (موارد احتمالی) مهم را توضیح داده و به آن پاسخ دهید

هر گونه فرایند ارزشیابی، در معرض اقتضانات (موارد احتمالی) قرار دارد. به طور مثال، شرایط فعلی یا رویدادهای بالقوه‌ای که می‌توانند بر ارزشیابی کلی شما تأثیر بگذارند.

در یک گزارش مورد کاوی، شما بهتر است تنها اقتضانات (موارد احتمالی) اصلی را تصدیق نمایید که ظرفیت تغییر ارزشیابی کلی شما را دارند. ممکن است با پیش‌بینی‌های مالی آشنا باشید که به فرضیاتی در خصوص نرخ تورم در طی چند سال نیاز دارند. اگر رویدادهای پیش‌بینی نشده، به تغییر قابل توجهی در نرخ تورم منجر شود، ممکن است این فرض اشتباه باشد. این تغییر ممکن است پیش‌بینی مالی را نادرست نماید. بنابراین، این پیش‌بینی، منوط به پیش‌بینی منطقی در خصوص تورم است. همین امر می‌تواند در خصوص ارزشیابی‌ها نیز رخ دهد. فرض کنید یک طرح بازاریابی پیشنهادی را با شرایط کاملاً مثبت، ارزشیابی می‌نمایید. با این وجود، متوجه می‌شوید که یک اتفاق مهم می‌تواند موضع شما را به شدت تغییر دهد:

"موفقیت طرح بازاریابی منوط به نیروی فروش آگاه و باثبات است. اگر شرکت نتواند نرخ فعلی گردش مالی در نیروی فروش را کاهش دهد، احتمالاً طرح شکست خواهد خورد".

هنگامی که یک اقتضات (موارد احتمالی) را در یک گزارش بیان می کنید، اگر توضیح دهید که چگونه می توان آنها را کنترل یا حذف نمود، می توانید مخاطب خود را اقناع نمایید. لطفاً به این اخطار توجه کنید:

به صورت اجباری، در هر مورد آموزشی یک اقتضا (مورد احتمالی) برای ارزشیابی وجود ندارد. بنابراین زمان فراوانی را جهت یافتن اقتضات (موارد احتمالی) را در طول تجزیه و تحلیل مورد آموزشی صرف ننمایید.

#### ۵- یک برنامه اقدام ارائه دهید

هدف یک برنامه اقدام درسناوی ارزشیابی، بهبود وضعیت توصیف شده در مورد آموزشی است. بهترین راه به منظور طرح یک برنامه اقدام به ترتیب زمانی، کوتاه مدت و بلند مدت (و در صورت لزوم میان مدت) است. در اینجا چند پرسش وجود دارند که بهتر است هنگام برنامه ریزی اقدامات به آنها فکر کنید:

- کدام یک از یافته های شما می توانند بیشترین سود را از اقدامات ایجاد نمایند؟
  - چه اقدامات فوری، بیشترین سود را به همراه خواهند داشت؟
  - چه اقدامات کوتاه مدت دیگری، ضروری هستند اما فوری بنظر نمی رسند؟
  - چه گام های بلند مدتی، بیشترین سود را به همراه خواهند داشت؟
- چه کسانی بهتر است در اقدامات دخیل باشند؟ (و احتمالاً چه کسی نباید درگیر فرایند ارزشیابی باشد؟)
- چه نکاتی ممکن است در برنامه اقدام اشتباه باشند؟ چه اقداماتی می توانند از این مسائل، جلوگیری کنند یا مسائل را کاهش دهند؟

به منظور کسب اطلاعات بیشتر درخصوص برنامه های عملیاتی، به فصل ۸ مراجعه نمایید.

#### تشریح: گزارش سناریوی ارزشیابی

در ادامه نمونه ای از گزارش با سناریوی ارزشیابی را خواهید دید. لطفاً مورد آموزشی "مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A)" و گزارش مرتبط با آن را مطالعه نمایید.

مورد: "مالزی در دهه ۱۹۹۰" (A)

پرسش: ماهاتیر بن محمد، نخست وزیر مالزی، از استراتژی توسعه این کشور، ابراز خرسندی کرده است. استراتژی مذکور را ارزشیابی نمایید. حتماً نقاط قوت و نقاط ضعف را در نظر بگیرید. محدودیت کلمه ۱۵۰۰ است (توجه: نویسنده چند کلمه کمتر از حد مجاز استفاده نموده است).

نخست وزیر مالزی، ماهاتیر بن محمد، معتقد است که استراتژی توسعه کشورش موفق بوده است. در مجموع موافق هستم که استراتژی توسعه مالزی، به توسعه اقتصادی قوی این کشور کمک کرده است و پایه ای به منظور ثبات اجتماعی و سیاسی محسوب می گردد. با این حال، این استراتژی، دو ضعف دارد که "قطع درختان بیش از حد" و "انتقال ثروت از یک گروه قومی به قومی دیگر" هستند. او نباید اجازه دهد که خصومتش نسبت به شکایات فعالان محیط زیست خارجی، درک او از نقاط ضعف استراتژی را مخدوش سازد.

من از چهار معیار به منظور ارزشیابی استراتژی توسعه مالزی استفاده خواهم نموده ام که از جمله می توان به معیارهای اقتصاد، شرایط اجتماعی، سیاست و نگرانی های زیست محیطی، اشاره داشت. همچنین فرایند ارزشیابی نیز به نقاط قوت و نقاط ضعف تقسیم می گردد.

## قوت ها

### اقتصاد

استراتژی توسعه، منجر به رشد اقتصادی قوی شده است. تولید ناخالص ملی مالزی طی ده سال با CAGR ۵,۸۹ درصد رشد کرد که کمتر از اصطلاحاً "کشورهای ببرهای کره جنوبی و تایوان" بوده است. نرخ ارز ثابت مانده است و تورم در نیمه دوم دوره، نیز کاهش یافته است. نرخ بیکاری نسبتاً پایین است که نشان از اقتصاد سالم مالزی دارد. دولت، امور مالی خود را به خوبی مدیریت نموده، استقراض خود را به ویژه از سرمایه گذاران خارجی محدود ساخته است. هزینه های دولت نسبت به درآمد افزایش نیافته اند. گسترده ترین بخش اقتصاد، مربوط به مصرف خصوصی است. سنگ بنای استراتژی دولت، کاهش صادرات کالا و افزایش صادرات با ارزش افزوده است.

شکل ۳ نشان می دهد که استراتژی کارآمد به نظر می رسد. تولید، به عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی افزایش یافت، در حالی که صادرات کالاها کاهش یافته است.

صادرات، بزرگترین بخش تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۹۰ مسوب می گردد. کشاورزی، جنگلداری و شیلات نیز ۱۹ درصد از تولید ناخالص داخلی مالزی را تشکیل می دهند که سومین سهم بزرگ در تولید ناخالص داخلی پس از خدمات و تولید را به خود اختصاص می دهد. توسعه صنعت جنگلداری، موجب تقویت صنایع دیگر مانند لاستیک و نخل روغنی

شده است (پس از پاکسازی جنگل اصلی، درختان جدیدی رشد می‌کنند). صادرات لاستیک و روغن نخل ۱۰ درصد از صادرات مالزی را به خود اختصاص داده است. دولت مالزی، حق داشت که صنایع چوبی پایین دستی را تشویق نماید. این امر موجب تشویق به اشتغال بیشتر شد. به عنوان مثال، در ساراواک، نزدیک به یک دهم نیروی کار بازار، توسط بخش چوب و صنایع وابسته به آن، استخدام شدند. سیاست فعلی تا حدی به مقابله با جنگل زدایی با انتقال نیروی کار بیشتر و بیشتر به تولید کالاهای نهایی کمک می‌کند. یکی دیگر از مزایای سیاست پایین دستی، این بود که به تدریج، قرار گرفتن اقتصاد در معرض نوسان قیمت کالاها را کاهش داده است و کشور را از نظر اقتصادی مستقل‌تر و با ثبات‌تر کرد.

### شرایط اجتماعی

شرایط اجتماعی، بزرگترین بخش آسیب‌پذیری مالزی است. مالزی، کشور چند قومیتی است. مالایی‌ها و گروه‌های بومی که بومی پوترا نامیده می‌شوند، ۵۰ درصد جمعیت را تشکیل می‌دهند و اکثریت بقیه را هندی‌ها و چینی‌ها تشکیل می‌دهند. از نظر تاریخی، هر دو گروه اقلیت، دارای ثروت و قدرت سیاسی بیشتری نسبت به بومی پوترا بوده‌اند. در نتیجه تنش قومی یک خطر جدی است. این تنش در اواخر دهه ۱۹۶۰ با شورش‌ها، انفجار و کشته‌ها همراه بود و ثبات کشور را به خطر انداخت.

### سیاست

نظام سیاسی کشور، با سیاست جدید بازتوزیع درآمد به بحران اجتماعی پاسخ داد. این سیاست، به دلیل اقتصاد قوی مالزی کارآمد بود. احزاب سیاسی، براساس خطوط قومیتی تقسیم شدند، اما آنها ائتلاف‌هایی را تشکیل دادند که به شکاف‌های قومی منجر گشتند. این شیوه ممکن است کشور را در طول بحران نجات داده باشد. دولت می‌توانست درحالی که اکثریت اقلیت‌های مرقه چینی و هندی را بیرون رانند، ایستادگی کند یا می‌توانست گام‌های سختی جهت تبعیض علیه آنها بردارد. با این حال، ظاهراً دولت متوجه شده بود که چنین اقداماتی به شدت به اقتصاد آسیب می‌رساند و تمام کشور در نهایت، وضعیت بدتری خواهند داشت. بنابراین، به جای مصادره ثروت، دولت تصمیم گرفت با اتخاذ سیاست جدید اقتصادی (NEP) آن را ثروت را مجدد توزیع نماید. سهمیه‌هایی، به منظور مشارکت اکثریت در آموزش و پرورش و اقتصاد تعیین گشتند. این سیاست، شکاف درآمدی میان اکثریت گروه‌های اجتماعی را کاهش داد. در درجه اول به این دلیل که اقتصاد قوی، درآمد تمام گروه‌ها را افزایش داد.

توسعه جهشی صنایع جنگلداری، دلیل موفقیت NEP بود. در سال ۱۹۷۶، متوسط درآمد ماهانه خانوار در ساراواک ۷۱۹ رینگیت مالزی. این کمتر از میانگین مالزی ۸۵۰ رینگیت بود. تا سال ۱۹۹۰، تا حدی به دلیل توسعه جنگلداری و صنایع وابسته، متوسط درآمد ماهانه خانوارها در ساراواک، ۱۲۰۸ رینگیت بود که بالاتر از میانگین ملی، ۱۱۶۷ رینگیت بود. در طی آن زمان، بومی پوترا ۴,۸ درصد از CAGR در ساراواک و ۲,۷ درصد در کل کشور را به خود اختصاص داده

بودند که بالاتر از هر گروه قومی دیگری قرار داشتند. با وجود این دستاوردها، آنها همچنان فقیرترین گروه قومی در کشور بودند.

### نگرانی های زیست محیطی

ادعاهای گروه های زیست محیطی، می تواند دارای اعتبار باشند. آنها به دولت ملی هشدار دادند که امکان قطع درختان به صورت ناپایدار وجود دارد که در میان مدت و بلندمدت می تواند استراتژی آن را برای ایجاد صنایع با ارزش افزوده مختل سازد که از چوب به عنوان ورودی استفاده می کنند. البته طرفداران محیط زیست، یک برنامه جهانی داشتند و سعی نکردند وضعیت را از دیدگاه مالزیایی ها ببینند.

تهدید آنها مبنی بر ممنوعیت غرب بر صادرات چوب مالزی، بیهوده بود و آنها را احمقانه در یک رابطه خصمانه با دولت قرار داد. بخش عمده ای از صادرات چوب این کشور به خاور دور، به ویژه ژاپن است و کشورهای منطقه بعید است که به تحریم بپیوندند. تنها حدود ۱۰ درصد از صادرات مالزی به ایالات متحده می روند. کشوری که به احتمال فراوان، واردات چوب مالزی را ممنوع می سازد.

### ضعف ها

### نگرانی های زیست محیطی

مقامات دولتی به طور غیرمستقیم، اذعان داشته اند که نرخ قطع درختان فعلی ناپایدار است. آنها ۱۰ تا ۲۰ درصد مازاد تولید را اذعان کردند و هیچ مانعی جهت افزایش آن به ۳۰ تا ۵۰ درصد وجود ندارد. دولت ساراواک، گزارش سازمان بین المللی الوار استوایی (ITTO) را پذیرفت که خواستار کاهش ۱۰۰ درصدی برداشت سالانه الوار شده بود، این گفته ضمنی مسئولان، اذعان به ناپایدار بودن سطوح فعلی است. قطع درختان ناپایدار در کشور، در نهایت از توانایی تجدید منابع طبیعی چوب پیشی می گیرد و منجر به فروپاشی صنعت جنگل داری می شود و یکی از موتورهای اصلی رشد را از میان می برد و تنش های قومیتی را با کوچک شدن سهم اقتصادی به وجود می آورد. علاوه بر این، این مشکلی است که دولت نمی تواند به سرعت آن را برطرف نماید. احیای جنگل ها، ده ها سال طول می کشد.

### سیاست

NEP یک راه حل سریع در نابرابری اقتصادی محسوب می گردد. این سیاست کارا بود؛ اما در درازمدت، یک جنبه منفی در برداشت. این امر مستلزم داشتن شرکای مالایی است، در حالی که آنها مجبور نیستند در تجارت فعالیت داشته باشند. از نظر اقتصادی، عدم فعالیت شرکای مالزی، هزینه انجام تجارت برای مالکان چینی یا هندی به وجود می آورند. NEP

به مالایی ها انگیزه‌ای به منظور ایجاد کسب و کار خود نمی‌دهد. بنابراین، NEP یک راه حل بلندمدت برای نابرابری درآمد نیست.

### موارد احتمالی

بزرگترین جنبه آسیب پذیری استراتژی توسعه مالزی، رکود در رشد اقتصاد است. رشد موجب موفقیت NEP می‌شود. این گروه‌های قومی اصلی را راضی نگه می‌دارد، زیرا تمام آنها از افزایش درآمد لذت می‌برند. با این حال، یک رکود قابل توجه در اقتصاد، روند رشد درآمد را متوقف یا معکوس می‌سازد که بیشترین آسیب را به مالایی‌ها وارد می‌کند؛ زیرا آنها (مالایی‌ها) درآمد بسیار اندکی نسبت به چینی‌ها یا هندی‌ها دارند. اثرات کوچک شدن سهم اقتصادی قومیت‌ها، می‌تواند بار دیگر به درگیری قومی و سیاسی منجر شود.

### برنامه اقدام

هدف: دولت مالزی بهتر است سیاست‌های فعلی را در کوتاه‌مدت حفظ نماید، اما در بلندمدت بهتر است به قطع درختان به صورت ناپایدار و تحریف‌های اقتصادی NEP رسیدگی نماید.

### کوتاه مدت

- نیاز است نخست وزیر، به کشورهای غربی و گروه‌های زیست محیطی بگوید که قطع درختان را به شدت کاهش نمی‌دهد. او همچنین بهتر است روشن سازد که کشور به دنبال راهبرد توسعه فعلی ادامه خواهد داد.
- اما نخست وزیر بهتر است به مجلس بگوید که نیاز دارد تا استراتژی اصلاح گردد و در غیر صورت، رشد آینده به خطر خواهد افتاد. او باید با تمام طرف‌ها در خصوص مدیریت بهتر منابع طبیعی و تغییر شرایط NEP برای از بین بردن انحرافات اقتصادی و در عین حال، حمایت قوی از افزایش درآمد مالایی‌ها گفت‌وگو کند.
- نخست وزیر بهتر است یک کار گروهی متشکل از سازمان‌های دولتی و ذینفعان تشکیل دهد تا یک طرح جامع برای مدیریت تمام منابع طبیعی، به ویژه چوب ایجاد نماید. وظیفه آن ایجاد طرحی است که نیازهای اقتصادی کوتاه مدت و بلندمدت کشور و حفظ جنگل‌ها را برای مصارف مختلف متعادل سازد.
- در این میان، دولت نیاز دارد جنگلبانان بیشتری را به منظور جلوگیری از قطع درختان غیرقانونی و کاهش تدریجی میزان برداشت چوب استخدام کند. دولت مرکزی همچنین بهتر است سیستم امتیاز دهی در ساراواک را در اختیار بگیرد تا فساد کمتری داشته باشد و کمتر مستعد ترغیب به درختکاری بیش از حد باشد.

### دراز مدت

- دولت بهتر است NEP را اصلاح کند، تا این الزام را برطرف نماید که تمام مشاغل، باید شرکای مالایی داشته باشند. در عوض پول، آموزش و پشتیبانی فنی را مستقیماً به مالایی‌ها ارائه دهد تا به آنها در راه‌اندازی مشاغل خود کمک نمایند. همچنین بهتر است ایجاد مناطق اقتصادی برای مشاغل متعلق به مالایی را در نظر بگیرد که در آنها، مالیات برای مدتی معاف گردند و مشوق‌های دیگری در نظر گرفته شود.
- این کشور بهتر است به تدریج، بسیاری از توصیه‌های سازمان بین‌المللی چوب استوایی را اجرا نماید. کشور نیاز دارد جنگل‌بان بیشتری استخدام کند و زمین‌های بیشتری را برای مناطق کاملاً حفاظت شده، اختصاص دهد.
- مناطق کاملاً حفاظت شده، بهتر است به عنوان مقاصد گردشگری معرفی شوند. سازمان‌های بین‌المللی محیط زیست ممکن است مایل به ارائه تخصص فنی برای مدیریت آنها و ارائه نوعی تأیید به آنها باشند.

#### بحث درخصوص گزارش سناریوی ارزشیابی

بحثی که در ادامه بیان می‌گردد به چگونگی استفاده نویسنده از عناصر سناریوی ارزشیابی در راستای ساختاردهی به متن اشاره می‌نماید و نگاهی دقیق به معیارها، اثبات ارزشیابی کلی و کیفیت‌هایی از نوشتار می‌اندازد که خواندن گزارش را آسان می‌سازد.

#### بیانیه موقعیت: ارزشیابی کلی خود را بیان کنید

نویسنده به اختصار، موضع خود را به مخاطب بیان می‌نماید:

"نخست وزیر مالزی، ماهاتیر بن محمد، معتقد است که استراتژی توسعه کشورش موفق بوده است. در کل موافق این گفته هستم."

او سپس، دو دلیل مثبت و دو دلیل منفی را برای موضع خود بیان می‌کند. دلایل مثبت و دلایل منفی نشان می‌دهند که نویسنده به دنبال عینیت بوده و نتایجی را نادیده نگرفته است که با موضع او موافق نیستند. صراحت نویسنده درخصوص دلایلی که با موضع او در تضاد هستند، اعتبار بیشتری به متن می‌بخشد. نویسنده، دلایل موضع خود در پاراگراف و معیارهای خود را در پاراگراف دوم، به اختصار به مخاطبان می‌گوید.

همچنین نویسنده، می‌تواند دلایل را بیان نمایند و پاراگرافِ مربوط به معیارها را حذف نماید یا به سادگی معیارهای خود را بیان کند. تا زمانی که مخاطبان، مبنای ارزشیابی شما را بدانند، می‌توانند سازماندهی و محتوای گزارش را پیش‌بینی نمایند. با این وجود، هنگامی معیارها و دلایل را توأمان در نظر می‌گیرید که مخاطبان، اطلاعاتِ بیشتری درخصوصِ انتظارات و دانسته‌های خود داشته باشند.

### معیارهای ارزشیابی را بیان نماید

بخش‌های اصلی بحث گزارش، حول معیارها سازماندهی شده‌اند که شامل معیارهای اقتصاد، شرایط اجتماعی، سیاست و نگرانی‌های زیست‌محیطی هستند.

معیارهای نویسنده برگرفته از اقتصادِ کلان و سایر مفاهیمِ تحلیلی مفید به منظورِ درکِ چگونگی توسعه کشورها همراه با ساختار و محتوای موردِ آموزشی است. عناوین بخش موردِ آموزشی "مالزی" سیگنال‌های قوی درخصوص معیارهای ارزشیابی مناسب می‌دهد. در دو جمله آخرِ پاراگرافِ دوم، نویسنده اطلاعاتِ مهمی درخصوص ساختار گزارش به مخاطبان ارائه می‌دهد. او معیارهای ارزشیابی خود را بیان می‌کند و می‌گوید که ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را مطرح خواهد ساخت.

مخاطبان اکنون می‌دانند که گزارش، چگونه سازماندهی شده است. آنها می‌توانند ساختار و محتوای خواندن را پیش‌بینی کنند. آنها می‌توانند نقشه‌ای از محتوا را در ذهن خود تشکیل دهند که مکان‌هایی برای قرار دادن اطلاعات و به خاطر سپردن آنها ایجاد می‌نمایند.

### ارزشیابی کلی را اثبات کنید

انتخابِ اولیه‌ای که بهتر است نویسنده انجام دهد، این است که چگونه برهانِ خود را به منظورِ حمایت از ارزشیابی کلی خود سازماندهی نماید. او دو انتخابِ اساسی به منظورِ سازماندهی متن در اختیار داشت که شامل نقاط قوت و نقاط ضعف یا معیارها می‌باشد. در ادامه، طرح کلی برهانِ او آمده است:

### نقاط قوت



- اقتصاد (معیار)
- شرایط اجتماعی (معیار)
- سیاست (معیار)
- نگرانی های زیست محیطی (معیار)

#### نقاط ضعف

- نگرانی های زیست محیطی (معیار)
- سیاست (معیار)

همانطور که می بینید، او نقاط قوت و نقاط ضعف را دسته بندی اصلی خود قرار داده و آنها را با استفاده از معیارهای مربوط به هر کدام استدلال کرده است. توجه داشته باشید که بخش های قوت و ضعف دو معیار مشترک دارند، زیرا هم نقاط قوت و هم ضعف را نشان می دهند. این در یک ارزشیابی بی طرفانه غیرعادی نیست.

سازمان دهی دیگری که نویسنده می توانست از آن استفاده کند به این صورت است:

#### اقتصاد (معیار)

- نقاط قوت

#### شرایط اجتماعی (معیار)

- نقاط قوت

#### سیاست (معیار)

- نقاط قوت
- نقاط ضعف

#### نگرانی های زیست محیطی (معیار)

- نقاط قوت
- نقاط ضعف

آگاهی‌الگوهای قابل استفاده مجدد در سازمان‌دهی مفید هستند، زیرا لازم نیست هر بار که متنی نوشته می‌شود سازمان‌دهی گزارش جدیدی را آغاز نمایید. هر دو نوع سازمان‌دهی ارزشیابی مفید خواهد بود و هیچ گام بر دیگری ارجحیت ندارند. یکی نوع از سازمان‌دهی را انتخاب نمایید که فکر می‌کنید واضح‌ترین و قانع‌کننده‌ترین شیوه به منظور ارائه برهان شما را ارائه می‌دهد.

نویسنده این برهان را با تأیید موضع خود مبنی بر موفقیت آمیز بودن استراتژی توسعه، همانطوری آغاز می‌نماید که نخست وزیر مالزی ادعا می‌کند. اولین استدلال مبتنی بر معیار نویسنده، اقتصاد است. واضح است که اقتصاد، یک معیار پیشرو به منظور ارزشیابی استراتژی توسعه یک کشور است و شواهد مورد آموزشی به شدت به مباحث اقتصاد گرایش دارند.

یک برهان اقتصادی، اغلب به اعداد به عنوان شواهد خود نیاز دارد. نویسنده به دنبال اعدادی است که بیانیه موضع او را تقویت می‌کند. وی به عنوان پشتیبان از شاخص‌های کلی اقتصادی، صادرات و توسعه صنایع با ارزش افزوده مبتنی بر چوب یاد می‌کند. این مثال خوبی است از اینکه چگونه می‌توانید از مفاهیم و سنجش‌ها جهت ارائه شواهد برای برهان استفاده نمایید. همچنین نشان می‌دهد که چرا اعداد مختلف، متقاعدکننده‌تر هستند. تمام اعداد، بیانیه موضع را تأیید می‌کنند (موارد آموزشی با شواهد کمی ممکن است شما را به یک یا دو عدد محدود کند).

شواهد برای شرایط اجتماعی، تقریباً کیفی هستند؛ درحالی‌که بخش خط مشی گزارش مالزی نشان می‌دهد که چگونه اعداد را با استفاده از شواهد کیفی، در راستای اثبات یک نکته ترکیب می‌گردند. بخش خط‌مشی استدلال می‌کند که یک خط مشی جدید، درگیری سیاسی و اجتماعی را خنثی نمود که می‌توانست کشور را بی‌ثبات سازد و به طور بالقوه رشد کشور را از بین ببرد. در بخش نگرانی‌های زیست‌محیطی، نویسنده اشاره می‌کند که فعالان محیط زیست بین‌المللی، براساس یک برنامه جهانی نظرات خود را بیان می‌نمایند و وضعیت کشور مالزی را در نظر نمی‌گیرد. او همچنین می‌گوید که ممنوعیت غرب از واردات چوب مالزی، به اقتصاد کشور آسیب نمی‌رساند یا این کشور را به اصلاح استراتژی توسعه وادار نمی‌کند.

با این وجود، محیط‌بانان به مسئله‌ای درخصوص قطع درختان به شیوه ناپایدار اشاره داشتند که بهتر است دولت به آن توجه نماید. نویسنده به نکته فوق‌زمانی اشاره می‌نماید که به نقاط ضعف استراتژی توسعه توجه می‌کند. او شواهدی پیدا می‌یابد که برداشت چوب به شکل ناپایدار اجرا می‌گردد. دولت به تولید بیش از حد چوب، برخلاف طرح اصلی خود، اعتراف کرد (سیستم امتیاز/پاراگراف آخر در مورد آموزشی) و دولت ساراواک، گزارش سازمان بین‌المللی الوار گرمسیری (ITTO) را پذیرفت که خواستار کاهش ۱۰۰ درصدی برداشت سالانه چوب شده بود (ممکن است). تغییرات در مدیریت جنگل گزارش ITTO و توصیه‌های آن/پاراگراف سوم، اعتراف ضمنی به ناپایداری سطوح فعلی را بیان می‌نماید.

مخاطب می‌تواند به راحتی هر دو شواهد در خصوص قطع درختان به شکل ناپایدار را از دست بدهد؛ زیرا مورد آموزشی، توجه مخاطب را به شواهد جلب نمی‌کند. در حقیقت، شواهد در خلال مباحث مورد آموزشی مدفون هستند. به منظور مشاهده چنین شواهدی نیاز است که مخاطب بداند در ابتدا به دنبال چه شواهدی در متن می‌باشد. معیار دغدغه‌ها و نگرانی‌های زیست محیطی، توجه مخاطب را به شواهدی معطوف می‌سازد که در خصوص ادعای محیط‌بانان مبنی بر این مطرح می‌گردد که صنعت چوب مالزی، خارج از کنترل فعالیت دارد. این مورد آموزشی ورود به سیستم را به گونه‌ای تنظیم می‌نماید که نگرانی مشترک دولت مالزی و طرفداران محیط زیست (هرچند به دلایل مختلف) را پنهان می‌سازد.

این سازمان محیط‌بانان خارجی را متمرکز بر حفاظت از محیط زیست و نیازهای جهانی توصیف می‌کند؛ در حالی که از نظر دولت، برداشت چوب را عمدتاً به عنوان محرک رونق اقتصادی نشان می‌دهد. اگرچه به نظر می‌رسد نگرانی مشترک دولت و فعالان محیط زیست خارجی، تعادل برداشت و حفاظت از جنگل است. به گونه ای هم به رشد اقتصادی کمک می‌کند و هم منجر به حفظ تعادل زیست محیطی منطقه می‌شود. این یک اظهار نظر آگاهانه از نویسندگان است. دومین ضعفی که نویسندگان در استراتژی توسعه می‌بینند، خط‌مشی جدید اقتصادی NEP است. او می‌داند که این خط‌مشی به هدف خود یعنی افزایش درآمد مالایی‌ها دست یافته است، اما مشوق‌های نامناسب را معرفی نموده است.

در بخش اقتضات (موارد احتمالی)، نویسندگان توضیح می‌دهد که به نظر او، تغییراتی اتخاذ شده در کشور مالزی، مهم‌ترین شرایطی هستند که به حفظ رشد در کشور مالزی کمک می‌کند؛ اما در برابر تغییر آسیب‌پذیر هستند. رشد مستمر اقتصادی، منجر می‌گردد که سیاست NEP کارا باشد. در نتیجه سیاست جدید، صلح را در میان سه گروه قومیتی اصلی - مالایی‌ها، چینی‌ها و هندی‌ها - حفظ می‌گردد، زیرا همگی از آن بهره مند می‌شوند.

اما آنچه مسلم است، رکود اقتصادی می‌تواند این تعادل را از میان ببرد. نویسندگان می‌گویند که رشد اقتصادی منفی، تقریباً به طور قطع، به مالزی‌ها آسیب بیشتری نسبت به چینی‌ها و هندی‌های وارد می‌سازد؛ زیرا چینی‌ها و هندی‌ها بسیار مرفه‌تر از مالایی‌ها خواهند شد.

### یک برنامه اقدام ارائه دهید

هدف از برنامه اقدام ارزشیابی برهان، تقویت نقاط قوت یا نقاط مثبت ارزشیابی و در نهایت، بهبود نقاط ضعف یا منفی است. طرح عملیاتی در مثال کشور مالزی، دارای اهدافی منطبق با برهان است. همچنین، برنامه اقدام همراستا با هدف کلی ارزشیابی است "این برنامه مستلزم حفظ استراتژی موفق و اقدام به منظور رفع نقاط ضعف آن است".

برنامه کوتاه مدت، گام هایی را که استراتژی توسعه فعلی را حفظ می کنند با اقداماتی ترکیب می نماید که به منظور تغییراتی آینده آماده می گردند. گام های بلند مدت بر اقدامات کوتاه مدت سرمایه گذاری می کنند (گام های بلند مدت بر اقدامات کوتاه مدت استوار هستند). آنها اصلاحات برداشت ملی چوب را معرفی می کردند؛ بنابراین از صادرات چوب پایدار و تولید با ارزش افزوده مبتنی بر چوب حمایت می کردند. یکی از این گامها، تبدیل یک نقطه منفی (ضعف) "کاهش قطع درختان" به نقطه مثبت را پیشنهاد می نماید و آن، ترویج جنگل های استوایی مالزی به عنوان یک دارایی در صنعت گردشگری است. همچنین در گام های بلندمدت، دومین نقطه ضعفی که ارزشیابی می گردد، اصلاح شرایط NEP به منظور حمایت مستقیم از اکثریت مالایی ها و استقلال اقتصادی آنها است. در گام های بلند مدت برنامه به آن اشاره شده است.

#### واضح، مختصر و درست بنویسید

این گزارش در قالب جملاتی نوشته شده است که عموماً کوتاه و از نظر گرامری ساده هستند. یک سوء تفاهم رایج در میان افراد بومی و غیر بومی انگلیسی وجود دارد که جملات طولانی و پیچیده، نشان دهنده هوش نویسنده است. اما طول جملات، هوش نویسنده را برای مخاطبان اثبات نمی نماید. کیفیت فکر و وضوح بیان، ویژگی هایی هستند که حقیقتاً برای مخاطب اهمیت دارند. جملات ساده و کوتاه یا طولانی و پیچیده می توانند اهداف کیفیت و وضوح را برآورده سازند، اما جملات نخستین (ساده و کوتاه)، گزینه مطمئن تری هستند. هر چه جمله طولانی تر باشد، ریسک اشتباهات دستور زبانی و نشانه گذاری بیشتر است.

اگر مخاطبان از معنای مورد نظر نویسنده مطمئن نباشند، کیفیت تفکر در آنها از بین می رود. نویسنده گزارش "مالزی" که یک انگلیسی زبان غیر بومی است، تلاش می کند تا تفکر خود را شفاف ارائه دهد. او سعی نمی کند جملات را با کلمات اضافی و ساختار جملات پیچیده، مزین سازد. بسیاری از عبارات کلیدی گزارش، جملات ساده هستند.

در ادامه سه جمله اول گزارش ارائه می گردند که مسلماً مهمترین آنها در مورد آموزشی مالزی هستند؛ زیرا به پرسش اصلی تکلیف پاسخ می دهند. همچنین این سه جمله، به مخاطب این احساس را می دهند که فرایند مطالعه متن می تواند برای آنها دشوار یا آسان باشد:

"نخست وزیر مالزی، ماهاتیر بن محمد، معتقد است که استراتژی توسعه کشورش موفق بوده است. در کل موافق هستم که تصمیم فوق، به توسعه اقتصادی قوی کمک نموده است و پایه ای برای ثبات اجتماعی و سیاسی به شمار می رود".

توجه داشته باشید که جملات ساده، دارای ساختار "فاعل-فعل (کنش)- مفعول" هستند (به جز جمله دوم که مفعول ندارد). در حالی که آنها از نظر ساختاری ساده هستند، تفکر نویسنده را به طور مؤثر منتقل می‌سازند. همچنین، تمایل مخاطب را به منظور دانستن پاسخ نویسنده به سؤال مورد آموزشی برآورده می‌نمایند

نویسنده اغلب پاراگراف‌ها را با جملاتی شروع می‌کند که نکته‌ای اصلی پاراگراف را اثبات می‌نمایند ثابت می‌کند. مثال‌ها:

- استراتژی توسعه، منجر به رشد اقتصادی قوی شد (بند ۳).
- شرایط اجتماعی، بزرگترین مسئله آسیب‌پذیری مالزی محسوب می‌شود (بند ۶).

برای مخاطبان، دانستن ایده‌ای که پاراگراف درصدد اثبات آن است، حیاتی بنظر می‌رسد. اما موقعیت جمله‌ای که این اطلاعات را به آنها می‌دهد، نیز اهمیت دارد. دانستن ایده اصلی پیش از مطالعه، می‌تواند فرایند درک اثبات را مخاطبان آسان‌تر نماید. در این صورت، مخاطبان در سیر مطالعه جملات هر پاراگراف، یک نقطه مرجع دارند که قادرند ارتباط آنها را با ایده اصلی متن برقرار نمایند. به همین دلیل، هنگامی که ایده اصلی پاراگراف‌ها در پایان پاراگراف بیان می‌شود، مخاطبان باید تمام جملات را در حافظه نگه دارند تا با انتهای متن برسند.

گزارش نمونه (مالزی) دارای سرفصل‌هایی است که قسمت‌های اصلی را نشان می‌دهند. سرفصل‌ها را معادل تابلوهایی در نظر بگیرید که مخاطبان شما را راهنمایی می‌نمایند. عناوین در برهان‌های متن، شامل "نقاط قوت" و "نقاط ضعف" و معیارهای هستند که در هر یک از بخش‌های ارزشیابی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. عنوان برنامه اقدام، مرز میان برهان و اقدام را مشخص می‌سازد که مخاطبان از آن استقبال می‌کنند، زیرا تفاوت عمده‌ای میان موضوعات وجود دارد. در برنامه اقدام، سرفصل‌های زمان‌بندی اقدامات (کوتاه مدت، بلند مدت) ارائه می‌گردند.

## فصل ۱۱: نوشتن درخصوص مورد آموزشی با سناریوهای تشخیص مسئله

مسائل در وارد آموزشی، اثرات دلایلی مانند اقدامات، فرآیندها، فعالیت‌ها یا نیروها هستند. بسیاری از سناریوهای تشخیص مسئله، در موارد آموزشی مربوط به آسیب‌شناسی کسب و کار هستند:

"یک مدیر، عملکردِ ضعیفی دارد، تلاش به منظورِ تغییر در رسیدن به اهدافِ خود، شکست می خورد و یک شرکت، قوانین و اخلاقیات را زیر پا می گذارد."

از سوی دیگر، درکِ موفقیت نیز اهمیت دارد. به عنوان مثال، چرا فیس‌بوک به بُن‌سازه (پلتفرم) غالبِ رسانه‌های اجتماعی تبدیل گشته است؟. همچنین، مسائل می‌توانند در هر نقطه‌ای میانِ قطبِ موفقیتِ کامل و شکستِ کامل قرار گیرند. به عنوان مثال، چرا اوپر یک کسب و کارِ جهانی با ارزش‌گذاریِ بسیار بالا ایجاد نمود؛ زیرا با شکست‌های متعدد، دچار تزلزل شد. هنوز مشخص نشده است که چگونه وضعیتِ اوپر بهبود می‌یابد؟

در برخی مواردِ آموزشی، احتمالاً مجبور خواهید بود پیرامونِ موردِ آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله بنویسید.

اولین قدم، شناساییِ سناریوی اصلی و تحلیلِ آن است. فصل ۶ به شما نشان می‌دهد که چگونه این گام‌ها برای مواردِ آموزشی با سناریوهای تشخیص مسئله انجام دهید. بنابراین، مکمل این فصل است. توصیه می‌کنم پیش از مطالعه این فصل، فصل ۶ را مطالعه نمایید.

در بخش پنجم، یک راهنمای مطالعه برای مواردِ آموزشی سناریوی تشخیص مسئله پیدا خواهید یافت. هنگامی که یک تکلیف نوشتاری دارید که شامل تشخیص مسئله است. از آن چارچوب، به منظور یادداشت برداری در خصوص موردِ آموزشی و ایجاد طرح کلی استفاده نمایید. این فصل، همچنین شامل نمونه‌ای از گزارش با سناریوی تشخیص مسئله است.

#### نحوه سازماندهی یک سناریوی تشخیص مسئله

گزارش در خصوص سناریوهای تشخیص مسئله، دارای چهار عنصر است که عبارت است از:

۱. مسئله را تعریف نمایید.
۲. دلایل مسئله را خلاصه کنید.
۳. هر دلیل را ثابت نمایید.
۴. یک برنامه اقدام ارائه دهید.

## ۱- بیان موضع: مسئله را تعریف کنید

در گزارش بهتر است، مسئله را تعریف نمایید. بدون مسئله، هیچ نکته ای جهت تشخیص وجود ندارد. هدف اصلی شما در تدوین یک گزارش این است که پیش از هر اقدامی، مطمئن شوید که مخاطب مسئله را درک می نماید. شما می توانید یک مسئله را به طور کلی در یک یا دو جمله تعریف کنید و سپس خصیصه ها یا علائم اصلی آن را شرح دهید.

در ادامه یک بیانیه موضعی برای گزارش با سناریوی تشخیص مسئله ارائه می گردد:

*GoXd به منظور بدست آوردن مجدد قدرت در بازار بازی تلاش کرده است و در سه سال گذشته ضرر داشته است. بنیانگذاران، بر سر بسیاری از مسائل با یکدیگر اختلاف دارند. توسعه دهندگان کلیدی سازمان را ترک نموده اند و سرمایه گذاران اولیه تهدید کرده اند که یک مدیر عامل جدید را انتخاب خواهند نمود.*

جمله اول، مسئله را بیان می کند: "یک شرکت بازی سازی به طور پیوسته، پول (سرمایه) خود را از دست می دهد" و جمله دوم علائم اصلی را مشخص می سازد.

## ۲- بیان موضع: دلایل مسئله را خلاصه کنید

در یک گزارش تشخیص مسئله، بیانیه موضع دارای دو بخش است که شامل "تعریف مسئله" و "خلاصه ای از دلایل" می باشد. قسمت دوم، دلایل اصلی مسئله را بیان می نماید که به تازگی تعریف گشته اند. هنگامی که دلایل را در ابتدای گزارش خلاصه می کنید، به مخاطبان می گوئید که چه انتظاری داشته باشند. همچنین به مخاطب خود یک تعهد ضمنی می دهید تا استدلال خود را بیان نمایید. به همین دلیل، استدلال خواهید نمود که چرا فکر می کنید این دلایل در ایجاد مسئله دخیل هستند. خلاصه دلایل، می توانند در یک پاراگراف به همراه مسئله بیان می گردند یا در پاراگراف جداگانه ای تعریف می شود.

چند دلیل جهت تشخیص مسئله کافی است؟ مسائل پیچیده ای که در موارد آموزشی مشخص می گردد، اغلب دلایل متعددی دارند. اما درک تشخیصی که دلایل فراوانی به همراه دارد، برای مخاطبان سخت است و درک برنامه ریزی عملیاتی را پیچیده می سازد. اگر متوجه شدید که فهرستی از مثلاً ده دلیل برای مسئله در اختیار دارید، در نظر بگیرید که آیا می توانید آنها را اثبات نمایید یا امکان اثبات تمام دلایل وجود ندارد. به عنوان مثال، فرض کنید چندین دلیل مرتبط با مسئله تیم در اختیار دارید. شما می توانید آنها را تحت یک دلیل گسترده تر ترکیب نمایید: "عملکرد تیم یا اثربخشی تیم".

### ۳- هر دلیل را اثبات نمایید

منطقی ترین راه به منظور سازماندهی برهان شما، این است که دلایل به ترتیب اهمیت بیان گردند. وظیفه اثبات شما این است که نشان دهید دلایل، چگونه به رفع مسئله کمک می‌کنند. به منظور انجام این کار، به شواهدی از مورد آموزشی، مفاهیم تحلیلی و چارچوب‌های مناسبی نیاز دارید که بتوان آنها را بر شواهد مسئله اعمال نمایید. ابزارهای تحلیلی در تشخیص مسئله، دو هدف را دنبال می‌کنند. آنها به شما کمک می‌نمایند تا میان دلایل و مسائل، ارتباط برقرار نمایید. همچنین ابزارهای تحلیلی به سازماندهی گزارش کمک می‌کنند. در گزارش نمونه (شرکت آلن تاون) این فرایند بیشتر تشریح می‌گردد.

اثبات علیت با درصد بالایی از قطعیت می‌تواند دشوار باشد. در علم، دستیابی به اجماع درخصوص دلایل یک پدیده یا مسئله می‌تواند سال‌ها، حتی نسل‌ها به طول انجامد. دلایل مسائلی که در نتیجه اعمال انسان به وجود می‌آیند (از نوع مسائلی که در موارد آموزشی با آنها مواجه می‌شوید) می‌توانند، سطح قابل توجهی از عدم قطعیت داشته باشد. عدم قطعیت می‌تواند تا حدی به دلیل تعداد متغیرهای درگیر در مسئله ایجاد گردد.

شما بهتر است تمام تلاش خود را به کار گیرید تا از شواهد مورد آموزشی را به منظور اثبات چگونگی اثر یک دلیل بر مسئله، تبیین نمایید. در دنیای واقعی، تجار (افراد در کسب و کارها) مسائل را تشخیص می‌دهند و اقداماتی را انجام دهند که بتوانند آن مسائل را کنترل یا اصلاح نمایند. انتظار جهت تشخیصی که استانداردهای اثبات علمی را برآورده می‌سازد، به مراتب ارجحیت اندکی نسبت به یک تشخیص همراه با حسن نیت دارد. به بیان دیگر، ممکن است انتظار جهت تشخیص مسئله با استاندارد علمی بالا زمان بر باشد و این درحالی است که مسئله تشدید می‌گردد و نیاز به راه حل احساس می‌شود. در این زمان بهتر است به یک تشخیص مطلوب بسنده نمود که همراه با شواهد از مسئله هستند و می‌توان با استفاده از آنها اقداماتی را تدوین کرد.

### ۴- یک برنامه اقدام ارائه دهید

بخش پایانی گزارش، برنامه اقدام است؛ مگر اینکه تکلیف نگارشی یا امتحان درخواستی نداشته باشد. هدف برنامه اقدام تشخیص مسئله، رفع آن مسئله است. هنگامی که ماهیت مسئله مثبت است (مثلاً موفقیت غیرمنتظره یک محصول جدید)،



هدف شما، حفظ و گسترش نتیجه یا پیامد مثبت آن است. هنگام برنامه‌ریزی یک برنامه اقدام با سناریوی تشخیص مسئله، می‌توانید نسبت به پرسش‌های زیر تأمل نمایید:

- چگونه می‌توان دلایل اصلی مسئله را برطرف نمود یا در صورت مثبت بودن ماهیت مسئله، چگونه می‌توان از نتایج و پیامدهای آن، حمایت کرد؟
  - کدام یک از اقدامات فوری، بیشترین تأثیر را بر مسئله خواهند داشت؟
  - چه اقدامات کوتاه‌مدت دیگری ضروری هستند؟ (اما اهمیت آنها به اندازه اقدامات فوری نمی‌باشد).
  - چه گام‌های بلندمدتی بیشترین تأثیر را بر مسئله خواهند داشت؟
- نیاز است چه کسانی در گام‌های اقدام دخیل باشند؟ (و احتمالاً چه کسی نباید در اقدامات دخیل باشد؟)
- چه نکاتی ممکن است در برنامه اقدام اشتباه باشند؟ چه اقداماتی می‌توانند از این مسائل، جلوگیری کنند یا مسائل را کاهش دهند؟

به منظور کسب اطلاعات بیشتر در خصوص برنامه‌های عملیاتی، به فصل ۸ مراجعه کنید.

#### تشریح: گزارش سناریویی برای تشخیص مسئله

لطفاً مورد آموزشی، "شرکت آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی" و گزارش دانشجویی زیر را مطالعه نمایید. پس از مطالعه گزارش، متوجه تفاوت در محتوا و سبک نگارش آن خواهید شد.

مورد: "شرکت مواد آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی"

سوال: دلایل کاهش عملکرد دو ساله بخش محصولات الکترونیکی را توضیح دهید و اقداماتی را جهت معکوس ساختن روند نزولی، پیشنهاد نمایید. محدودیت کلمه ۱۵۰۰ است. (توجه: نویسنده چند کلمه کمتر از حد مجاز استفاده کرده است).

دان راجرز با مسئله‌ای مواجه است: عملکرد بخش محصولات الکترونیکی در دو سال گذشته افت کرده است. به دلیل افت عملکرد این بخش، شهرت آن "تحویل و خدمات سریع" در خطر قرار دارد، روحیه افراد پایین است و کارکنان درگیر تعارضات بی پایان هستند. بسیاری از این مسائل را می‌توان در دلایل خارجی، رهبری ضعیف راجرز، اختلال در عملکرد تیم‌های EPD، برخورد فرهنگ‌ها و عدم حمایت شرکت جست‌وجو نمود.

#### دلایل خارجی

نتایج عملیاتی EPD در دو سال گذشته به شدت کاهش یافته است. بازارهایی که بخش EPD به آنها خدمت ارائه می‌کند، به سرعت به سمت قیمت پایین و حاشیه سود کمتر تغییر نمودند. به همین دلیل سطح رقابت افزایش یافت.

محصولات با بیشترین حاشیه، محصولات جدید هستند، اما توسعه محصول EPD فلج شده است. این تغییرات می توانند EPD را در یک نقطه ضعف رقابتی بزرگ قرار دهند که تا حدی، نتایج عملیاتی ضعیف بخش را توضیح می دهد.

### رهبری ضعیف راجرز

ناتوانی راجرز در رهبری، عامل اصلی کاهش عملکرد بخش EPD است. این بخش، در زمان مواجهه با فشار شدید خارجی، به طور ناگهانی رهبر پیشین خود را از دست داد (فردی با سبک رهبری دستوری). راجرز به عنوان یک مدیر فنی و متخصص عمل می کند و نمی داند که بخش EPD از خلاء رهبری رنج می برد. او تغییراتی در EPD ایجاد نموده است، اما به نظر می رسد که آنها عمدتاً، اثرات منفی داشته اند. با سنجش عملکرد راجرز بر اساس مدل مدیریت تغییر کوتر (مدل پیشنهادی)، او تقریباً از هر نظر، شکست خورده است.

- راجرز هیچ اقدامی به منظور گسترش احساس فوریت در تعهد به برنامه ها انجام نداده است. احساس فوریت در اقدامات را می توان در بحران های خارجی و داخلی درک نمود. در حقیقت او با حضور در جلسات توسعه محصول و رفتار به عنوان یک مدیر فنی متمرکز بر جزئیات، نشان می دهد که وضعیت عادی است.
- رهبران، در راستای ایجاد تغییرات، به شرکایی نیاز دارند تا آنها را همراهی نماید، اما راجرز تلاشی برای ایجاد ائتلاف نکرده است. او اغلب در بخش غایب است و به همین امر، فرصت اندکی به راجرز می دهد تا بتواند اقدامی به منظور ایجاد روابط در EPD انجام دهد. او با کنار گذاشتن مدیران باتجربه ای که ممکن بود متحد باشند، وضعیت را بدتر کرده است. هیچ مدرکی مبنی بر این وجود ندارد که او سعی نموده تا روابط قوی میان افراد در EPD ایجاد نماید.
- راجرز هیچ دیدگاهی برای بخش EPD ندارد. بنت (مدیر پیشین) به آن نیازی نداشت زیرا او تمام تصمیمات اصلی را می گرفت. این تقسیم به وضوح، به یک چشم انداز متحد نیاز دارد تا تمامی افراد در جهت اهداف یکسانی تلاش نمایند. این بخش مملو از موانع است، با این حال بنظر می رسد راجرز از این موانع غافل است. مهم ترین مانع این است که انگیزه های متضاد، مانع پیشرفت کار هستند و موجب تشدید تنش ها و درگیری های موجود می شوند.
- در نهایت، EPD به منظور بازگرداندن روحیه و اعتماد به نفس، به پیروزی های سریع (دستاوردهای فوری و مثبت) نیاز دارد. گروه توسعه محصول جدید، یک بستر بالقوه جهت کسب پیروزی های فوری است. به نظر می رسد راجرز از هدف و خروجی گروه جدا شده است. به نظر می رسد که او بیشتر به فکر پرهیز از تعارض است تا آنکه به پاسخگویی بپردازد که در مواجهه با سرزنش ها و بهانه جویی های نیاز است.

اختلال عملکرد تیم های EPD

تیم های EPD به مسئله بخش کمک می کنند. مدل گوگل از اثربخشی تیم (مدل پیشنهادی)، به توضیح اینکه چگونه عدم عملکرد هر عامل، موجب کاهش سطح رقابت پذیری در بخش EPD شده است.

- هیچ شواهدی وجود ندارد که نشان دهد کارکنان به اندازه کافی، امنیت روانی برای صحبت کردن دارند. در جلسات توسعه محصول، شرکت کنندگان درخصوص لغزش مداوم در ضرب الاجل های تعیین شده برای تعهدات بخش و عدم بهره‌وری بحث نمی کنند. به همان اندازه، هیچ کس راه حلی برای مسئله ای ارائه نمی دهد که بر بحث ها غالب هستند.

- "قابل اعتماد بودن" مسئله اصلی تیم هاست. بخش توسعه محصول، به طور مستمر، ضرب الاجل ها را از دست می دهد و بنظر می رسد هیچ کدام از کارکنان، اهمیتی به این موضوع نمی دهد. یکی از مدیران تا آنجا پیش رفت که بیان داشت "می دانست باید پاسخگو باشد، اما می دانست که تعهدی جهت پاسخگویی به نخواهد داشت".

همچنین "قابل اعتماد بودن"، یک مسئله میان گروه های عملکردی است. تمام آنها معتقدند که نمی توانند به دیگران وابسته باشند. به عنوان مثال، بخش تولید فکر می کند که سفارشات بخش فروش از نظر خدمات و تحویل غیرممکن بنظر می رسد. بخش فروش سفارش هایی را ارائه می دهد که تولید می تواند سودآور باشد. از طرف دیگر، بخش فروش ناامید است؛ زیرا اینگونه فکر می کند که بخش تولید، بیشتر از مشتریان خود، به موضوعات حاشیه علاقه مند است. بخش بازاریابی نیز، تجربه ای جهت انجام مأموریت خود ندارد.

- EPD ساختاری دارد، اما به دلیل اینکه ساختار وضوح ندارد، معنای اندکی برای کارکنان دارد. یک نقص ساختاری اصلی که موجب ایجاد تعارض می شود: "انگیزه های گروه ها در تضاد به یکدیگر قرار دارند". مدیران تولیدی براساس حاشیه سود ناخالص، پاداش دریافت می کنند؛ درحالی که به فروشندگان، بر اساس حجم فروش، پرداخت صورت می گیرد. هر کدام به منظور به حداکثر رساندن انگیزه های خود کار می کنند، نه آنکه در خدمت مشتری قرار گیرند. به نظر می رسد بخش توسعه محصول جدید، هیچ انگیزه ای منحصر به فردی برای مأموریت خود ندارد. شرکت کنندگان، منافع بخش مربوط به خود را دنبال می نمایند. در نهایت، برخی از رهبران تیم، در مکان های متفاوتی نسبت به تیم هایشان فعالیت دارند.

- هیچ کدام از تیم ها تأثیر مثبتی ندارند. آنها نمی دانند که به یکدیگر وابسته هستند و تنها زمانی می توانند اثرگذار باشند که در کنار یکدیگر همکاری نمایند. این احتمالاً میراث تأسفاتار بنت (مدیر پیشین) است. او EPD را کنترل می کرد و احتمالاً نیازی به انتشار پیام همکاری نمی دید. با ناپدید شدن کنترل متمرکز، اثر دیگری بروز یافت. در این حالت، تیم ها به دنبال تطمیع دیگر تیم ها در راستای انجام وظایف خود هستند. همچنین آنها، در صورت شکست در عملیات خود، دیگران را سرزنش می نمایند (فرافکنی).

"برخورد فرهنگ ها" یکی دیگر از دلایل مسئله آفت عملکرد EPD است. راجرز به فرهنگ آلن تاون (شرکت مرکزی) عادت کرده است، که مانند خانواده ای نزدیک به هم است که در آن، سلسله مراتب اهمیتی ندارد. افراد درخصوص مسائل، رودررو بحث می کنند. بحث رسمی و غیررسمی میان افراد، در تمام سطوح وجود دارد. او طوری رفتار می کند که گویی فرهنگ آلن تاون و EPD یکسان است و متوجه نمی گردد که بنت (مدیر پیشین EPD) فرهنگ EPD را متناسب با سبک رهبری دستوری، پیش برده است. او سلسله مراتبی ایجاد نمود که در آن، تمام قدرت را در اختیار داشت و تمام تصمیمات را به صورت فردی اختصاص می نمود. تیم های EPD انسجام اندکی دارند، درباره مسائل بحث نمی کنند و خطمشی های فراوانی وجود دارند که همگی، بهره وری و حل مسائل را مختل می سازند. بنابراین، فرض فرهنگی راجرز (تشابه فرهنگی) نادرست است، که این امر موجب می شود تا راجرز نسبت به اقدامات مناسب جهت تغییر شکل فرهنگ EPD عملکرد مناسبی نداشته باشد (الزامی برای اقدامات جهت تغییر فرهنگ انجام ندهد).

### عدم پشتیبانی شرکتی

راجرز شخصاً مسئول تمام شکست های رهبری نیست. مدیریت ارشد شرکت مقصر است. آنها راجرز را ترفیع دادند، اگرچه او تجربه مدیریت اندکی داشت. شرکت از راجرز حمایت نمی کرد یا آموزش لازم را نمی داد تا این انتقال مدیریتی به شیوه مناسبی صورت گیرد. آنها به او توصیه کردند که دفتر مرکزی EPD را به دفتر مرکزی شرکت منتقل کند و او را از افراد تحت مدیریت خود تفکیک نماید.

### برنامه اقدام

راجرز بهتر است اولویت های خود را تغییر دهد، گروه های درون بخش را همسو سازد و فضای شرکت را از فرهنگ تعارض به فرهنگ همکاری تبدیل نماید.

### کوتاه مدت

- اول، بهتر است راجرز بفهمد که چه اقداماتی انجام دهد. او بهتر است مسئولیت هایی را کنار بگذارد که مستقیماً به بخش مربوط نمی شوند. البته یک فرآیند تغییر (فرهنگ و سازمان)، به یک رهبر تمام وقت نیاز دارد. راجرز به حمایت از سوی شرکت نیاز دارد. این گام راجرز می تواند، به کاهش اهداف مالی در کوتاه مدت منجر گردد؛ تا بدین وسیله، فشارهای غیرضروری از بخش برداشته شود. او همچنین بهتر است با تغییر تمایل خود به صحبت کردن، درخصوص این تقسیم بندی اطلاعات بیشتری کسب نماید.
- راجرز بهتر است ابتدا به نیازهای کارکنان گوش دهد. همچنین از روز اول، در هر بخش EPD احساس اضطراب و نیاز ایجاد نماید؛ زیرا بنظر می رسد کارمندان کاملاً از آنچه در بازار اتفاق می افتد، جدا شده اند. او نیاز دارد تا تمامی افراد کلیدی در هر بخش را مورد خطاب قرار دهد و آنها را در راستای بهبود نتایج نامناسب تجاری راهنمایی کند. نیاز است که راجرز فهرستی از مسائلی را تهیه نماید که باید با آنها رسیدگی شوند، مسئله

رهبری خود را در صدر فهرست قرار دهد و بازخورد بخواهد. شایسته است که راجرز، این پیام ها را به صورت مستمر برای خود و اعضای تیم، تکرار نماید.

- به عنوان بخشی از تلاش خود در راستای بسیج سازمان، او به استخدام گروهی از متحدان، از تیم‌های عملکردی نیاز دارد. آنها باید با یکدیگر، چشم اندازی را ایجاد نمایند که ساده، فراگیر و قابل اجرا باشد. این چشم‌انداز بهتر است ویژگی‌های اصلی فرهنگ جدید را بیان نماید. گروه مأمور تعیین چشم انداز، نیاز دارند که صرف نظر از موقعیت افراد، از تمامی آنها بازخورد دریافت نماید. ارسال این پیام که نظر تمام افراد در چشم‌انداز EPD جدید اهمیت دارد، در راستای پیگیری سایر اقدامات ضروری است. پس از اتمام فرایند تعیین چشم اندازه و دریافت بازخورد، نیاز است میان چشم‌انداز با اقدامات ارتباط برقرار گردد و این مسیر دائماً تقویت شود.
- شایسته است راجرز شخصاً چشم‌انداز را در هر بخش به اشتراک بگذارد و به مدیران اطلاع دهد که نیاز است چشم انداز دائماً تقویت گردد. این چشم‌انداز می‌تواند حس ناامیدی موجود در بسیاری از افراد را به انرژی و تعهد جهت تحقق آن هدایت کند.
- نیاز است که فرایند توسعه محصول به سرعت اصلاح گردد. گروه قدیم باید منحل شود و گروه جدیدی با اعضای از تمامی بخش‌ها ایجاد گردد که مهارت‌ها و دانش لازم را دارند. برای گروه، اهداف مشخصی تعیین شود و همگان نسبت به تحقق هدف، پاسخگو باشند. بهتر است مقالات‌ها و جلسات گروهی بیشتری تعیین گردند و این جلسات (حداقل به طور موقت) باید توسط راجرز رهبری شوند. راجرز نیز باید تمام افراد را مسئول نوآوری و حل مسئله اعلام نماید.

#### **بلند مدت**

- راجرز بهتر است تمام بخش‌های عملکردی EPD را در یک مکان جمع نماید. هنگامی که بخش‌ها از یکدیگر جدا می‌شوند، پیگیری فعالیت‌ها در کنار یکدیگر دشوار می‌شود (اگر نگوییم غیرممکن می‌شود).
- تغییر فرهنگ EPD تنها در دراز مدت قابل اجرا است. با این حال، بسیاری از مراحل کوتاه مدت، شروع به تغییر روش‌های قدیمی تفکر و روش‌های گذشته عملیات می‌کنند. بیشتر گام‌های بلندمدت به تحول فرهنگی نیز کمک می‌نماید. راجرز بهتر است به طور منظم بر ارزش‌های فرهنگی بیانیه چشم انداز، تأکید کند.
- انگیزه‌های تمامی گروه‌های EPD باید همسو باشد. در حال حاضر، تولید و فروش در مقاصد متقابل است. آنها بهتر است با استفاده از استراتژی بلندمدت برای بخش سازگار باشند (همانطور که در چشم‌انداز بیان شده است). نیاز است که اعضای تیم توسعه محصول، انگیزه‌های خاص برای اهداف تیم داشته باشند. تا آنجا که ممکن است، غرامت و پاداش به تیم‌ها بر اساس معیار "همکاری و دستیابی به اهداف بخش"، مانند بهره‌وری و سودآوری مرتبط باشند.

- این بخش فاقد رهبری در تمام سطوح است و راجرز نیاز دارد به منظور توسعه محصول، رهبران جدید ترتیب نماید. کارمندان جوان تر که غرق در فرهنگ قدیمی نیستند، ممکن است بهترین نامزدها برای ترتیب رهبران جدید باشند.
- راجرز برای تغییراتی قطعی، به حمایت مستمر شرکت نیاز دارد. بهتر است مسئولان شرکت اصلی نیز در جریان پیشرفت قرار گیرند.

#### بحث پیرامون سناریوی تشخیص مسئله

بحث که در ادامه بیان می گردد، به چگونگی استفاده نویسنده از عناصری اشاره دارد که به منظور نوشتن گزارش در خصوص تشخیص مسئله به کار گرفته می شوند.

#### بیان موقعیت: مسئله را تعریف کنید

نویسنده در چند کلمه مسئله را شرح می دهد که در مورد آموزشی تشخیص می دهد:

دان راجرز با مسئله مواجه است: عملکرد بخش محصولات الکترونیکی در دو سال گذشته افت کرده است. . به دلیل افت عملکرد این بخش، شهرت آن "تحویل و خدمات سریع" در خطر قرار دارد، روحیه پایین است و کارکنان درگیر تعارض بی پایان هستند.

به طور کلی، مسئله "کاهش شدید عملکرد سازمان" است. ساده نگه داشتن تعریف مسئله، به مخاطبان شما درک واضح و بدون عارضه‌ای از آنچه می دهد که شما به عنوان مسئله تشخیص می دهید. نویسنده این تعریف را با توصیف علائم اصلی دنبال می نماید. فهرستی از تمام علائم بسیار طولانی خواهد بود که طرح آن ضروری بنظر نمی رسد. علائم اصلی جهت درک مسئله توسط مخاطبان کفایت دارد.

## بیان موضع: دلایل مسئله را خلاصه نمایید

بعد از آنکه مسئله تعریف گردید، وظیفه بعدی نویسند، خلاصه کردن تشخیص دلایل اصلی مسئله است. نویسنده این کار را در آخرین جمله پاراگراف اول انجام می‌دهد:

بسیاری از این مسائل را می‌توان در دلایل خارجی، رهبری ضعیف راجرز، اختلال در عملکرد تیم‌های EPD، برخورد فرهنگ‌ها، و عدم حمایت شرکتی جستوجو کرد. جمله دو هدف دارد.

اول، به مخاطبان درک فوری از تشخیص نویسنده می‌دهد. دوم، به مخاطبان می‌گوید که چگونه استدلال قرار است سازماندهی شود. نویسنده تلویحاً قول می‌دهد که دلایل را به ترتیبی اثبات می‌نماید که در متن نام برده اند.

نویسنده دو عنصر نخست این گزارش تشخیص مسئله را در یک پاراگراف ساده پوشش می‌دهد. این واقعیت به کارکرد مهم آغاز یک گزارش اشاره می‌نماید.

انتظار ما به عنوان مخاطب این است که نویسنده در ابتدا بیان نماید، در متن به نکاتی بیان خواهند شد. به بیان دیگر، از یک گزارش انتظار داریم که به ما بگوید قرار است چه سفری را آغاز نماییم. شروع مناسب، همچنین می‌تواند اثر متقاعدکنندگی بیشتری داشته باشد. به احتمال فراوان، ما نیز در نقش مخاطب، نویسنده‌ای را ارج می‌نهیم که تفکر خود را واضح و منطقی بیان می‌نماید.

## هر دلیل را اثبات کنید

تشخیص نویسنده از پنج دلیل تشکیل شده است. این عدد می‌تواند به اندازه کافی بزرگ باشد تا به طور معتبر، یک مسئله را در مقیاس کلان تشخیص دهد و به اندازه کافی عدد کوچکی است که به طور معتبر، در یک گزارش محدود به ۱۵۰۰ کلمه قابل اثبات باشد.

نویسنده ابتدا، دلایل خارجی را مورد بحث قرار می‌دهد. او حقایقی را از مورد آموزشی بیان می‌کند و استنباط می‌نماید که رویدادهای خارجی، بخش EPD را در یک نقطه ضعف رقابتی قرار داده است. بنابراین دلایل خارجی را به عملکرد ضعیف دو سال گذشته مرتبط می‌سازد. سپس او توجه خود را به مسائل داخلی در بخش EPD معطوف می‌نماید.

این حرکت از بیرونی به درونی، هنگام تشخیص یک مسئله سازمانی، امری رایج تلقی می‌گردد. شواهد فراوانی در خصوص راجرز و تیم‌های دپارتمان نشان می‌دهند که آنها در این مسئله، مشارکت دارند. همچنین منطقی است که رهبر یک سازمان، احتمالاً در قبال وضعیت پیش آمده مسئولیتی دارد.

او برای برهان خود که "رهبری راجرز" یکی از دلایل مسئله محسوب می شود، از یک چارچوب شناخته شده برای مدیریت موفق تغییر استفاده می نماید. اثبات او به پنج دسته از چارچوب تقسیم می شود (دسته‌های دیگر مرتبط نیستند) و او شواهد مورد آموزشی مربوط به هر یک از دلایل را ارائه می دهد. اثبات او متقاعدکننده است؛ زیرا از چارچوب مناسبی استفاده می نماید که مبتنی بر حقایق است و نشان می دهد که راجرز چه میزان در عملکرد خود، شکست خورده است.

نویسنده از همان الگوی استفاده شده در بخش رهبری برای بحث درخصوص تیم‌های EPD پیروی می نماید. او یک چارچوب دوره آموزشی مناسب را اعمال می کند که اثربخشی تیم را تعریف می نماید و شواهدی را در چهار دسته مربوط به چارچوب بیان می دارد. مجدد، اثبات او قانع کننده است؛ زیرا چارچوب پیشنهادی، برای موضوع مناسب است. همچنین، شواهدی که نویسنده به آنها اشاره دارد، قدرتمند هستند و برهان نشان می دهد که چرا تیم‌ها از چندین جهت، ناکارآمد بوده اند.

این برهان با دو دلیل به پایان می رسد که شواهد کمتری درخصوص آنها وجود دارد.

نویسنده، فرهنگ را جنبه دیگری از تعارضات در EPD می داند. راجرز به گونه‌ای عمل می کند که گویی فرهنگ EPD هیچ تفاوتی با فرهنگ دفاتر مرکزی شرکت‌ها ندارد. بدون اینکه متوجه شود که این بخش، فرهنگ اطاعت‌پذیری از یک رهبر قدرتمند دارد (سبک دستوری). اگرچه افراد EPD، رفتار مطابق با انتظار را ندارند؛ اما راجرز به همان شیوه‌ای رفتار می کند که در شرکت‌های بزرگ روال است. این امر، او را نسبت به نیاز به تغییر فرهنگ در EPD به منظور از میان بردن مسئولیت در غیاب یک رهبر مسلط، دچار مشکل می نماید. در عوض کارکنان را تشویق می کند تا ریسک کنند و به طور مشترک فعالیت نمایند.

آخرین مورد از پنج دلیل، یکی از دلایلی است که بسیاری از نویسندگان آن را از دست خواهند داد. این کاملاً بر اساس استنباط‌هایی است که نویسنده از حقایق مورد آموزشی برداشت می نماید. انتقاد از راجرز به دلیل نداشتن تجربه مدیریتی و رهبری آسان است. به هر حال شرکت احتمالاً به دلیل تخصص فنی راجرز، به او ارتقا داده است. اگرچه EPD به منظور دستیابی به دو هدف، یک هدف بیرونی و یک هدف داخلی، به یک رهبر با مهارت‌های مدیریت تغییر نیاز داشت. "مقابله با تغییر اساسی در محیط رقابتی" به عنوان هدف بیرونی و "پویایی پیچیده داخلی" به عنوان هدف درونی بیان شده اند.



## یک برنامه اقدام ارائه دهید

برنامه اقدام با بیانی از اهداف آغاز می شود که به همان اندازه بخش‌های "بیان مسئله" و "تشخیص مسئله"، ساده و مختصر هستند.

این طرح، مراحل را به اقدامات کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم می نماید. توالی گنشی نویسنده در زمان، منعکس کننده تفکر دقیق او در خصوص آن اقداماتی است که باید به سرعت انجام شوند و یا اقداماتی که بهتر است به زمان دیگر به تعویق بیفتد.

اولین گام کوتاه مدت در برنامه اقدام، با اولین هدف برنامه اقدام مرتبط است: "نیاز است راجرز اولویت‌های خود را تغییر دهد." این مرحله نشان می دهد که بهتر است راجرز چگونه این اقدام را انجام دهد. برنامه‌های اقدام به نکات کلیدی یک برهان می پردازند.

یک برنامه اقدام، به منظور تشخیص مسئله محلی دارد که هر مرحله، به دلایل مسئله می پردازند. مرحله دوم در طرح عملیاتی، دلیلی را دربر می گیرد که در بحث رهبری راجرز مشخص شده است: "یجاد احساس فوریت نسبت به تعهدات شرکت".

سایر گام‌های کوتاه مدت نیز به شکست‌های مدیریت تغییر می پردازند. اقدام کوتاه مدت نهایی، به دلایل خارجی مرتبط می گردند. بخش EPD در بازار تجاری، در یک نقطه ضعف رقابتی قرار دارد، زیرا فرآیند توسعه محصول شکسته شده است. آخرین گام کوتاه مدت، به موضوع اصلاح فرآیند می پردازد. سه مرحله اول، در برنامه بلندمدت، اقداماتی را مشخص می سازند که زمان بر هستند. جابجایی فیزیکی تعداد وسیعی از افراد، اصلاح فرهنگ و انگیزه‌های سازمان، شامل فرآیندهای مختلفی می گردد اما تمام آنها یک وجه مشترک دارند که "زمان بر بودن" فعالیت می باشد.

## بخش چهارم موارد آموزشی به منظور تجزیه و تحلیل و نوشتن

جنرال موتورز: بخش پاکارد الکتریک

مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A)

شرکت مواد و مصالح آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی

## جنرال موتورز: بخش پاکارد الکتریک

دیوید شرام، مهندس ارشد طراحی کابل و قطعات (CCD)، نگاهی به قطعه RIM انداخت و خطرات و فواید آن را در نظر گرفت.<sup>۲</sup> پاکارد الکتریک قطعه RIM<sup>۳</sup> را به عنوان یک فناوری جدید، به منظور عبور سیمها از محفظه موتور، از طریق دیوار آتش به محفظه سرنشینان خودروهای سواری توسعه داده بود.<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>Cable and Component Design (CCD)

<sup>۲</sup> برای واژه نامه اصطلاحات به پیوست مراجعه کنید

<sup>۳</sup>Reaction Injection Molded | قالب گیری تزریقی واکنش

<sup>۴</sup>Depending on the cause, these charges would be billed to (or shared by) the car company or Packard Electric.

کمیته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان<sup>۱</sup> (PPR) که مسئولیت نهایی فرآیند توسعه محصول جدید را بر عهده داشت، از شرام جهت تجزیه و تحلیل و توصیه در خصوص این موضوع درخواست شده است که آیا پاکارد الکتریک باید برای خودروهای مدل سال ۱۹۹۲، متعهد به تولید قطعه RIM باشد.

امروز تاریخ ۱ مارس ۱۹۹۰ است و به دلیل زمان بندی تحویل تجهیزات و ابزارها، نیاز است که تصمیم ظرف یک هفته گرفته شود (برای برنامه پروژه به شکل ۱ مراجعه نمایید). در حالی که بسیاری از کارکنان بخش توسعه دهنده محصول، از امکانات RIM بسیار هیجان زده بودند، بسیاری از کارکنان تولیدکننده در برابر تولید این قطعه مقاومت داشتند.

### پیشینه پاکارد الکتریک

برادران پاکارد، در اواخر قرن نوزدهم میلادی، شرکت پاکارد را به منظور تولید لامپها و ترانسفورماتورهای رشته ای کربنی تأسیس کردند. در سال ۱۸۹۹، این شرکت وارد صنعت خودروسازی نوپا شد و اقدام به تولید قطعات خودرو نمود. در نهایت، تجارت خودرو فروخته شد، اما پاکارد همچنان تأمین کننده سیستم های جرقه زنی در بازار محسوب می شد. جنرال موتورز در سال ۱۹۳۲، شرکت پاکارد را خرید و به بخش الکتریکی پاکارد جنرال موتورز تبدیل گشت. مدیریت بخش پاکارد الکتریک، در طول سالها کاملاً مستقل باقی مانده بود. پاکارد در ۹۰ سال اول فعالیت خود، تنها هفت مدیر کل داشت. اگرچه اکثر فروش آن، به بخش های جنرال موتورز صورت می گرفت، اما سفارش های تجاری قابل توجهی از دیگر شرکت های خودروسازی دریافت نمود. در طول دهه ۱۹۸۰، جنرال موتورز رقابت قابل توجهی را تجربه کرد که بخشی از افزایش سطح رقابت به دلیل واردات خودروهای ژاپنی اتفاق افتاد. سهم جنرال موتورز از بازار ایالات متحده از ۴۵ درصد در سال ۱۹۸۰ به حدود ۳۴ درصد در سال ۱۹۸۹ کاهش یافته بود. این رشد به دو عامل نسبت داده شد: "افزایش فروش به دیگر خودروسازان و افزایش محتوای الکترونیکی خودروها". تا سال ۱۹۸۹، پاکارد بیش از ۲ میلیارد دلار فروش داشت که ۲۵ درصد آن به مشتریان غیر از جنرال موتورز اختصاص داشت.

شکل ۱، برنامه زمانبندی پروژه قطعه RIM (۹۰/۱/۳)<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>Product, Process, and Reliability (PPR)

<sup>۲</sup> در اوایل سال ۱۹۸۸، RIM grommet به یک پروژه رسمی تبدیل شد که یک مشتری خاص را هدف قرار داده بود.

ID Name	Duration	86		1987				1988				1989				1990				1991					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	
1 RIM feasibility identified	0d																								
2 Begin experimentation	414d																								
3 Investigate materials	370d																								
4 Assemble samples	104d																								
5 Show mock-up to customer	0d																								
6 Component development	250d																								
7 Continue material development	190d																								
8 Perform cycle testing	60d																								
9 Find tooling vendor	220d																								
10 Choose materials	0d																								
11 Order and receive materials	30d																								
12 Status meeting with customer	1d																								
13 Manufacturing development	640d																								
14 Mfg engineering debins effort	0d																								
15 Find molding machine	250d																								
16 Order and receive equipment	110d																								
17 Obtain EPA permits	70d																								
18 Perform tests offsite	60d																								
19 Install + test equipment	90d																								
20 Develop materials handling protocol	150d																								
21 Gain expertise w/RIM equipment	150d																								
22 Establish harness repair procedures	150d																								
23 System development	325d																								
24 Build grommets into harnesses	20d																								
25 Conduct 5 and 5 test	20d																								
26 Prototypes: build + send to customer	15d																								
27 Redesign + test	100d																								
28 Prototypes: build + send to customer	30d																								
29 Redesign + test	30d																								
30 Prepare assembly line	3d																								
31 Transfer equipment to plant	10d																								
32 Pilot run: build + send to customer	25d																								
33 Redesign + test	42d																								
34 Establish quality tests	6d																								
35 Begin product launch	0d																								
36 Build+send production parts to customer	139d																								
37 Achieve full-scale commercial production	0d																								
38 Improve quality/yield	81d																								

Project RIM Grommet

Date: 3/1/90

Critical



Noncritical



Progress



Milestone



Summary



Rolled Up



## محصولات پاکارد الکتریک

مدیران پاکارد الکتریک، از تجارت پاکارد الکتریک، به عنوان "توزیع نیرو و سیگنال" یاد می‌کنند. پاکارد الکتریک تمام کابل‌کشی‌ها و اتصال دهنده الکتریکی مورد نیاز، به منظور اتصال دستگاه‌های الکتریکی در یک وسیله نقلیه را به فروش رساند (به شکل ۲ مراجعه نمایید). سپس کسب و کار خود را به دو بخش تقسیم نمود که شامل "بخش اجزاء یا قطعات" و بخش "مجموعه یا قطعات مونتاژ شده" بودند.

بخش اجزاء یا قطعات، شامل قطعات جداگانه‌ای است که سیستم الکتریکی خودرو را تشکیل می‌دهند. قطعات، شامل کابل‌ها، اتصال دهنده‌ها و هدایت کننده (غلاف‌هایی برای نگهداشتن چندین کابل در کنار هم هستند). پاکارد الکتریک به شرکت‌های خودروسازی و بخش‌های جنرال موتورز (مانند دلکو الکترونیک<sup>۱</sup> و رادیاتور هریسون<sup>۲</sup>) فروخته شد. بدین ترتیب، بخش قطعات پاکارد الکتریک در زیرسیستم‌های کارخانه‌های مونتاژ خودرو و همچنین به نمایندگی‌های قطعات یدکی ادغام کردند. محصولات مونتاژ نیز همبست‌های برقی یا زیرسیستم‌های کاملی بودند که می‌توانستند مستقیماً در خودرو نصب شوند. به طور معمول، پاکارد الکتریک سیستم سیم‌کشی کامل (به نام همبست برقی<sup>۳</sup>) را برای یک خودرو می‌فروشد که سپس، توسط سازنده خودرو در خط مونتاژ نهایی خود نصب می‌نمایند. پیچیدگی همبست برقی، بسته به نیاز خودرو بسیار متفاوت بود. یک همبست برقی پیچیده ممکن است صدها جزء و نزدیک به یک مایل سیم‌کشی داشته باشد.

طراحی همبست برقی به دلیل این واقعیت پیچیده بود که نیاز است مهندسان اطمینان حاصل نمایند که همبست برقی، می‌تواند به عنوان یک واحد در خط مونتاژ، نصب گردد. همبست برقی اغلب دارای بسته‌هایی با حداکثر ۱۵۰ سیم بودند. این بسته‌ها (باندل‌ها) بسیار سفت بودند. بنابراین نیاز بود مهندسان مسیری را تعیین می‌کردند که نه تنها با طراحی خودرو مطابقت داشته باشد، بلکه بتوان آن را جهت حمل و نصب، بسته‌بندی نمود.

فرآیند نصب همبست برقی پیچیده بود؛ زیرا کابل‌کشی تمام طول و عرض خودرو را دربرمی‌گرفت و اتصالات باید در هر مرحله از فرآیند مونتاژ خودرو برقرار می‌شدند. مدت این فرآیند نصب، بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه از ۲۰ تا ۳۰ ساعت مورد نیاز به منظور تکمیل مونتاژ نهایی یک خودروی معمولی را به خود اختصاص می‌داد. همانطور که یکی از مهندسان پاکارد الکتریک اشاره کرد:

کارکنان بخش سیم‌کشی با تمام افراد در یک شرکت خودروسازی، از طراحی تا ساخت، آشنا می‌شوند. آنها در هر مرحله از فرآیند درگیر هستند و نیاز است هزاران جزئیات کوچک را بررسی نمایند. ساده‌ترین بخشی که می‌توانید در خودرو تغییر دهید، سیم‌کشی آن است؛ بنابراین اگر مشکلی در تولید وجود دارد، سیم‌کشی اولین قطعه است که باید تعویض

---

<sup>۱</sup>Delco Electronics  
<sup>۲</sup>Harrison Radiators  
<sup>۳</sup>harness

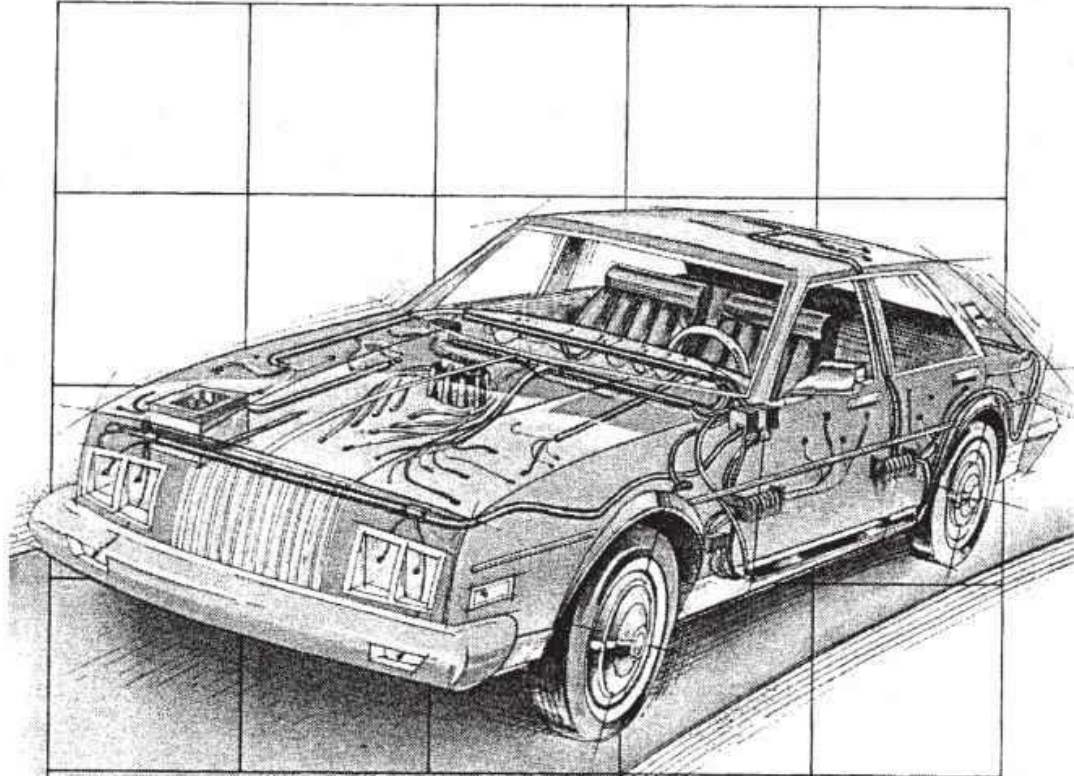
برق: مجموعه‌ای از سیستم‌های برقی همبسته که به سرعت به برق وصل و قطع می‌شود.  
در ادامه متن به صورت همبست برقی معنا می‌گردد.

گردد. علاوه بر این، مشتریان متوجه سیم‌کشی نمی‌شوند، مگر اینکه مشکلی وجود داشته باشد، که این یک فاجعه است. اکثر شرکت‌ها از سیم‌کشی به دلیل تمام جزئیات عملیاتی آن بیزار هستند. به ویژه آنکه هرگز بازخورد مثبتی دریافت نمی‌کنید، اما در پاکارد الکتریک این کاری است که ما انجام می‌دهیم و آن را دوست داریم.

به دلیل سهولت نسبی که یک طراح خودرو با آن می‌توانست یک تسمه را تغییر دهد، سفارشات تغییر مهندسی (ECO) یک تلاش بزرگ در پاکارد الکتریک محسوب می‌شد. یک تسمه، حتی برای یک خودروی کامل نیز به طور متوسط دو تغییر اصلی و همچنین ده‌ها مورد تغییرات کوچک در هر سال داشت. این ECO ها مقدار فراوانی از زمان مهندسی را به خود اختصاص می‌دادند. پاکارد الکتریک تخمین زد که تقریباً ۵۰٪ از زمان ۵۰۰ مهندس آن، صرف سفارشات تغییر مهندسی می‌شود. تکثیر قطعات ناشی از این تغییرات ثابت، چشمگیر بود (به شکل ۳ مراجعه نمایید).

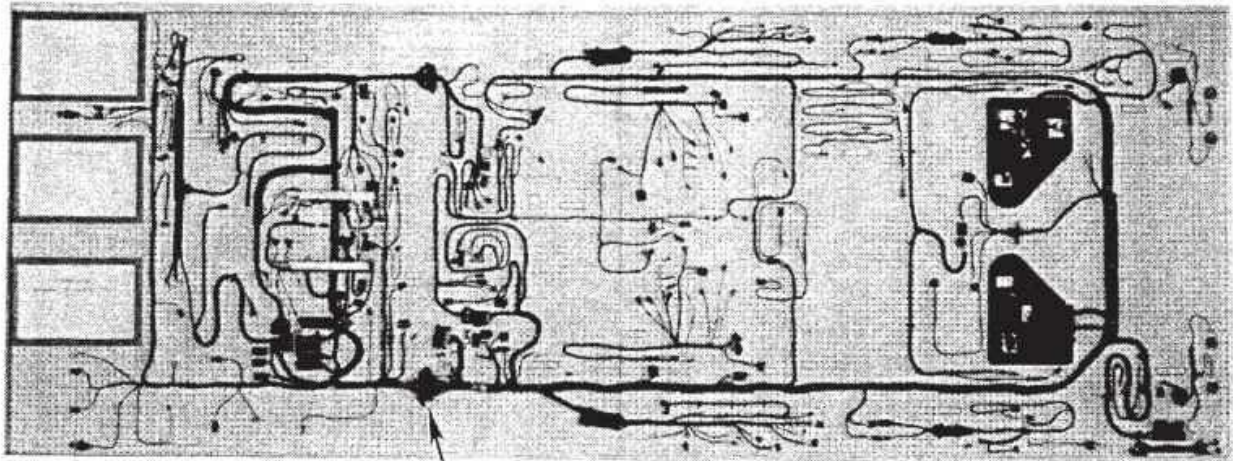
از آنجایی که نیاز بود پاکارد الکتریک قادر به ساخت قطعات یدکی برای هر قطعه‌ای باشد که تاکنون تولید نموده است، نقشه‌ها و ابزارآلات نصب شده بر بیش از ۴۵۰۰۰ قطعه، به نگهداری و بازبینی نیاز داشتند. درحالی‌که شراب هرگز نتوانسته بود اطلاعات مناسبی در خصوص هزینه نگهداری این قطعات بدست آورد، او مطمئن بود که این اطلاعات قابل توجه هستند.

شکل ۲: سیستم توزیع برق و سیگنال خودرو



**Today's Automotive  
Electrical/Electronic Systems**

This car graphically illustrates how Packard Electric cable, plastic, metal, and rubber parts are assembled to form a complete electrical/electronic wiring system in today's automobile.



Grommet



شکل ۳: آمار در خصوص تکثیر بخشی (SKU) و منابع اختصاص داده شده به ECO<sup>۲</sup>

آمارهای مرتبط با SKU	مهندسی کاربرد	مهندسی اجزا
تعداد SKU فعال	۲۸۰۰	۴۵۰۰۰
تعداد SKU های اضافه شده سالانه	۱۲۰۰	۲۴۰۰
تعداد SKU های حذف شده سالانه	۱۱۰۰	۳۰۰
طول عمر معمول SKU	۲ سال	۱۰ سال
<b>آمارهای مرتبط با بخش مهندسی</b>		
درصد توسعه منابع برای SKU های جدید	۴۰٪	۶۵٪
درصد منابع در سفارشات مهندسی تغییر	۶۰٪	۳۵٪

کاهش هزینه سفارشات تغییر مهندسی، تعمیر و نگهداری شماره قطعه، از اهداف اصلی پاکارد الکتریک محسوب می‌شد. در سال‌های اخیر، پاکارد الکتریک در ایجاد تغییرات زود هنگام در فرآیند طراحی اولیه و کاهش تغییرات بعدی در هر قطعه، عملکرد مناسبی داشت. با این حال، تعداد کل سفارشات تغییر مهندسی، نسبتاً ثابت مانده بود؛ زیرا پیچیدگی همبست برقی (که با طول کل کابل و تعداد اتصال دهنده‌ها اندازه گیری می‌شوند) در راستای هماهنگی با افزایش محتوای الکتریکی خودروها، سالانه ۶۸ درصد افزایش می‌یافت.

#### سازمان توسعه محصول جدید

سه گروه عملکردی در توسعه محصول جدید مشارکت دارند. مهندسی محصول، مهندسی ساخت و بخش قابلیت اطمینان سه بخش اصلی در تولید محصول جدید هستند (به شکل ۴ مراجعه نمایید). مهندسی محصول، وظیفه طراحی و مهندسی محصول را انجام داد. مهندسی ساخت، مسئول توسعه فرآیندهای ساخت قطعات، کابل‌ها و همبست های برقی بود. مأموریت بخش بررسی قابلیت اطمینان قطعات نیز این بود که بر تعهد پاکارد الکتریک نسبت به کیفیت و برتری در تمام مراحل تجارت خود نظارت نماید. مهندسی مشارکت تعاونی<sup>۳</sup> (CIE)، به مدیر بخش قابلیت اطمینان گزارش می‌دهد و به منظور ارائه راه مستقیم در راستای باز خورد مشتریان، در خصوص عملیات تولید، مهندسی و مدیریت پاکارد الکتریک طراحی شده

<sup>۱</sup> Stock keeping unit

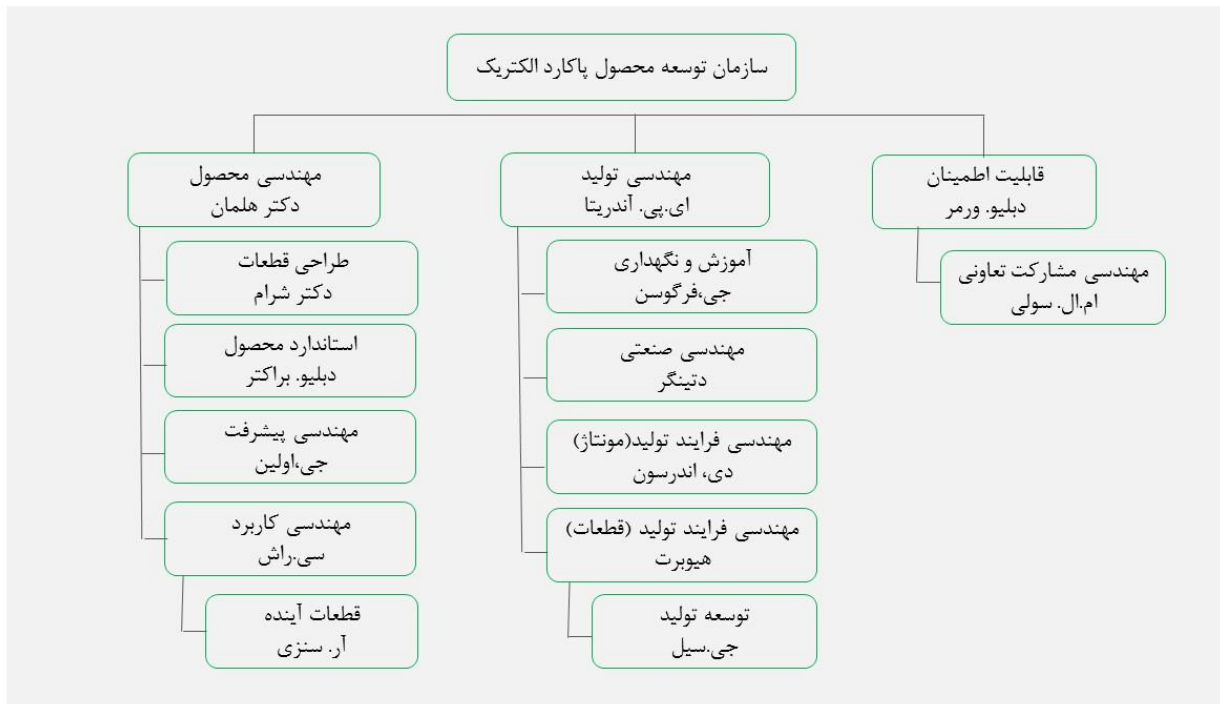
<sup>۲</sup> برای مهندسی کاربرد، یک SKU یک همبست برقی مونتاژ شده آماده برای نصب بود. برای مهندسی اجزا، SKU یک جزء مجزا محسوب می‌گردد.

<sup>۳</sup> Cooperative Involvement Engineering (CIE)



است. نقش آن، بیشتر شبیه یک حامی مشتری (در سازمان) بود و هر تصمیمی مرتبط با مشتری در پاکارد الکترونیک را بررسی می‌نمود.

شکل ۴: سازمان توسعه محصول پاکارد الکترونیک<sup>۱</sup>



بخش مهندسی ساخت به چندین زیر گروه تقسیم شد. از این میان، بخش‌های مهندسی فرآیند تولید و مهندسی صنایع در طول فرآیند توسعه محصول از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بودند. مهندسی فرآیند تولید، برای اولین بار، در توسعه یک فرآیند تولید جهت دستیابی به یک فرآیند تکرارپذیر موفق کسب نمود. سپس، با اصلاحات و مستندات فوق تولید پیگیری شد. مهندسی صنایع نیز مسئولیت آموزش اپراتورها، تطبیق فرآیند در کارخانه به عنوان یک کل و هماهنگی افزایش روند تولید را بر عهده داشت.

چهار بخش، تابع مهندسی محصول بودند. طراحی کابل و قطعات (CCD)، همانطور که از نام این بخش مشخص است، مسئول طراحی قطعات (به عنوان مثال، اتصالات و گیره‌های عبوری) و کابل‌ها بود. طراحی کابل کشی، شامل تعیین

<sup>۱</sup>عضو کمیته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان (PPR) را نشان می‌دهد.

هدایت‌کننده سیم مورد نیاز برای کاربرد، تعداد رشته‌های سیمی که به منظور تشکیل کابل، به یکدیگر پیچیده می‌شوند و نوع عایق مورد استفاده می‌باشد. بخش مهندسی کاربرد، طراحی کلی همبست برقی را بر عهده داشت و تعداد و طول کابل‌ها و نوع اتصال دهنده‌ها و سایر اجزا را تعیین می‌نمود. اغلب، اگر مهندسی کاربرد به یک جزء نیاز دارد که وجود نداشته باشد، بخش CCD آن جزء یا قطعه را طراحی می‌کرد. فعالیت بلندمدت مرتبط با بخش توسعه محصول، توسط گروه مهندسی پیشرفته انجام می‌گرفت. در نهایت، بخش اطمینان محصول نیز، مسئول سنجش اطمینان از این بود که تمام طرح‌های محصول، مطابق با استانداردهای کیفی پاکارد الکتریک طراحی می‌شدند.

هر دو بخش CCD و مهندسی کاربرد، یک "برنامه مهندس مقیم (مهندس ناظر در محل کارخانه)" داشتند. مهندسان ناظر، مهندسان پاکارد الکتریک بودند که به یک مشتری منصوب شده بودند و در کارخانه یا مرکز طراحی مشتری ساکن بودند. مهندسان مقیم در کارگاه CCD عمدتاً با گروه طراحی در تأمین‌کنندگان سیستم‌های الکتریکی داخلی یا خارجی شرکت خودروسازی ارتباط داشتند، درحالی‌که مهندسان مقیم در کارگاه با گروه طراحی در شرکت خودروسازی کار می‌کردند. هدف مهندسان مقیم در کارگاه، کمک به ادغام طرح‌های پاکارد الکتریک با نیازهای مشتری بود. پاکارد الکتریک با بر عهده گرفتن مسئولیت بیشتر از وظایف طراحی سیستم الکتریکی، هزینه انجام طراحی را از عهده مشتری بر می‌داشت و پاکارد الکتریک را قادر ساخت تا به طور کامل، در فرآیند طراحی ادغام انجام دهد.

برنامه مهندسی مقیم در کارگاه، بسیار موفقیت‌آمیز بود و به تدریج تعداد مهندسان شاغل در این بخش به ۱۰۰ مهندس رسیدند. مشتریان مشتاق بودند که هزینه‌های مهندسی خود را کاهش دهند. برخی در ابتدا بدبین بودند و معتقد بودند که مهندسان مقیم در کارگاه تصمیم می‌گیرند براساس آن روندی عمل نمایند که به نفع پاکارد الکتریک است، آنکه در راستای منفعت مشتری باشد. با این حال، از همان ابتدا، پاکارد الکتریک تأکید کرده بود که مسئولیت مهندسان مقیم در کارگاه، انجام کاری است که برای مشتری مناسب است. پاکارد الکتریک، همچنین به این دلیل از طرح مهندسان مقیم در کارگاه منتفع می‌شدند. از آن مهندسان انتظار می‌رفت تا مطمئن گردند که پاکارد الکتریک دقیقاً به پاسخ مشتری پاسخ می‌دهد. در این صورت پاکارد الکتریک می‌توانست بهترین راه‌حل را برای مشتریان خود ارائه نماید.

برنامه مهندسان مقیم در کارگاه با روندی مطابقت داشت که به موجب آن، مشتریان کارخانه مونتاژ خودرو، هر روز بیشتر از وظایف طراحی را به پاکارد الکتریک منتقل می‌کردند. کارل راوش، رئیس مهندسی برنامه، این روند را توضیح داد:

یک راه به منظور تفکر در خصوص برنامه، این است که انواع مشخصات طراحی مشتری را به سه سطح تقسیم کردند. سطح ۱ یک مشخصات کاربردی گسترده است که در آن، مشتری به شما می‌گوید که چه اقدامی می‌خواهد انجام دهد، اما شما کل سیستم توزیع برق و سیگنال را طراحی می‌کنید. سطح ۲، یک مشخصات سیستم است که در آن، مشتری طراحی گسترده سیستم را انجام داده است اما انتخاب اجزا را به شما واگذار کرده است. سطح ۳، یک مشخصات دقیق است که در

آن، تنها کاری که نیاز است انجام دهید این است که اجزای مورد نظر را بسازید و آنها را در محصول مونتاژ نمایید. ما در گذشته، طرح‌های سطح ۳ را از مشتریان خود دریافت می‌کردیم، اما به سمت مشخصات سطح ۱ پیش رفتیم. سطح ۱ به ما آزادی بیشتری می‌دهد. ما می‌توانیم عملیات خود را بسیار بهتر ادغام کنیم و راه‌های استانداردی به منظور غلبه بر مشکلات ایجاد نماییم. سطح ۱ ما را قادر می‌سازد تا کیفیت را افزایش داده و هزینه‌های کلی سیستم را کاهش دهیم.

در راستای ادغام تلاش‌های تمام این بخش‌های عملکردی، کمیته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان (PPR) تشکیل شده بود. این کمیته متشکل از مدیران طراحی کابل و اجزاء، مهندسی کاربرد، مهندسی پیشرفته، مهندسی مشارکت تعاونی، توسعه تولید، مهندسی فرآیند تولید و مهندسی صنایع بودند. هدف از ادغام، ارائه یک استراتژی و فرآیند کلی برای اقدامات توسعه‌ای، هدایت تصمیمات فناوری عمده و کمک به هماهنگی فعالیت‌ها میان گروه‌های عملکردی بود.

### قطعه (گیره) RIM

نیاز است که بسیاری از کابل کشی همبست برقی خودرو، از قسمت جلوی داشبورد، میان محفظه موتور و محفظه سرنشین عبور کنند. در راستای عبور کابل‌ها از دیوار آتش، از یک گیره (یا محفظه) استفاده می‌شد. این قطعه، سه هدف را پوشش می‌دهد: (۱) نگهداشتن کابل‌ها در محل خود، به گونه‌ای که لغزنده نشوند و احتمالاً عایق خود را قطع نکند یا عایق فرسوده نشود. (۲) به منظور کاهش صدای موتور و بی صدا ماندن محفظه مسافر استفاده می‌شود (۳) جهت جلوگیری از ورود هر گونه آب یا بخار در محفظه موتور به محفظه سرنشین نیز کاربرد دارد.

گیره اولیه پاکارد الکتریک، گیره سخت تزریقی یا IHG نام دارد (به شکل ۵ مراجعه کنید)، در اواخر دهه ۱۹۷۰ ساخته شده بود. قطعه IHG در اصل یک پوسته پلاستیکی سخت با شانه‌ای بود که کابل‌ها در آن قرار می‌گرفتند. قطعه IHG جهت جدا کردن کابل‌ها کاربرد دارد. یک چسب رزین پلاستیکی به ناحیه شانه تزریق می‌شد تا آن را عایق‌بندی نماید و از نفوذ آب به داخل حفره جلوگیری کند. از آنجایی که چسب، قدرت بالایی داشت اما به طور کامل در اطراف تمام سیم‌ها کاملاً عایق‌بندی نمی‌شد. عایق‌بندی حاصل، اگرچه در برابر پاشش آب بسیار مقاوم بود، اما کاملاً ضد آب نبود. این آزمایش در سخت‌ترین آزمایش نشت "آزمایش استاتیک آب" صورت گرفت که عایق‌بندی را با یک ستون پنج اینچ از آب، به مدت

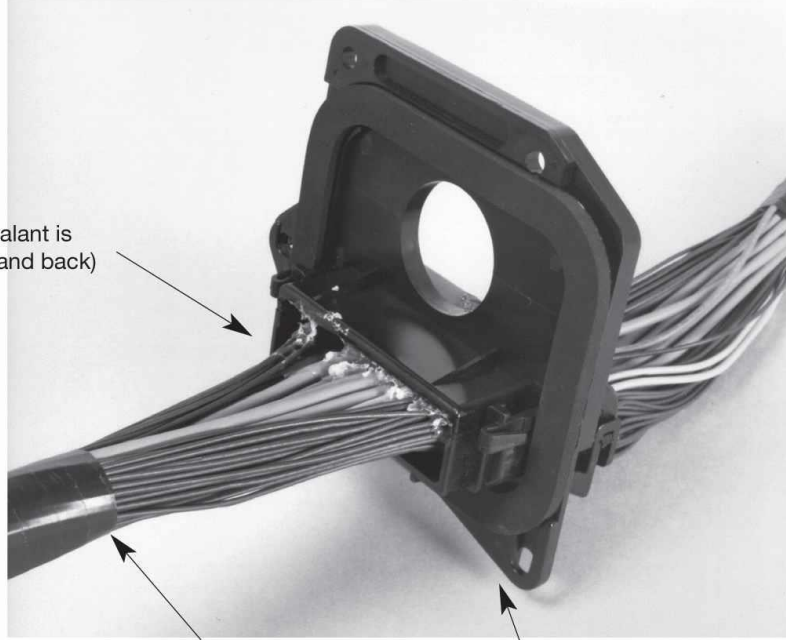
پنج دقیقه آزمایش نمود. نتایج آزمایش نشت آب، با شکست مواجه شد. (این آزمایش اغلب آزمایش "پنج و پنج" نامیده می شد.)

آب در محفظه سرنشینان، شکایت مکرر مشتریان کارخانه مونتاژ در دهه ۱۹۸۰ بود و مهندسان پاکارد الکتریک به دنبال یافتن راه حلی برای این مسئله بودند. در ژوئیه ۱۹۸۶، باب مک فال، مهندس فرآیند در پاکارد الکتریک، ایده استفاده از فناوری قالب گیری تزریقی واکنش (RIM) را جهت تشکیل یک بند در اطراف کابل‌ها مطرح نمود. قطعه RIM نوعی فناوری قالب گیری تزریقی بود که برای چندین سال، در کاربردهای بزرگ مانند پانل‌های درب خودرو و گلگیرها وجود داشت. اصل RIM شبیه به اپوکسی بود، زمانی که دو ماده مایع با یکدیگر مخلوط می شدند، آنها در کمتر از یک دقیقه قرار می گیرند تا یک ماده جامد لاستیکی را تشکیل دهند (به شکل ۶ مراجعه نمایید). پیش از جمع شدن مخلوط مایع‌ها، ویسکوزیته یا چسبناکی بسیار پایینی داشت (تقریباً مانند آب) که به آن اجازه می داد میان کابل‌ها نفوذ کند و یک شرایط عایق بندی عالی ایجاد نمود.

شکل ۵: تضاد گزینه‌ها: IHG و RIM

IHG

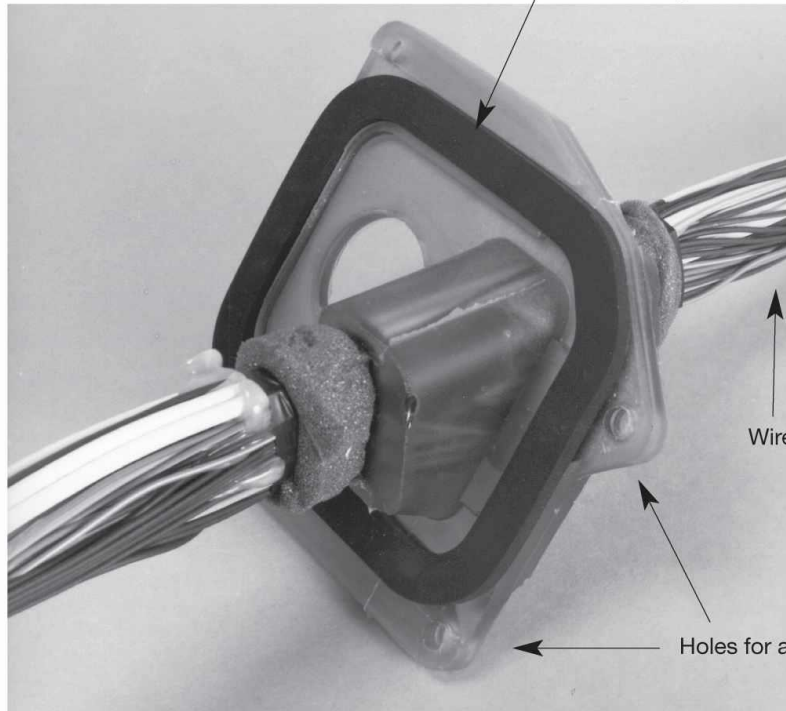
Area where sealant is applied (front and back)



Wire bundle

Gasket for seating to firewall

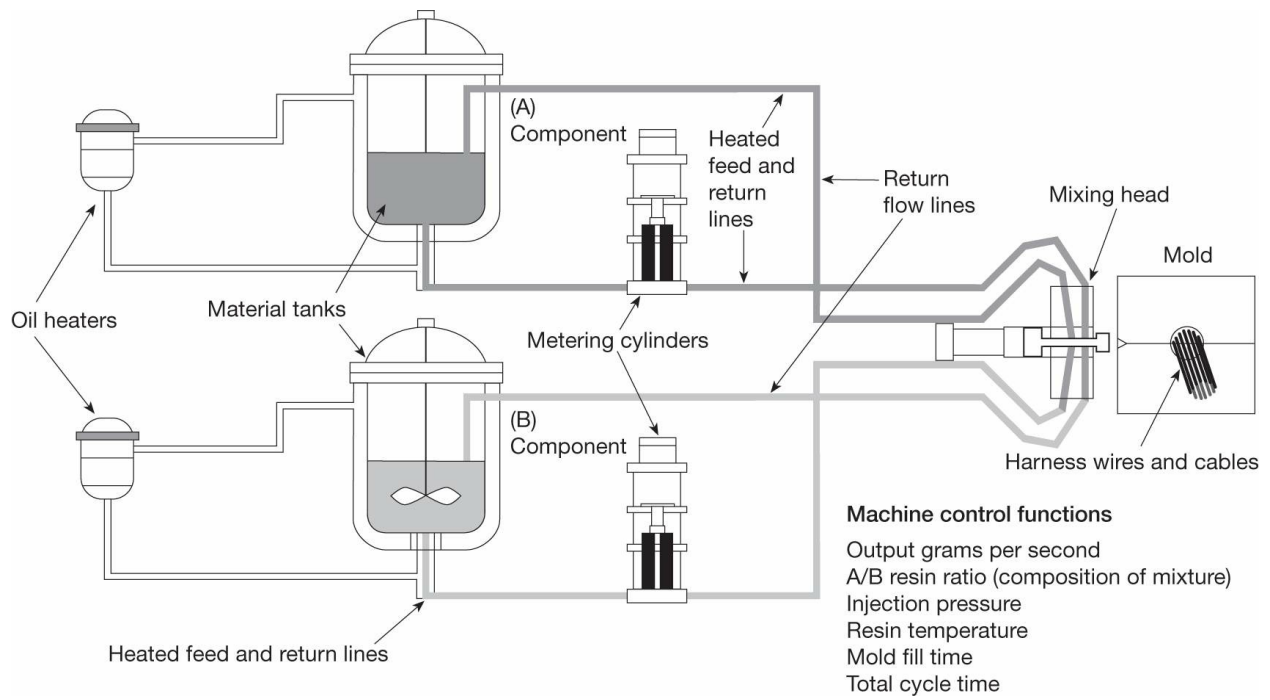
RIM Grommet



Wire bundle

Holes for attaching to firewall

شکل ۶



## توسعه قطعه RIM

از ماه ژوئیه ۱۹۸۶ تا پایان سال ۱۹۸۷، مک فال به عنوان یک علاقه‌جانبی (حدود ۱۰٪ از زمان خود) روی یک دستگاه RIM کار کرد و چندین ماده مختلف را در آزمایشگاه پاکارد الکتریک آزمایش نمود. در اوایل سال ۱۹۸۸، او چندین پیکربندی مختلف را توسعه داد. در این دوره، فعالیت اصلی مک فال، کمک به طراحی اجزای سیستم‌های الکتریکی برای مشتریان خودروهای سطح بالا بود. او از نزدیک با کیث ترنبول<sup>۱</sup>، مهندس مقیم در کارگاه پاکارد، که تمام وقت در مرکز توسعه مشتری در محل مستقر بود و با تیم آن، در برنامه ریزی راه اندازی خودروی جدید، در سال ۱۹۹۲ همکاری داشت. مک فال با علم به اینکه این مشتری، نگران نشت آب به داخل محفظه مسافر است، در یکی از بازدیدهای مکرر خود از ترنبول و مشتری، یکی از ماکت‌های خود را از دستگاه RIM آورد.

در شرکت خودروساز، هم تیم طراحی و بسته‌بندی سیستم‌های الکتریکی و هم تیم مهندسی فرآیند مونتاژ در خصوص قطعه RIM هیجان‌زده بودند. کیث ترنبول، شکایات کارخانه‌های مونتاژ مشتریان را پیگیری کرده بود و می‌دانست که شکنندگی گاه به گاه قطعه IHG در طول مونتاژ و نشتی‌هایی که در انتهای خط در طول مونتاژ نهایی خودرو شناسایی می‌شوند، مشکلات همیشگی قطعه IHG هستند (به شکل ۷ جهت کسب اطلاعات نشت قطعه مراجعه کنید).

او همچنین، شکایات مکانیک‌های خدمات نمایندگی‌های شرکت، از طریق سیستم گزارش‌گارانته را شنیده بود. تعمیر قطعه پس از نصب، چه در پایان خط مونتاژ خودرو (حداقل دو ساعت کار با ۴۵ دلار در ساعت) و چه در تعمیرگاه‌های نمایندگی (بیش از چهار ساعت کار با هزینه گارانته ۳۵ دلار) به همراه داشت که فرایندی زمان‌بر و هزینه‌بر محسوب می‌شد.<sup>۲</sup>

شکل ۷: اطلاعات نشت کارخانه مونتاژ خودرو<sup>۳</sup> Rayville

### یادداشت (از صورت جلسه)

به: باب مک فال، مهندس فرآیند

از: کیث ترنبول، مهندس ناظر، مهندس کاربرد

تاریخ: ۱۲ فوریه ۱۹۸۸

سیم پیچی مهارکننده در IHG از نظر فنی قابل قبول است؛ اما نشت آب کماکان یک نقص جدی برای قطعه rayvall است. در صورت رفع این نقص، پروژه شما می تواند در خط تولید باقی بماند. افراد من در حال کار بر برنامه آنلاین خودروی جدیدی هستند. این فرایند به فرآیند توسعه قطعه RIM وابسته است.

توانستیم از مشتریانی که در خودروی آنها از IHG استفاده شده است، اطلاعاتی درخصوص نشت آب دریافت نماییم. سیم پیچ مهارکننده ۱۹۸۷، درخواست تغییرات متعددی دریافت نمود. بنابراین، به سیم پیچی جدید نیاز بود. هر خودروی توسط آزمون اسپری آب، مجدداً بررسی شد تا منشأ نشت آب پیدا شود و محصولات معیوب، اصلاح گردند. دو جدول زیر را بررسی نمایید:

#### اطلاعات نشت کارخانه مونتاژ خودرو Rayville

زمان (هفته) تا زمان راه اندازی مدل			
مدل ۴۸	هفته ۲۶	هفته ۴	
۱۱	۲۱	۵۷	درها
۱	۲	۱۳	پنجره ها
۱	۳	۷	بدنه خودرو
			داشبورد
۶	۷	۱۰	سیستم تهویه / گرمایش
۰	۰	۲	جعبه فرمان
۳	۱۱	۳۰	سیم پیچی
۰	۱	۳	پدال ها
۳۰۰ ماشین	۳۰۰ ماشین	۶۰ ماشین	نرخ کلی / در هر روز

کنترل کیفیت، تست نشت آب، آزمون سیم پیچی ها، واشر IHG

زمان (هفته) تا زمان راه اندازی مدل			
مدل ۴۸	هفته ۲۶	هفته ۴	
۰	۲	۱۴	عدم همراستایی و تراز نبودن واشرها
۰	۱	۷	سوراخ در استیل و بدنه محافظ



۰	۱	۵	هم تراز نبودن سوراخ مربوط به پیچ ها
۰	۰	۲	نداشتن واشر
۱	۳	۷	ترک خوردن واشر
۲	۱	۵	عدم استفاده از درزگیر در شانه
۰	۱	۸	نامناسب بودن درزگیر در شانه
۰	۷	۴	سایر نشتی ها در باندل های سیم پیچی
۱	۱	۶	عدم اتصال قطعات توسط پیچ
۳ مورد (از ۳۰۰ نمونه)	۱۱ مورد (از ۳۰۰ نمونه)	۳۰ (از ۶۰ نمونه)	تعداد ابزارآلات دارای نقص

یک وسیله نقلیه ممکن است چندین نقص داشته باشد. داده ها برای تولید یک روزه است.

به امید رفع این مسائل در مدل های آینده قطعه، مشتری (با اصرار ترنبال) از مک فال پرسید که آیا قطعه ای برای مدل ۱۹۹۲ گران قیمت تر از قطعه قدیمی وجود دارد یا چنین نیست. در حالی که مک فال، صلاحیت موافقت با این جدول زمانی را نداشت، او احساس می کرد که تولید چنین قطعه جدیدی، غیرمنطقی نیست. مک فال که از واکنش مشتری دلگرم شده بود، با سایر گروه ها در پاکارد الکترونیک همکاری نمود. در طول سال بعد، CCD سطح تلاش خود را گسترش داد و مهندسی ساخت، با به کارگیری تلاش اندک، توانست در زمینه قطعه جدید مشارکت داشته باشد.

ترنبول پیشرفت قطعه RIM را زیر نظر داشت، اما بیشتر زمان خود را بر پروژه های دیگر صرف کرد تا اینکه متوجه شد "قطعه جدید یک راه حل به شمار می رود". در طول چند ماه بعد، مک فال و دیگران بر روی چندین جنبه از پروژه قطعه RIM کار کردند. آنها بر توسعه مواد اهتمام ورزیدند تا مواد اولیه قطعه RIM را بدست آورند. کیفیت مواد اولیه اهمیت دارد زیرا قطعه در این صورت می تواند به بهترین وجه، در برابر چرخش مداوم دما (آب) میان وضعیت گرم و سرد مقاومت داشته باشد، بدون آنکه دچار استهلاک یا شکستگی شود. در نهایت، آنها تشخیص دادند که قطعه RIM بهتر است

به وسیله یک صفحه فولادی داخلی تقویت گردد. آنها همچنین بررسی ایزراسازی را آغاز نمودند. با این حال، پیشرفت بسیار کند بود، زیرا تمام مهندسان در پروژه های دیگری مشغول بودند که بیشتر زمان آنها را به خود اختصاص می داد.

در ژانویه ۱۹۸۹، مشتری گزارشی وضعیت پروژه RIM را درخواست نمود. آنها از گزارش ارائه شده، راضی نبودند. این پروژه خیلی پیشرفت نداشت و مشخص نبود که به موقع، برای تولید مدل های سال ۱۹۹۲ آماده می شوند. تولیدکنندگان عمده، تجهیزات قطعه RIM، هنوز قطعه ای از تجهیزات را (در مقیاس محدود) توسعه نداده بودند که به منظور استفاده عملی در این برنامه به کار می رفت. تمام جایگزین های شناخته شده (قطعات) گران بودند، همچنین کار تولید بسیار فشرده و دشوار بنظر می رسید. مشتری به وضوح تقاضای خود به منظور خرید قطعه RIM را بیان داشت. زیرا آنها قصد داشتند از قطعه به منظور تولید خودروی ۱۹۹۲ استفاده نمایند که در کارخانه ریویل آنها تولید گردد. با افزایش فشار مشتری، سطح تلاش پاکارد الکتریک در پروژه RIM به طور قابل توجهی افزایش یافت و ترنبول، همکاری نزدیکتری با تیم پاکارد آغاز نمود.

برای مدتی به نظر می رسید که پروژه به دلیل نبود ماشین قالب گیری متوقف می گردد که اندازه مناسبی در کاربرد قطعه داشته باشد. اکثر ماشین های تولید و قالب گیری قطعه RIM بزرگ و گران بودند، زیرا برای ساخت قطعات بزرگ و نسبتاً با ارزش طراحی می شدند. توجیه هزینه خرید چنین ماشین بزرگی به منظور تست آزمایشی غیرممکن بود. به همین دلیل، پروژه در شرف لغو شدن قرار داشت، تا آن زمان که مهندس ارشد از بخش مهندسی کاربرد، در یک نمایشگاه تجاری با یک ماشین قالب گیری قطعه RIM در اندازه کوچک برخورد کرد.

این ماشین RIM توسط یک شرکت هشت نفره ساخته شده بود. هزینه آن تنها ۸۰۰۰۰ دلار بود و تقریباً اندازه آن برای برنامه پاکارد الکتریک مناسب محسوب می شد. در ژوئن ۱۹۸۹ دستگاه سفارش داده شد. در ماه اکتبر وارد کارخانه گردید. متأسفانه، پاکارد الکتریک نتوانست بلافاصله آزمایش دستگاه را آغاز نماید؛ زیرا مشخص شد که به دلیل سمی بودن مواد تولید قطعه RIM، مجوز EPA برای راه اندازی دستگاه مورد نیاز است. مجوزها دریافت شدند و آزمایش بر روی دستگاه در ژانویه ۱۹۹۰ آغاز گردید. در این مدت (تا زمان دریافت مجوزهای لازم)، فرایند توسعه محصول با استفاده از تجهیزات RIM، خارج از پاکارد الکتریک ادامه یافتند.

### وضعیت فعلی پروژه تولید قطعه RIM

در پایان فوریه ۱۹۹۰، چندین نمونه از قطعه RIM با موفقیت به همبست برقی از نوع مورد نیاز مشتری متصل شدند. در حالی که عملکرد نشتی قطعه RIM به طور قطعی، نسبت به عملکرد قطعه IHG برتر بود، اما هنوز جهت گذراندن آزمون "پنج و پنج" کفایت نداشت. مهندسان پاکارد الکتریک، با این حال، مطمئن بودند که می توانند این عملکرد را بهبود بخشند

و آزمون را پشت سر بگذارند. با وجود این واقعیت که هزینه واحد تولید قطعه RIM به طور قابل توجهی بیشتر از قطعه IHG بود (در ابتدا ۷,۰۰ دلار در مقایسه با ۴,۴۰ دلار)، مشتری همچنان خواهان استفاده از قطعه RIM بود؛ با فرض اینکه می توان با استفاده از قطعه RIM در سطح اطمینان بالاتری تولید نمود.

شکل ۸ شامل جزئیات تفاوت هزینه های دو قطعه پاکارد است. تعدادی از مسائل مشهود از طریق فرآیند قطعه RIM مرتفع می گشتند. احتمالاً حیاتی ترین مجموعه، مربوط به جابجایی مواد است. جدا نگهداشتن دو ماده موجود در تولید RIM کاملاً ضروری به شمار می رفت. به عنوان مثال، اگر درام "مواد A" به شیلنگ "مواد B" متصل شود، کل دستگاه می تواند برای همیشه منجمد گردد. این یک نگرانی بیهوده نبود. حوادثی در شرکت های دیگر وجود داشتند که در آنها، یک تانکر کامیون، از مخزن اشتباهی پر شده بود و کامیون، شیلنگ و مخزن همگی به یک بلوک تبدیل شده بودند.

شکل ۸: تفاوت هزینه عملیاتی Packard، مقایسه RIM و IHG (تخمینی در ژانویه ۱۹۹۰)

RIM Grommet vs. IHG		
Recurring Additional RIM Cost per Vehicle	1992	1994
Labor	(\$.80)	(\$.80)
Material	\$.65	\$.65
Overhead*	\$2.75	\$.95
Total Additional RIM Cost / Vehicle	\$2.60	\$.80
<b>Additional Investment Required for RIM:</b>	\$350,000	\$450,000

مقایسه RIM و IHG		
۱۹۹۴	۱۹۹۲	هزینه مازاد RIM به ازای هر وسیله نقلیه
۸۰ دلار	۸۰ دلار	نیروی کار
۰,۶۵ دلار	۰,۶۵ دلار	مواد و ابزار
۰,۹۵ دلار	۲,۷۵ دلار	هزینه بالاسری
۰,۸۰ دلار	۲,۶۰ دلار	مجموع هزینه مازاد RIM / یک وسیله نقلیه
۴۵۰,۰۰۰ دلار	۳۵۰,۰۰۰ دلار	<b>هزینه مازاد مورد نیاز برای RIM</b>

\* نرخ هزینه سربار بر اساس هزینه های غیرمستقیم مانند حقوق مدیریت، مهندسی و سایر نیروی کار غیرمستقیم، هزینه های نگهداری کارخانه، مالیات و استهلاک کارخانه محاسبه می گردد.

**مفروضات:**

۱. سال ۱۹۹۲: ۶۸۰۰۰ وسیله نقلیه در سال، توسط دو خطّ مونتاژ نهایی سرویس می شوند و سیم کشی برای ۳۰۰ خودرو در روز تولید می گرد.
۲. سال ۱۹۹۴: ۲۲۰۰۰۰ وسیله نقلیه در سال، توسط چهار خطّ مونتاژ نهایی سرویس می شوند که برای ۹۴۰ خودرو در روز سیم کشی تولید می کنند (توسعه به سایر مدل های پیشرفته مشتری را فرض می کند).
۳. راه اندازی کامل قطعات RIM یا IHG برای هر دو خطّ مونتاژ همبست برقی لازم است.
۴. یک سیستم قالب گیری اضافی (پشتیبان) برای هر قطعه نیاز است.
۵. به تغییر ابزار نیاز ندارد.

یک مسئله دیگر این بود که، قبل از ادغام دو ماده A و B، "ماده A" در ۶۴ درجه فارنهایت (۱۸ درجه سانتی گراد) منجمد شد. این انجماد موجب خرابی ماده در تولید قطعه جدید می شد، بنابراین بسیار مهم بود که این ماده A، در دمای بالای ۶۴ درجه فارنهایت نگهداری شود. در نهایت، هر دو ماده بسیار سمی بودند و به نظارت ویژه نیاز داشتند. به دلیل این مشخصات، پاکارد الکتریک سری روش های سخت گیرانه در حمل و نقل مواد را توسعه دهد و به آنها پایبند باشد.

مجموعه دوم مسائل، حول محور خطرات شکستگی در سیستم تولید متمرکز است. شکست در تولید همبست برقی می تواند خطّ مونتاژ مشتری را به طور کامل تعطیل نماید که به طور کلی بدترین اتفاق ممکن در نظر گرفته می شد. از آنجایی که تمام مشتریان پاکارد الکتریک به تحویل به موقع نیاز داشتند و به افق های زمانی کوتاه تر حرکت می کردند، به همین دلیل، حاشیه اندکی برای بروز خطا وجود داشت. بسیار اهمیت داشت که دستگاه بتواند ۱۶ ساعت در روز بدون نقص کار کند. تجربه محدود پاکارد الکتریک با این سیستم، تضمین چنین عملیات ایمنی را تاکنون دشوار می ساخت.

مجموعه سوم از مسائل، به تعمیر همبست های برقی موجود مرتبط می گردد. عمل اتصال قطعه RIM خطرانی را برای همبست برقی به همراه داشت زیرا نیاز بود قالب، محکم بر همبست برقی متصل گردد تا از نشت مواد به بیرون جلوگیری گردد. اگر کابلی در این نقطه قطع می گشت یا قطعه ناقص پُر می شد؛ همبست برقی به تعمیر نیاز داشت، زیرا قطعه بسیار ارزشمند در فرایند تولید محسوب می شود (تقریباً ۱۸۰ دلار) و نمی توان آن را به سادگی دور انداخت.

علاوه بر توسعه یک فرایند تعمیر مناسب برای کارخانه های پاکارد الکتریک، به ایجاد یک فرایند تعمیر تسمه، هم برای کارخانه های مونتاژ خودرو و هم برای فروشندگان خرده فروشی نیاز داشت. روش حذف کابل معیوب، مستلزم تغذیه یک کابل اضافی از طریق حفره ایجاد شده در گیره است؛ اما بسیاری از جزئیات هنوز به بررسی نیاز داشتند. آقای شران تخمین زده است که چهار مهندس، باید تقریباً پنج ماه کار کنند تا به این مسائل خاص قطعه RIM رسیدگی نمایند.

## دیدگاه‌ها در خصوص گیره RIM

شرام می‌دانست که RIM برای چندین نفر (شخصیت های درگیر در مورد آموزشی) به یک موضوع بسیار احساسی تبدیل شده است. مهندسان توسعه محصول، به طور کلی در خصوص تولید قطعه جدید نگرش مثبتی داشتند. آنها احساس کردند که علاوه بر عملکرد ضد نشت برتر، قطعه RIM مزایای دیگری نیز دارد. از جمله این مزایا می‌توان به کاهش بسیاری از پیچیدگی طراحی اولیه اشاره داشت. از آنجایی که به منظور تفکیک سیم‌ها در IHG به شانه نیاز بود، باید بیش از ۱۵۰ بُعد در طراحی تعیین می‌گشت، در حالی که این اندازه برای قطعه RIM تنها به ۳۰ بُعد محدود بود.

قطعه RIM همچنین تنوع گزینه های مورد نیاز جهت پشتیبانی از طیف وسیعی از مدل های خودرو را کاهش داد. اگرچه انعطاف پذیری در تعداد سیم‌هایی وجود داشت که می‌توانند در یک شانه IHG قرار گیرند. در قطعه IHG اغلب هر دو یا سه سال یکبار به دلیل تغییر در تعداد کابل‌های همبست برقی، طراحی مجدد صورت می‌گرفت. این بازطراحی‌ها تقریباً به اندازه طراحی اولیه پرهزینه بودند و اغلب به حدود ۶۰۰ ساعت مهندسی (حدود ۵۰ دلار در ساعت) و حدود ۱۳۰۰۰ دلار در هزینه‌های ابزارآلات نیاز داشتند.

در مقابل، گرومت RIM ساده تر بود، به طوری که طراحی اولیه، یک قطعه RIM تنها حدود ۱۰۰ ساعت مهندسی (و حدود ۷۰۰۰ دلار هزینه ابزارآلات) به طول می‌انجامید. گیره RIM بسیار انعطاف پذیرتر بود، زیرا تعداد سیم‌هایی که می‌توانستند از دیوار آتش عبور نمایند تنها در یک ناحیه محدود بودند. با طراحی فعلی، پاکارد الکتریک می‌توان تعداد سیم‌ها را بدون طراحی مجدد، دوبرابر ساخت. علاوه بر این، انعطاف پذیری بیشتر به این معنا است که احتمالاً بتوان از یک گیره یکسان برای خودروهای مدل‌های مختلف استفاده نمود. این خاصیت در قطعه IHG بی سابقه بود. در حالی که احتمالاً هرگز برای تمام مدل‌ها، یک گیره واحد وجود نخواهد داشت؛ استفاده از یک قطعه RIM یکسان در سه یا چهار مدل، یک امکان متمایز به شمار می‌رفت.

یک مزیت اضافی در این واقعیت نهفته است که گیره RIM موجب صرفه جویی در فضا در ناحیه عبور سیم‌ها می‌شود. به منظور دستیابی به یک عایق بندی قابل قبول، هر بار که تعداد سیم‌ها افزایش می‌یافتند، IHG باید بلندتر می‌شد. در حال حاضر، IHG ۸۰ میلی متر بلندتر از قطعه RIM بود.

علاوه بر اشغال فضای اندک، در این طول IHG، بیشتر مستعد ترک خوردن (و نشت) بود. با افزایش تعداد سیم‌ها در همبست برقی، این مسئله تشدید می‌گردد. برهان دیگری که توسط مهندسان طرفدار قطعه RIM ارائه گردید این نکته بود که RIM یک فناوری جدید است. همانطور که پاکارد الکتریک با این فناوری، به تجربه بیشتری دست یافت، انتظار

می‌رفت که هزینه‌ها به طور قابل توجهی کاهش یابد. این امر بر قطعه RIM و سایر پروژه‌های RIM آینده نیز تأثیر می‌گذارد.

مهندسان تولید به طور کلی در خصوص RIM احساس متفاوتی داشتند. آنها استدلال نمودند که فرآیند RIM تا حد قابل توجهی میزان نشت را کاهش نمی‌دهد. یک مهندس فرآیند تولید کیتسا ایرازاس، معتقد بود که مشتری منابع نشت را اشتباه متوجه شده است:

مشکل این است که مهندسان [مشتری] آزمایش "دیکسی کاپ یا لیوان کاغذی" را انجام می‌دهند که شامل پُر کردن یک فنجان کاغذی دیکسی با آب و ریختن آن در امتداد سیم‌ها است. این اقدام، معادل تست استاتیک آب است، اما نکته اینجاست که شما ماشین خود را در آب غوطه‌ور نمی‌کنید. برای قطعه و گیره تنها نیاز است یک تست اسپلش (آب باش) را در انتهای خط مونتاژ انجام گیرد که این تست در IHG می‌تواند صورت گیرد. فکر می‌کنم اگر به مهندسان شرکت خودروسازی به درستی توضیح داده می‌شد، این موضوع را درک می‌کردند، اما نظری درباره قابلیت‌های IHG داشتند که تغییر آن دشوار می‌ساخت.

یک مهندس طراحی قطعات با دیدگاه آیرازاس مخالفت کرد:

دوباره به اینجا می‌رویم! مهندسی یک ایده محصول و فرآیند عالی را دریافت می‌کند، مشتری خواهان قطعه جدید است و انواع تولید کننده نیز متقاضی آن هستند. اگر منتظر آنها بودیم، هرگز فناوری جدیدی را معرفی نمی‌کردیم.

مهندسان سازنده قطعات، به سرعت به این نکته اشاره کردند که هر مهندس عاقلی، پیامدهای واضح قابلیت اطمینان فرآیند تولید قطعه RIM را خواهد دید. پارامترهای کنترل فرآیند RIM، چندین برابر پیچیده‌تر از قالب‌گیری IHG بود. توسعه و اجرای روش‌های سختگیرانه مورد نیاز به منظور جابجایی مواد، تلاش فراوانی را می‌طلبد و پیچیدگی فرآیند را به طور چشمگیری افزایش می‌دهند. علاوه بر این، حتی قرار دادن همبست برقی بر قطعه RIM نیز خطراتی را به همراه داشت زیرا هر بار که همبست‌های برقی جابجا می‌شدند، خطر آسیب رساندن به قطعات نیز به وجود می‌آمد.

خود دستگاه نیز موجبات نگرانی‌های دیگری فراهم می‌آورد. با توجه به اندازه فروشنده، این احتمال وجود داشت که پاکارد الکتریک تقریباً خودش باشد. اگرچه ماشین‌های IHG و RIM تقریباً ظرفیت یکسانی داشتند (هر کدام می‌توانستند تقریباً ۷۰۰۰۰ همبست برقی در سال خدمات رسانی کنند)، ماشین قالب‌گیری RIM بسیار بزرگ‌تر بود. بدین معنا که در مقایسه با ۱۰۰ فوت برای دستگاه IHG، تقریباً به ۲۵۰ فوت مربع قضا احتیاج داشت. با هزینه ۲۵ دلار برای هر فوت مربع در سال، این تفاوت به ۳۷۵۰ دلار در سال برای هر دستگاه تبدیل شد. از آنجایی که برآوردهای حجمی برای این مدل خاص، در سال ۱۹۹۲، میان ۵۰۰۰۰ تا ۷۰۰۰۰ خودرو در سال بود، یک دستگاه از هر نوع کفایت می‌کرد.

حرکت ماشین قالب سازی RIM نیز بسیار دشوارتر بود. قابل حمل بودن بسیار اهمیت دارند، زیرا احتمالاً دستگاه اغلب میان بخش های کارخانه جابجا می شد. دستگاه RIM از کارخانه وارن اوهایو به کارخانه می سی سی پی پاکارد الکتریک منتقل می شود. توجه گردد که در کارخانه وارن اوهایو، توسعه فرآیند در حال انجام بود و در کارخانه می سی سی پی پاکارد الکتریک، تولید اولیه صورت می گرفت. همچنین، این احتمال وجود داشت که در نهایت، دستگاه قالب گیری، به محل مونتاژ همبست برقی نهایی منتقل شوند. ران سزنی، مدیر مهندسی برنامه، به تضاد آشکار با استراتژی پاکارد الکتریک اشاره کرد:

*قطعه RIM محصول مناسبی است، اما من مطمئن نیستم که چقدر با استراتژی تولید پاکارد الکتریک مطابقت دارد. استراتژی پاکارد الکتریک این بوده است که تولید قطعات با فناوری بالا در ایالات متحده داشته باشد و سپس آن قطعات را به مکزیک ارسال نماید، جایی که مونتاژ به روشی با فناوری پایین صورت می گیرد. دستگاه RIM یک دستگاه نسبتاً پیشرفته است که در نهایت ممکن است در مکزیک استفاده شود. مسئله تفاوت زبان و فاصله، تا حد فراوانی مسائل کنترلی را تشدید می سازد که برای فناوری RIM بسیار اهمیت دارند.*

آیرازاس برای بسیاری از کارکنان حاضر در فرآیند تولید صحبت نمود و بیان داشت که:

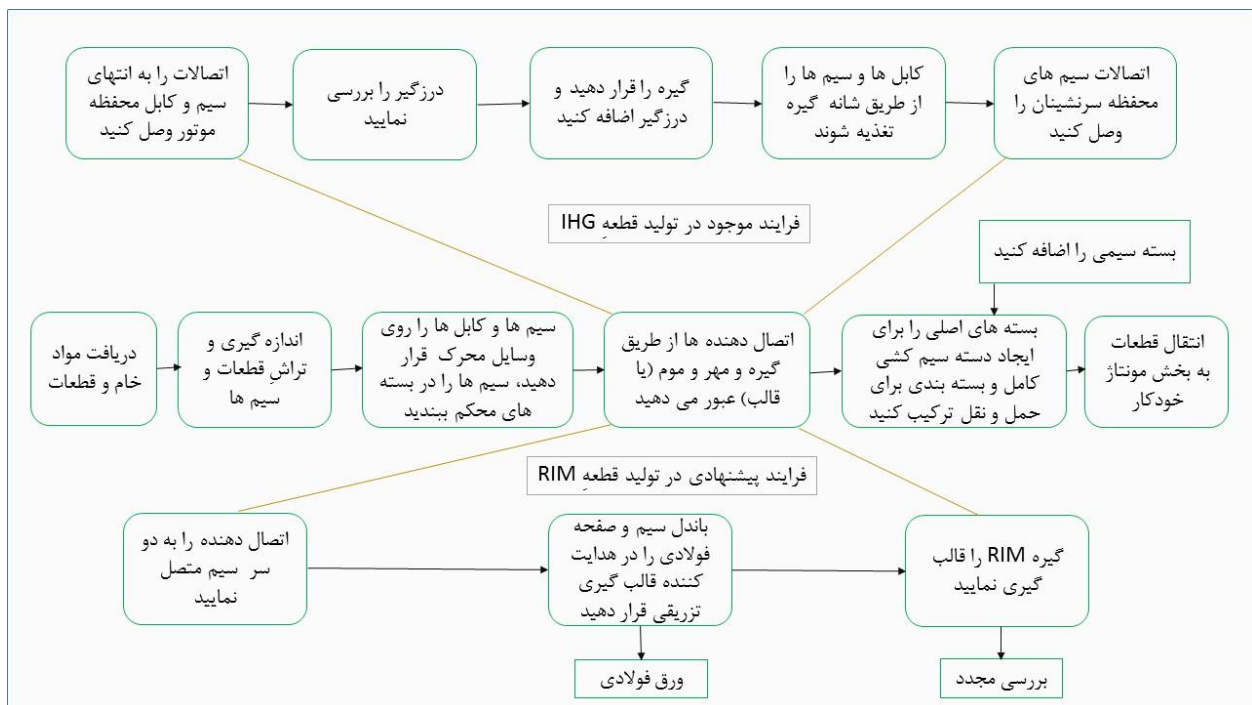
*شرکت های خودروسازی و مدیریت خود ما، بر لزوم کاهش هزینه ها تأکید نموده اند. ما روند کاهشی در هزینه ها، توقف استخدام و حتی اخراج کارکنان را داشته ایم. اکنون آنها در خصوص هزینه کردن تقریباً دو برابر بیشتر، برای قطعه ای صحبت می کنند که فرآیند را پیچیده می سازد، ریسک را افزایش می دهد و ممکن است عملکرد را بهبود نبخشد. من انکار نمی کنم که RIM یک فناوری مهم برای برخی از قطعات است، اما این کاربرد اشتباهی برای شرکت محسوب می شود. استفاده از RIM پیام بسیار نامطلوبی به دنبال خواهد داشت. من می خواهم روشن سازم که معتقدم اگر بخواهیم می توانیم RIM را راه اندازی کنیم، اما این اقدام تبعات فراوانی به همراه دارد. من فکر نمی کنم که ما بخواهیم این اقدام را انجام دهیم زیرا مسئله هزینه ما را مختل می سازد. مهندسان طراح شرکت خودروسازی ممکن است در خصوص قطعه جدید هیجان زده باشند، اما همگان می دانند که شرکت خودروسازی در نهایت قطعه RIM را با قیمت IHG می خواهد.*

شرام احساسات بسیاری از زیردستان خود و مهندسان محصول را خلاصه نمود:

*توجه گردد، اگر هیچ نکته دیگری نباشد، مشتری RIM می خواهد و حاضر است برای آن پول بپردازد. آنها احساس می کنند حفظ رهبری فناورانه خود بسیار اهمیت دارد و قطعه RIM در دستیابی به فناوری جدید کمک خواهد کرد. نکته جالب*

این است که من اخیراً در زیرمجموعه ریشاگن حضور داشتم و دیدم که آنها در حال آزمایش یک قطعه RIM برای یک خودروساز آلمانی رده بالا هستند. آنها نپرسیدند که هزینه قطعه چقدر است، تنها بیان داشتند: "اگر (قطعه) عملکرد را بهبود می بخشد، آن را انجام دهید." علاوه بر این، صرفه جویی در هزینه‌ها وجود دارد که هیچ یک از افراد، آن را در نظر نمی گیرند؛ زیرا محاسبه هزینه‌ها دشوار است. به عنوان مثال، با تولید IHG، هر کارگر در طول خط مونتاژ سیم‌کشی، باید سیم‌ها و کابل‌های خود را به شانه IHG وارد کند. با تولید RIM این فرایند یا وظیفه حذف می گردد. من نمی دانم چگونه این بهبود (کاهش وظایف کاری) را محاسبه نمایم، زیرا مقدار اندکی از نیروی کار هستند (مشغول در مونتاژ سیم و کابل ها) که میان تعداد کل کارکنان توزیع می گردند. در هر صورت مقداری صرفه‌جویی در فرایند کاری وجود دارد (برای فرآیند مونتاژ همبست برقی، به شکل 9 مراجعه کنید).

شکل 9: فرآیند مونتاژ سیم کشی Packard



### گزینه های شرام

تصمیم در تولید قطعه RIM نمونه خوبی از نوع موقعیتی بود که پاکارد الکتریک قصد داشت از آن اجتناب کند. نیاز است که یک تصمیم بزرگ با عجله گرفته می شد و هنوز شکاف عمیقی در دیدگاه های طرف های مربوطه وجود داشت. مهم



نیست که چه تصمیمی در نهایت اتخاذ می‌گشت، در هر صورت احتمالاتی مطرح می‌شدند. به طور مثال، اگر یک گروه یا با چالشی روبرو شوند که مجبور باشد به مشتری پاسخ منفی ارائه گردد، یا اگر نیاز باشد که یک فرآیند را در یک چارچوب زمانی فشرده توسعه و اجرا شود، چه پیامدهایی ایجاد می‌گردند.

آخرین یادداشت ترنبول، مجدداً تأیید داشت که مشتری بر حلّ مسائلی حساب می‌کرد، که پاکارد الکترونیک متعهد به اجرا وظایف بود (به شکل ۱۰ مراجعه نمایید). شرام احساس می‌کرد که اساساً سه گزینه وجود دارند که او می‌تواند پیشنهاد دهد.

اولین مورد، استفاده انحصاری قطعه RIM برای مدل ۱۹۹۲ این مشتری بود. این مخاطره آمیزترین گزینه بود؛ زیرا اگر قطعه RIM به طور عمده شکست می‌خورد، خط تولید مشتری را تحت تأثیر قرار می‌داد. بنابراین، عواقب قابل توجهی برای تمامی افراد مسئول در تولید قطعه به همراه داشت. یک راه جهت به حداقل رساندن خطر فوق، توصیه به خرید دو ماشین برای قطعه RIM بود که یکی از آنها به عنوان پشتیبان استفاده می‌شد، اما شرام این ایده را دوست نداشت. علاوه بر هزینه اضافی، بخشی از فشار عملیات را به منظور تکمیل فرآیندهای تولید حذف نمود.

گزینه دوم موجود "توسعه موازی" دو قطعه بود. در این مورد، یک قطعه IHG می‌تواند به موازات یک قطعه RIM برای نیازهای مشتری در سال ۱۹۹۲ تهیه شود. اشکالات این طرح، کاملاً واضح بود. از آنجایی که پاکارد الکترونیک درگیر طراحی قطعه RIM شده بود، نیاز بود که یک گیره IHG به سرعت طراحی شود. علاوه بر این، زمانی که خودرو، وارد مرحله تولید شود، فرایند تولید می‌تواند تبدیل به یک کابوس لجستیکی می‌گردد. دو مجموعه از مواد خام باید سفارش داده شوند و از آنها مراقبت گردد. هر دو کارخانه خودروسازی و کارخانه پاکارد الکترونیک، دو دسته متفاوت به منظور مقابله با آنها در خط مونتاژ خواهند داشت.

گزینه نهایی، ساده ترین و کم خطرترین گزینه بود. شرام می‌تواند توصیه نماید که پاکارد الکترونیک با IHG برای تمام مدل‌های ۱۹۹۲ همراه شود. او علاقه ای نداشت که فناوری جدید را کنار بگذارد، زیرا شخصاً احساس می‌کرد که تولید قطعه RIM مزایای بالقوه فراوانی دارد. او می‌ترسید که اگر RIM در این مرحله به طور فعال دنبال نشود، شتاب خود را از دست می‌دهد و در سال ۱۹۹۳ یا بعد از آن، اعمال نمی‌شود.

او بهتر است در پایان هفته، توصیه های خود را به کمیته PPR، در خصوص قطعه RIM ارائه می‌نماید. شرام نه تنها بهتر است در خصوص تصمیم RIM در مقابل IHG شفاف باشد، بلکه بهتر است آماده باشد تا به آنها بگوید، چگونه فرآیند توسعه شرکت را بازسازی نمایند تا از چنین مشکلاتی در آینده جلوگیری گردد.

شکل ۱۰: عیوب گرومت پاکارد و اطلاعات فروشنده خودرو

یادداشت (از صورت جلسه)

به: دیوید شرام، مهندس ارشد، CCD

از: کیت ترن‌بال، مهندس ناظر، مهندس کاربرد

موضوع: جایگزین نمودن IHG

تاریخ: ۳۰ ژانویه ۱۹۹۰

من می‌خواهم مجدداً تأییدی درخصوصی برنامه مشتری دریافت نمایم. طبق این برنامه در خودوری مدل ۱۹۹۲، قرار است که RIM جایگزین IHG شود. تعمیر قطعات معیوب در سیم‌پیچی مهارکننده، نمی‌تواند راه حل منطقی در تولید انبوه خودروی جدید محسوب گردد. مشتری به دنبال است که تمامی نواقص رفع گردند. نشت آب از نظر مشتریان، یک مسئله آزاردهنده است.

من با مدیر کنترل کیفی، صحبت کردم. او معتقد است که کیفیت موردنظر به دلیل عدم ساخت صحیح IHG کاهش یافته است. او معتقد است که آزمون dixie cup می‌تواند در عیب‌یابی مؤثر باشد؛ اما ممکن است دقت لازم در تشخیص خطا را نداشته باشد. او معتقد است که واشرها دارای نشت نیستند (معیوب نیستند). برخی از داده‌های ارائه شده توسط مدیر کیفی، ارائه شده است:

زمان (هفته) تا استفاده از سیم‌پیچی مهارکننده جدید				
هفته ۵۲	هفته ۲۶	هفته ۱۳	هفته ۴	
۲	۳	۳	۱۵	موقعیتِ واشر در باندها (حد مجاز $\frac{1}{4}$ )
۳	۳	۷	۱۴	نامناسب بودن توزیع سیم‌های شانه
۱	۰	۰	۳	نیاز به ترمیم و جایگزینی سیم‌ها
۰	۱	۰	۸	نیاز به درزگیر اضافی
۰	۳	۴	۱۹	عدم توزیع یکدست درزگیرها

۳	۴	۴	۷	درزگیری حفره‌های هوا
۱	۱	۳	۶	عدم استفاده از درزگیر در یک طرف قطعه
۰	۰	۱	۴	عدم استفاده از درزگیر در یک دو قطعه
۴۲	۵۴	۹۴	۶۰	نشستی در باندل های سیم‌پیچی شده (آزمون dixie cup)
۳۵۰	۳۲۰	۲۸۵	۷۰	مجموع سیم‌پیچی مهارکننده ساخته شده در هر روز

این مجادله میان من و مدیر کیفی ادامه یافت و من تصمیم گرفتم از دو نمونه از بزرگترین نمایندگی‌ها در منطقه دیوریت بازدید نمایم تا بتوانم مسائل را از نزدیک بررسی نمایم. اسناد آنها ممکن است گویا و کامل نباشد؛ اما من تصمیم دارم تا تمام اسناد ثبت شده درخصوص نشستی قطعات را بررسی نمایم. من تمام موارد را بر مبنای یادداشت‌های دست‌نویس و برگه‌های مربوط به تعمیرات قطعات در ۶ ماه (هفته‌های ۲۷-۵۲) طبقه‌بندی نمایم. مدیرخدمات نسبت به این مسئله حس خوشایندی ندارد. در صورت بروز خطا آنها مجبور خواهند بود تا ساعت‌های فراوانی را به رفع شکایات مشتری اختصاص دهند.

تعمیرات مربوط به نمایندگی: نشستی زیر داشبورد- سیم‌پیچ مهارکننده IHG

۱	نشستی درزگیرها	۲	واشرهای خراب شده (دارای پارگی و خش)
۱	عدم اتصال پیچ‌ها	۱	نقص در سیم‌ها

تخمین می‌زنم که طبق این نمونه، ۱-۲ درصد از خودروهای مدل سال ۱۹۸۹ فروخته شده‌اند و اکنون در حال تعمیر هستند. من امیدوارم پروژه RIM بتواند مؤثر باشد و ما بتوانیم به سمت پروژه خودروهای جدید اقدام نمایم.

## واژه نامه اصطلاحات

۱. CCD: طراحی کابل و قطعات<sup>۱</sup>، بخش توسعه محصول.
۲. CIE: مهندسی مشارکت تعاونی<sup>۲</sup>، گزارش به مدیر بخش سنجش قابلیت اطمینان، یک راه مستقیم برای بازخورد مشتری فراهم می آورد.
۳. Dash / داشبورد<sup>۳</sup>: کنسول جلوی راننده ماشین و سرنشین صندلی جلو که رادیو، دریچه های هوا و غیره را در خود جای داده است.
۴. ECO: دستور تغییر مهندسی<sup>۴</sup>، نسخه های رسمی برای تغییر مشخصات یک محصول یا فرآیند ارائه می دهد.
۵. EPA: آژانس حفاظت از محیط زیست<sup>۵</sup>، سازمان دولتی ایالات متحده که استفاده از مواد سمی را نظارت و کنترل می کند.
۶. دیوار آتش<sup>۶</sup>: دیوار فلزی پشت داشبورد است که محفظه سرنشینان و موتور را از هم جدا می سازد.
۷. واشر<sup>۷</sup>: ماده نرم و قابل انعطاف بین گیره و دیوار آتش که یک عایق بندی میان فلز و گرومت ایجاد می کند.
۸. واشر آب بند<sup>۸</sup>: یک وسیله پلاستیکی که سیم ها و کابل های برق را هنگام عبور از دیوار آتش خودرو نگه می دارد و از آن پشتیبانی می کند. گرومت به دیوار فلزی (دیوار آتش) وصل می گردد که محفظه موتور را از محفظه سرنشین جدا می سازد.
۹. همبست برقی: مجموعه ای از سیم ها و کابل ها است که سیگنال های الکتریکی و برق را به قطعات الکترونیکی قطعات الکترونیکی و الکتریکی خودرو منتقل می نماید.
۱۰. قطعه IHG: پوسته سخت تزریقی، گرومتی ساخته شده از قالب گیری تزریقی گلوله های پلیمری است. این ماده کاملاً سفت و اندکی شکننده است.

\*<sup>۱</sup> این مورد توسط جفری کی گیل (به سرپرستی پروفیسور استیون سی ویل رایت) تهیه شده است. حق چاپ ۱۹۹۰ توسط رئیس و اعضای کالج هاروارد. مورد آموزشی دانشکده کسب و کار هاروارد ۰۳۰-۶۹۱.

<sup>۱</sup>Cable and Component Design

<sup>۲</sup>Cooperative Involvement Engineering

<sup>۳</sup>Dash/Dashboard

<sup>۴</sup>Engineering Change Order

<sup>۵</sup>Environmental Protection Agency

<sup>۶</sup>Fire Wall

<sup>۷</sup>Gasket

<sup>۸</sup>Grommet

۱۱. بست (جیگ): وسیله‌ای برای نگهداشتن دسته کابل سیم و صفحه فولادی در قالب، درحالی‌که رزین‌ها در اطراف آنها قالب‌گیری می‌شوند.

۱۲. PPR: کمیته محصول، فرآیند و قابلیت اطمینان؛<sup>۲</sup> فرآیندهای توسعه محصول جدید پاکارد الکتریک را مدیریت می‌کند.

۱۳. RIM قالب‌گیری تزریقی واکنشی:<sup>۳</sup> تزریق به یک قالب از دو رزین بسیار سیال (مواد شیمیایی پلیمری) انجام می‌شود که مواد شیمیایی واکنش می‌دهند و پلاستیک جامد با قوام لاستیک سخت را تشکیل می‌دهند.

۱۴. درزگیر: رزین‌ها و چسب‌هایی که برای اتصال مواد و غیرقابل نفوذ ساختن آنها در برابر آب استفاده می‌گردد.

۱۵. SKU واحد نگهداری موجودی<sup>۴</sup> هر جزء، مجموعه فرعی یا مجموعه‌ای که دارای شماره شناسایی و هویت منحصر به فرد در سیستم تولید پاکارد الکتریک است.

---

<sup>۱</sup>Jig

<sup>۲</sup>Product, Process, and Reliability Committee

<sup>۳</sup>Reaction injection molding

<sup>۴</sup>Sealant

<sup>۵</sup>Stock Keeping Unit

## مالزی در دهه ۱۹۹۰ (A)

در اوایل پاییز ۱۹۹۱، ماهاتیر بن محمد، نخست‌وزیر مالزی، در حال آماده شدن جهت بازدید از شهر نیویورک بود. قرار بود او در مجمع عمومی سازمان ملل سخنرانی نماید و با تجار آمریکایی علاقه مند به سرمایه گذاری در مالزی دیدار داشته باشد. در طول سه دهه پس از استقلال، مالزی از رشد اقتصادی سریع و ثبات سیاسی نسبی برخوردار بود. نخست‌وزیر مصمم بود که این ثبات را تا حدی از طریق تحقق اهداف اقتصادی بلندپروازانه تر در آینده حفظ کند.

شهرت بین‌المللی کشور مالزی می‌تواند با گزارش‌هایی مبنی بر این موضوع خدشه‌دار شود که دولت مالزی، به اندازه کافی به ارزش‌های زیست محیطی احترام نمی‌گذارد. مطبوعات غربی به ویژه از اقداماتی انتقاد دارند که به عنوان جنگل‌زدایی بی‌رویه در ایالت ساراواک مالزی شرقی، در بخش شمالی جزیره بورنئو انجام می‌شدند (به شکل‌های ۱ و ۲ مراجعه نمایید). به گفته یکی از گروه‌های فعال زیست محیطی بریتانیا، جنگل بارانی در ساراواک "به سرعت قطع می‌شود که ظرف هشت سال می‌تواند زیست بوم را تخریب نماید". گروه‌های فعال محیط‌زیست غربی با دولت‌های خود، لابی می‌کردند تا واردات محصولات چوبی مالزی را ممنوع سازند و سعی در تغییر سیاست جنگلداری مالزی داشتند. گروه‌های غربی فعال محیط‌زیست، با مراجعه به نهادهای بین‌المللی، مانند سازمان بین‌المللی چوب استوایی، اهداف خود را دنبال می‌نمودند.

این کنش‌گری زیست‌محیطی، مجموعه پیچیده‌ای از مشکلات اقتصادی و سیاسی پیرامون توسعه منابع طبیعی در مالزی را ایجاد نمود. صادرات الوار و سایر منابع طبیعی، منبع مهم ارز خارجی برای مالزی محسوب می‌شدند. ادغام عمودی پایین دستی، از تولید کالاها از منابع طبیعی تا تولید کالاها، بخشی از استراتژی رشد اقتصادی مالزی بشمار می‌رفت. نگرانی درخصوص ارزش‌های زیست محیطی در اروپا و ایالات متحده می‌تواند تقاضا برای محصولات مالزی را کاهش دهند و در برنامه‌های اقتصادی دولت، تداخلاتی ایجاد نمایند. نیاز بود تا نخست‌وزیر ماهاتیر، در سخنرانی خود در سازمان ملل، ارتباطات میان استراتژی اقتصادی بلندپروازانه دولت خود (مانند تدوین سیاست‌های خود)، استفاده از منابع طبیعی (مانند جنگل‌ها و روابط کشورش با محیط بانان و سایر گروه‌های خارج از مالزی) را در نظر بگیرد.

## مالزی

در طول قرن هجدهم، بریتانیا کنترل مستعمره مالایا، در جنوب تایلند در شبه جزیره مالایا را بدست گرفت. این منطقه پیش‌تر تحت کنترل پرتغالی‌ها و سپس هلندی‌ها بود. سال‌ها بعد، بریتانیا کنترل بخش‌های شمالی جزیره بورنیو را در چهارصد مایلی شرق مالایا در سراسر دریای چین جنوبی بدست گرفت.

شکل ۱ آسیای جنوب شرقی



در طول دوره استعمار، انگلیسی‌ها کارگرانی را از هند به مالایا آوردند تا در مزارع کائوچو فعالیت نمایند و در حالی که چینی‌ها، قرن‌ها در این منطقه زندگی می‌کردند، مهاجران از چین و در طول دوره هژمونی بریتانیا، در حجم بالا و به منظور کار در معادن و مزارع به مالزی مهاجرت نمودند. هندی‌ها و چینی‌ها به جمعیتی پیوستند که پیش‌تر ناهمگونی قومیتی

قابل توجهی از خود نشان می‌داد. مالایی‌های اسلامی در شبه‌جزیره ساکن بودند، در حالی که در شمال بورنیو با گروه‌های قومیتی بومی متعددی پُر جمعیت اسکان داشتند.

جدول ۲: منطقه و جمعیت<sup>۱</sup>

صبح	ساراواک	شبه جزیره	کل کشور مالزی	
۲۹	۴۸	۵۰	۱۲۷	مساحت در هزار مایل مربع
جمعیت در میلیون				
۱,۰	۱,۳	۱۱,۴	۱۳,۷	۱۹۸۰
۱,۵	۱,۷	۱۴,۷	۱۸,۰	۱۹۹۰
۴۹	۳۶	۲۹۴	۱۴۲	تراکم جمعیت (افراد به ازای مایل مربع) ۱۹۹۰
۳,۹٪	۲,۵٪	۲,۶٪	۲,۸٪	نرخ رشد جمعیت به ازای سال ۱۹۹۰-۱۹۸۰

کل منطقه از جمله مالایا، سنگاپور، بورنیو، سوماترا و جاوه در طول جنگ جهانی دوم به دست ژاپن افتاد. مالایا در سال ۱۹۵۷ از حاکمیت بریتانیا مستقل شد و در سال ۱۹۶۳ توسط سنگاپور، در فدراسیون جدیدی تحت عنوان "مالزی" به آن ملحق گردید. ایالت‌های ساراواک و صباح در شمال بورنیو، نیز به این فدراسیون پیوستند. سنگاپور تنها دو سال در فدراسیون باقی ماند و در سال ۱۹۶۵ از آن خارج شد (مستعمره سابق مالایا اکنون "شبه جزیره مالزی" یا "مالزی غربی" نامیده می‌شود؛ صباح و ساراواک با هم "مالزی شرقی" نامیده می‌شوند).

### استراتژی اقتصادی

کشور جدید مالزی، به منظور تولید کائوچو موقعیت مناسبی داشت و دارای منابع طبیعی، به ویژه چوب و قلع بود. تقریباً نیمی از درآمد صادراتی مالزی، تا سال ۱۹۶۰ از کائوچو بود، اما این رقم متعاقباً با تنوع اقتصادی صادرات کاهش یافت. قلع در طول دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به میزان قابل توجهی به درآمدهای صادراتی کمک نمود. پس از شوک نفتی سال ۱۹۷۳، نفت و گاز طبیعی نیز از جمله منابع درآمدهای مهم صادراتی محسوب شدند. تا سال ۱۹۸۰، "سوخت" یک چهارم

<sup>۱</sup> توجه: اعداد به دلیل گرد کردن ممکن است به جمع اضافه نشوند.

منابع: واحد اطلاعات اکونومیست، «نمایه کشور مالزی، برونی» (سپتامبر ۱۹۹۱). دولت مالزی، «برنامه ششم مالزی ۱۹۹۱-۱۹۹۵» (کوالالامپور، ۱۹۹۱).



درآمد صادراتی را تشکیل می‌داد و مشارکت پتروناس، شرکت نفت دولتی، بخش مشابهی از کل درآمد دولت فدرال را تشکیل می‌داد.<sup>۱</sup>

مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، کشور مالزی نیز استراتژی جایگزینی واردات را در اواخر دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ را تا حدی به اصرار بانک جهانی دنبال کرد.<sup>۲</sup> از اواخر دهه ۱۹۶۰، دولت تمرکز خود را به ارتقای صادرات معطوف نمود، اگرچه محدودیت‌های واردات و مشوق‌های شرکت‌ها، جهت سرمایه‌گذاری به منظور تولید برای خدمت به بازار داخلی به طور کامل از بین نرفت. دولت مالزی از ابزارهای خط‌مشی‌گذاری مختلفی جهت تشویق رشد صادرات محور استفاده نمود. ابزارهای خط‌مشی‌گذاری، شامل ایجاد ۱۲ منطقه آزاد تجاری بودند که می‌توان، قطعات و مواد اولیه را بدون عوارض گمرکی به آنها وارد کرد. معافیت‌های مالیاتی و سایر مشوق‌های سرمایه‌گذاری و ملزومات سهیم شدن فناوری نیز از دیگر ابزارهای خط‌مشی‌گذاری محسوب می‌شد.

دستمزدهای پایین و استفاده نسبتاً گسترده از زبان انگلیسی، مکمل این ابتکارات سیاسی در ایجاد محیطی جذاب برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بود. اینتل (تولید کننده ملی نیمه هادی) و سایر شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته، در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در غرب مالزی کارخانه‌های مونتاژ ساختند و صنعت نیمه هادی مالزی، میان سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۵ سالانه ۲۰ درصد رشد کرد.<sup>۳</sup>

در همان زمان، مالزی به دنبال راهی جهت تنوع بخشیدن به سبد منابع طبیعی خود بود. تولید و صادرات الوار طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به طور پیوسته افزایش یافت.<sup>۴</sup> مالزیایی‌ها همچنین مقادیر فراوانی نخل روغنی کاشتند، درختی که دانه‌های آن جهت تولید روغن خوراکی به کار می‌روند. در اواخر دهه ۱۹۸۰، روغن پالم، درآمد صادراتی بیشتری نسبت به لاستیک ایجاد نمود. پس از پاکسازی جنگل اصلی، هر دو درخت نخل لاستیکی و نخل روغنی در مزارع کشت شدند. علاوه بر این تنوع کالایی، مالزی نیز صنایع مبتنی بر منابع طبیعی خود را تشویق نمود تا جهت فرار از قرار گرفتن در معرض نوسانات قیمت کالا، در پایین دست ادغام گردند.

دولت از طریق معافیت‌های مالیاتی، سایر مشوق‌های مالیاتی و محدودیت‌های صادرات مواد خام، تولید داخلی چوب، تخته سه لا، قالب‌های چوبی، مبلمان، لاستیک، دستکش لاتکس و محصولات مشابه را تشویق نمود تا تمامی آنها، جایگزین

<sup>۱</sup> Fong Chan Onn, *The Malaysian Economic Challenge in the 1990s* (Singapore: Longman, 1989), pp. 98, 159, 203, 177–178.

<sup>۲</sup> Mohamed Ariff, *The Malaysian Economy: Pacific Connections* (Singapore: Oxford University Press, 1991), p. 10

<sup>۳</sup> Keith Colquhoun, "Malaysia: The Struggle for Survival," *The Economist*, January 31, 1987, Survey, p. 9.

<sup>۴</sup> Raj Kumar, *The Forest Resources of Malaysia* (Singapore: Oxford University Press, 1986), pp. 38–39

صادرات چوب خام و طبیعی گردند. با این حال، در اواخر دهه ۱۹۸۰، بیش از نیمی از محصولات جنگلی مالزی، همچنان به صورت کنده‌های چوب صادر می‌شد و بیشتر کائوچو به‌جای محصولات نهایی، به صورت خام صادر می‌گشتند.<sup>۱</sup>

مقامات مالزی، نسبت به مدل‌های جایگزین توسعه اقتصادی نه تنها نسبت به مدل جایگزینی واردات نقدهایی داشتند که به بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول نسبت داده می‌شد. در این مدل، صادرات کالاهای خام را به عنوان راهی جهت کسب درآمد ارزی شناخته می‌شد. از نظر نخست وزیر ماهاتیر، برنامه‌ای نظیر خرید کالاهای مصرفی و کالاهای سرمایه‌ای از کشورهای صنعتی، منجر به تولید بیش از حد کالاهای کشاورزی، استفاده از منابع و کاهش شرایط تجارت کشورهای در حال توسعه می‌گردد. او گفت: "ما امروز به ویرانه‌های این مدل در بسیاری از نقاط جهان، به ویژه در آفریقا نگاه می‌کنیم."<sup>۲</sup>

در عوض، دولت مالزی به منظور افزایش مستمر صادرات کالاهای تولیدی برنامه ریزی نمود، درحالی‌که به تدریج از اهمیت نسبی کالاهای منابع طبیعی کاسته شد. برنامه‌های دولت، افزایش چهار برابری صادرات تولیدی را در طول دهه ۱۹۹۰ دنبال می‌نمود. در طول همان دوره، انتظار می‌رفت درآمدهای حاصل از صادرات سوخت و صادرات قلع، اندکی کاهش یابد و درآمد حاصل از صادرات کنده چوب و الوار تا ۵۰ درصد کاهش را تجربه نماید (از داده‌های مرتبط با درآمد ملی، تراز پرداخت‌ها، ترکیب صادرات و توزیع درآمد؛ شکل ۸ داده‌های اقتصادی مقایسه‌ای را برای مالزی و سایر کشورها نشان می‌دهد).

جدول ۳: تولید ناخالص داخلی (ارقام به میلیارد ریال در سال ۱۹۷۸)<sup>۳</sup>

سال	۱۹۸۰	۱۹۸۱	۱۹۸۲	۱۹۸۳	۱۹۸۴	۱۹۸۵	۱۹۸۶	۱۹۸۷	۱۹۸۸	۱۹۸۹	۱۹۹۰
GDP	۴۴٫۵	۴۷٫۶	۵۰٫۴	۵۳٫۶	۵۷٫۷	۵۷٫۱	۵۷٫۸	۶۰٫۹	۶۶٫۳	۷۲٫۱	۷۸٫۹
مصرف خصوصی	۲۴٫۴	۲۵٫۷	۲۶٫۵	۲۷٫۴	۲۹٫۱	۲۹٫۲	۲۶٫۳	۲۶٫۹	۳۱٫۲	۳۵٫۶	۳۹٫۴
مصارف دولتی	۷٫۸	۸٫۸	۹٫۶	۱۰٫۰	۹٫۵	۹٫۴	۹٫۵	۹٫۷	۱۰٫۰	۱۰٫۹	۱۱٫۶
سرمایه گذاری	۱۳٫۹	۱۶٫۵	۱۷٫۸	۱۹٫۲	۱۹٫۸	۱۷٫۹	۱۴٫۶	۱۴٫۰	۱۶٫۱	۲۱٫۲	۲۵٫۴

<sup>۱</sup>Ministry of Primary Industries Malaysia, "Profile: Malaysia's Primary Commodities" (Kuala Lumpur, 1990), pp. 117-119, 223ff.; Bank Negara Malaysia, "Annual Report 1990" (Kuala Lumpur), pp. 211-212.

<sup>۲</sup>Ai Leng Choo and Nayan Chandra, "Prime Minister of Malaysia Criticizes Western Model for Economic Growth," The Wall Street Journal, September 30, 1991, p. A5B

<sup>۳</sup>توجه: اعداد به دلیل گرد کردن ممکن است به جمع اضافه نشوند. منابع: بانک توسعه آسیایی، "شاخص‌های کلیدی کشورهای در حال توسعه آسیایی و اقیانوسیه"، جلد بیست و دوم (۱۹۹۱). واحد اطلاعات اکونومیست، "مالزی، مشخصات کشور برونئی" (۱۹۹۱).

تغییر ذخایر	-۰,۳	-۰,۵	۰,۵	۰,۴	۱,۰	-۱,۳	-۰,۲	۰,۱	۱,۲	-۰,۱	-۰,۵
صادرات	۲۲,۶	۲۲,۴	۲۴,۸	۲۷,۹	۳۱,۷	۳۱,۹	۳۵,۶	۴۰,۸	۴۵,۸	۵۳,۹	۶۲,۲
واردات	۲۳,۹	۲۵,۳	۲۸,۷	۳۱,۳	۳۳,۳	۳۰,۱	۲۸,۱	۳۰,۵	۳۸,۰	۴۹,۴	۵۹,۲
<b>کسری از GDP</b>											
مصرف شخصی	۵۵%	۵۴%	۵۳%	۵۱%	۵۰%	۵۱%	۵۱%	۴۶%	۴۴%	۴۷%	۴۹%
مصرف دولتی	۱۷	۱۸	۱۹	۱۹	۱۶	۱۶	۱۷	۱۶	۱۵	۱۵	۱۵
سرمایه گذاری	۳۱	۳۵	۳۵	۳۶	۳۴	۳۱	۲۵	۲۳	۲۴	۲۹	۳۲
تغییر ذخایر	-۱	-۱	۱	۱	۲	-۲	۰	۰	۲	۰	-۱
صادرات	۵۱	۴۷	۴۹	۵۲	۵۵	۵۶	۶۲	۶۷	۶۹	۷۵	۷۹
واردات	۵۴	۵۳	۵۷	۵۸	۵۸	۵۳	۴۹	۵۰	۵۷	۶۹	۷۵
کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری	۲۳%					۲۱%					۱۹%
معدن و اکتشافات	۱۰					۱۱					۱۰
تولیدات	۲۰					۲۰					۲۷
ساختمان سازی	۵					۵					۴
الکتریسته، گاز، آب	۱					۲					۲
آب	۴۱					۴۳					۳۹

جدول ۴: تراز پرداخت ها (ارقام به میلیارد دلار آمریکا)

سال	۱۹۸۰	۱۹۸۱	۱۹۸۲	۱۹۸۳	۱۹۸۴	۱۹۸۵	۱۹۸۶	۱۹۸۷	۱۹۸۸	۱۹۸۹	۱۹۹۰
صادرات کالا (به دلار)	۱۲,۹	۱۱,۷	۱۲,۰	۱۳,۷	۱۶,۴	۱۵,۱	۱۳,۵	۱۷,۸	۲۰,۹	۲۴,۸	۲۹,۰
واردات کالا	-۱۰,۵	-۱۱,۸	-۱۲,۷	-۱۳,۳	-۱۳,۴	-۱۱,۶	-۱۰,۳	-۱۱,۹	-۱۵,۳	-۲۰,۹	-۲۶,۵
تراز تجاری	۲,۴	-۱,۰	-۰,۸	۰,۴	۰,۳	۳,۶	۳,۲	۵,۸	۵,۵	۳,۹	۲,۵
سایر کالا، خدمات و درآمدها	-۲,۷	-۲,۳	-۲,۸	-۳,۹	-۴,۶	-۴,۲	-۳,۴	-۳,۳	-۳,۹	-۴,۲	-۳,۸
نقل و انتقالات بی نتیجه	۰,۰	۰,۰	۰,۰	۰,۰	۰,۰	۰,۰	۰,۰	۰,۱	۰,۲	۰,۱	۰,۱
تراز جاری	-۰,۳	-۲,۴	-۳,۶	-۳,۵	-۱,۷	-۰,۶	-۰,۱	۲,۶	۱,۸	-۰,۲	-۱,۲
سرمایه گذاری مستقیم	۰,۹	۱,۳	۱,۴	۱,۳	۰,۸	۰,۷	۰,۵	۰,۴	۰,۷	۱,۸	۳,۱
سرمایه گذاری پرتفوی	۰,۰	۱,۱	۱,۸	۱,۴	۱,۰	۰,۳	۰,۶	-۰,۹	-۱,۰	-۰,۲	b
سایر سرمایه های بلند مدت	۰,۱	۰,۲	۰,۴	۱,۳	۱,۰	۰,۷	۰,۲	۰,۰	-۱,۰	-۰,۸	-۰,۹
سایر سرمایه های کوتاه مدت	۰,۴	۰,۰	۰,۱	-۰,۱	-۰,۱	۰,۴	۰,۰	-۰,۱	-۱,۱	۰,۳	۰,۴
خطاها و حذفیات	-۰,۷	-۰,۶	-۰,۴	-۰,۴	-۰,۹	-۰,۱	۰,۵	۰,۱	۰,۱	۰,۲	۰,۲

<sup>۱</sup> از مجموع نشان داده شده، درآمد خالص سرمایه گذاری ۰,۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰، ۲,۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ و ۱,۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۰ بود (منبع: آمار تراز پرداخت های صندوق بین المللی پول، سال های مختلف). b سرمایه گذاری پورتفولیو برای سال ۱۹۹۰ در سایر سرمایه های بلند مدت لحاظ می شود. منبع: بانک توسعه آسیایی

۱,۶	۱,۲	-۰,۴	۱,۱	۱,۷	۱,۳	۰,۱	۰,۰	-۰,۳	-۰,۵	۰,۵	تراز کل
-----	-----	------	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----	---------

جدول ۵: ترکیب صادرات

درصدی از کل	۱۹۸۰	۱۹۸۱	۱۹۸۲	۱۹۸۳	۱۹۸۴	۱۹۸۵	۱۹۸۶	۱۹۸۷	۱۹۸۸	۱۹۸۹	۱۹۹۰
لاستیک	۱۶٪	۱۴٪	۹٪	۱۱٪	۱۰٪	۸٪	۹٪	۹٪	۱۰٪	۶٪	۴٪
قلع	۹	۸	۵	۵	۳	۴	۲	۲	۲	۲	۱
الوار و چوب	۱۴	۱۳	۱۶	۱۳	۱۰	۱۰	۱۱	۱۳	۱۱	۱۱	۹
روغن نخل	۹	۱۰	۱۰	۹	۱۲	۱۰	۹	۷	۸	۷	۶
نفت	۲۴	۲۶	۲۷	۲۴	۲۳	۲۳	۱۵	۱۴	۱۱	۱۲	۱۳
موارد دیگر <sup>۱</sup>	۲۸	۲۹	۳۲	۳۸	۴۳	۴۵	۵۴	۵۵	۵۹	۶۳	۶۷

جدول ۶: شاخص های اقتصادی و مالی دولت<sup>۲</sup>

	۱۹۸۰	۱۹۸۱	۱۹۸۲	۱۹۸۳	۱۹۸۴	۱۹۸۵	۱۹۸۶	۱۹۸۷	۱۹۸۸	۱۹۸۹	۱۹۹۰
نرخ عدم اشتغال	۵,۶٪	۴,۷٪	۴,۶٪	۵,۲٪	۵,۸٪	۶,۹٪	۸,۳٪	۸,۲٪	۸,۱٪	۷,۱٪	۶,۳٪
نرخ تبدیل (قیمت ارز)	۲,۲۲	۲,۲۴	۲,۳۲	۲,۳۴	۲,۴۳	۲,۴۳	۲,۶۰	۲,۴۹	۲,۷۲	۲,۷۰	۲,۷۰
تغییر در نمایه	۶,۸٪	۹,۷٪	۵,۷٪	۳,۷٪	۳,۶٪	۰,۶٪	۰,۸٪	۰,۶٪	۲,۸٪	۲,۵٪	۳,۱٪

<sup>۱</sup> "موارد دیگر" عمدتاً شامل کالاهای تولید شده است. همچنین شامل مقادیر کمی از محصولات غذایی و نوشیدنی است. منبع: بانک توسعه آسیایی  
<sup>۲</sup> شامل رسیده های ویژه، استفاده از موجودی نقدی و فروش دارایی است. منبع: بانک توسعه آسیایی

											قیمت مصرف کننده
۱۴,۰٪	۱۷,۶٪	۱۴,۶٪	۱۳,۰٪	۲,۸٪	۱,۷٪	٪-۰,۶	۷,۷٪	۱۳,۳٪	۱۲,۸٪	۱۵,۰٪	تغییر در M1
<b>وضعیت مالی کل فدرال (بیلیون دلار)</b>											
۲۷,۲	۲۵,۳	۲۲,۰	۱۸,۱	۱۹,۵	۲۱,۱	۲۰,۸	۱۸,۶	۱۶,۷	۱۵,۸	۱۳,۹	درآمد
۲۶,۰	۲۴,۸	۲۱,۸	۲۰,۲	۲۰,۱	۲۰,۱	۱۹,۸	۱۸,۴	۱۶,۷	۱۵,۷	۱۳,۷	هزینه جاری
۱,۲	۰,۴	۰,۲	-۲,۰	-۰,۶	۱,۰	۱,۰	۰,۲	۰,۰	۰,۱	۰,۲	مازاد جاری
۸,۰	۵,۷	۴,۰	۴,۱	۷,۰	۶,۸	۸,۱	۹,۴	۱۱,۲	۱۱,۱	۷,۳	هزینه های سرمایه گذاری
-۶,۸	-۵,۳	-۳,۹	-۶,۲	-۷,۵	-۵,۷	-۷,۱	-۹,۲	-۱۱,۲	-۱۱,۰	-۷,۱	مازاد کل
۳,۸	۲,۵	۷,۹	۸,۷	۵,۰	۳,۶	۳,۲	۴,۵	۶,۰	۴,۱	۲,۳	خالص استقراض داخلی
-۰,۸	-۱,۰	-۳,۱	-۲,۴	۱,۳	۱,۰	۳,۱	۴,۶	۴,۹	۳,۴	۰,۳	خالص استقراض خارجی
۳,۸	۳,۸	-۰,۸	-۰,۱	۱,۲	۱,۲	۰,۸	۰,۱	۰,۲	۳,۵	۴,۵	دیگر هزینه ها
۱۱۵,۰	۱۰۱,۵	۹۰,۶	۷۹,۶	۷۱,۶	۷۷,۵	۷۹,۶	۷۰,۴	۶۲,۶	۵۷,۶	۵۳,۳	تولید ناخالص داخلی
<b>جریان مالی دولت و درصد از GDP</b>											

۱,۱٪	۰,۴٪	۰,۲٪	۲,۶٪	٪-۰,۸	۱,۴٪	۱,۳٪	۰,۳٪	۰,۰٪	۰,۲٪	۰,۴٪	مازاد جاری
-۵,۹	-۵,۲	-۴,۳	-۷,۷	-۱۰,۵	-۷,۴	-۸,۹	-۱۳,۰	-۱۷,۸	-۱۹,۱	-۱۳,۳	مازاد کل
-۰,۷	-۱,۰	-۳,۴	-۳,۱	۱,۹	۱,۲	۳,۹	۶,۵	۷,۸	۵,۹	۰,۶	خالص استقراض خارجی

دستور کار بلندپروازانه مالزی، شامل تبلیغ خودروهای پروتون ساگا<sup>۱</sup> بود که اولین نمونه آنها، در سال ۱۹۸۵ تولید گردید. از طریق سرمایه‌گذاری مشترک میان میتسوبیشی موتورز<sup>۲</sup> و یک شرکت دولتی مالزی، این خودروها طراحی شدند که بیشترین خودروهای فروخته شده در مالزی را تشکیل می‌دادند. میتسوبیشی، بسیاری از تخصص‌های مهندسی و مدیریتی را ارائه نمود. در سال ۱۹۸۸، مدیریت کارخانه پروتون را بر عهده گرفت و در سال بعد، خودروی پروتون اولین سود خود را ثبت کرد. حس افتخار (غرور) به دستاوردهای فناورانه این سرمایه‌گذاری مشترک و خوش بینی نسبت به چشم انداز بازار خودرو در خارج از کشور با تردید در این مورد همراه شد که آیا ساخت خودرو، تلاش مناسبی برای مالزی است یا ارزش چندانی ندارد. این تردیدها تا حدی به دلیل استمرار تعرفه‌های بالا بر واردات خودرو تقویت گردید. کشور مالزی، مانند بسیاری دیگر از کشورهای آسیایی، از طیف وسیعی از صنایع تولیدی به عنوان بخشی از استراتژی توسعه اقتصادی خود محافظت کرد.<sup>۳</sup>

جدول ۷: میانگین درآمد ماهانه خانوار بر اساس منطقه و گروه قومی، ۱۹۷۶ و ۱۹۹۰ (ارقام در رینگیت مالزی ۱۹۹۰)<sup>۴</sup>

CAGR ۱۹۷۶-۱۹۹۰	درصد میانگین ملی در ۱۹۹۰	ارزش در ۱۹۹۰	درصد میانگین ملی در ۱۹۷۶	ارزش در ۱۹۷۶		
۲,۳٪	۱۰۰٪	۱۱۶۷	۱۰۰٪	۸۵۰	کلیت	کل مالزی
۲,۷	۷۱	۸۲۹	۶۸	۵۷۱	بومی پوترا	

<sup>۱</sup>Proton Saga

<sup>۲</sup>Mitsubishi Motors

<sup>۳</sup>World Bank, The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy (New York: Oxford University Press, 1993), Chapter 6.

<sup>۴</sup>منابع: دولت مالزی، "طرح چشم انداز طرح دوم، ۱۹۹۱-۲۰۰۰" (۱۹۹۱); بانک جهانی، "جدول جهانی ۱۹۹۱"; بانک توسعه آسیایی

۱,۴	۱۴۰	۱۶۳۱	۱۵۸	۱۳۴۰	چینی ها	
۲,۰	۱۰۳	۱۲۰۱	۱۰۶	۹۰۴	هندی ها	
۴,۹	۲۸۲	۳۲۹۲	۱۹۷	۱۶۷۷	سایر	
۳,۸	۱۰۴	۱۲۰۸	۸۵	۷۱۹	کلیت	ساراواک
۴,۸	۸۰	۹۳۲	۵۷	۴۸۵	بومی پوترا	
۲,۸	۱۵۰	۱۷۵۴	۱۴۰	۱۱۹۲	چینی ها	
-۱,۰	۳۶۳	۴۲۳۵	۵۷۷	۴۹۰۵	سایر	
۲۰۱	۹۸	۱۱۴۸	۱۰۲	۸۶۴	کلیت	صباح
۳,۲	۷۷	۸۹۵	۶۸	۵۷۹	بومی پوترا	
۰,۸	۱۹۲	۲۲۴۲	۲۳۶	۲۰۰۵	چینی ها	
-۰,۴	۱۹۴	۲۲۶۲	۲۸۰	۲۳۸۲	سایر	

کشور مالزی، عضو انجمن کشورهای جنوب شرقی آسیا (ASEAN) بود که سایر اعضای آن کشورهای نظیر برونئی، اندونزی، فیلیپین، سنگاپور و تایلند بودند. آ.سه.آن در سال ۱۹۶۷ به عنوان یک مجمع مشورتی در امور خارجی و امنیتی تأسیس شد، اما پس از پایان جنگ ویتنام، توجه خود را به همکاری های اقتصادی معطوف نمود. به عنوان مثال، از اوایل دهه ۱۹۹۰ مالزی و کشورهای همسایه، بحث در خصوص ایجاد منطقه تجارت آزاد آ.سه.آن آغاز نمودند که در آنها تجارت مشمول تعرفه های بسیار پایین و محدودیت های حداقلی دیگر بود. با این حال، برخی از ناظران فکر می کردند که ایجاد منطقه تجارت آزاد آ.سه.آن مفید نخواهد بود و احتمالاً نتیجه معکوس خواهد داشت.

اقتصادهای آ.سه.آن، به طور کلی رقابتی هستند و مکمل یکدیگر محسوب نمی گردند. در این شرایط، هرگونه تلاش به منظور افزایش تجارت درون منطقه ای از طریق کاهش تعرفه های تبعیض آمیز، احتمالاً به انحراف تجارت قابل توجهی منجر می شود که منابع واردات از کشورهای ثالث کم هزینه را به شرکای پرهزینه تغییر می دهد.<sup>۱</sup> (در سال ۱۹۸۸، ۵,۱ میلیارد دلار از صادرات کالاهای مالزی به آسه آن اختصاص یافت، اما ۴,۱ میلیارد دلار از کل صادرات به سنگاپور رسید. در همان سال، مالزی صادرات کالا به ارزش ۴,۲ میلیارد دلار به ژاپن و ۳,۷ میلیارد دلار به ایالات متحده فرستاد).

<sup>۱</sup> Ariff, pp. 164–165



جدول ۸: شاخص های اقتصادی و اجتماعی مقایسه ای<sup>۱</sup>

امریکا	ژاپن	فیلیپین	تایلند	اندونزی	تایوان	کره جنوبی	مالزی	
۳۶۱۸۷۶۹	۱۴۳۷۵۰	۱۱۶۰۰۰	۱۹۸۷۷۲	۷۸۲۶۵۹	۱۲۴۵۶	۳۸۰۳۱	۱۲۸۴۰۰	مساحت (مایل مربع)
۲۵۰,۴	۱۲۳,۶	۶۶,۱	۵۵,۱	۱۹۰,۱	۲۰,۵	۴۳,۰	۱۷,۵	جمعیت (میلیون ۱۹۹۰)
۶۹	۸۶۰	۵۷۰	۲۷۷	۲۴۳	۱۶۵۰	۱۱۳۲	۱۳۶	تراکم جمعیت (فرد در مایل مربع)
<b>تولید ناخالص ملی (بیلیون دلار)</b>								
۳۸۶۵۰	۲۰۸۰۰	۳۷,۰	۴۷,۴	۵۴,۴	۶۵,۱	۸۳,۳	۲۲,۸	۱۹۸۰
۴۸۸۱,۰	۲۸۵۸۶,۰	۴۰,۴	۵۸,۰	۷۶,۲	۱۱۹,۴	۱۶۸,۹	۳۲,۲	۱۹۸۸
<b>سرانه GNP (۱۹۸۸ دلار)</b>								
۱۶۹۷۰	۱۷۸۱۰	۷۲۷	۱۰۱۲	۳۵۱	۳۶۵۹	۲۱۸۴	۱۶۵۹	۱۹۸۰
۱۹۸۴۰	۲۳۲۹۰	۶۳۹	۱۰۶۳	۴۱۴	۵۹۶۸	۳۹۵۰	۱۹۷۲	۱۹۸۸
<b>نرخ رشد ترکیبی سالیانه (۱۹۸۰-۱۹۸۸)</b>								
۳,۰%	۴,۰%	۱,۱%	۲,۶%	۴,۳%	۷,۹%	۹,۲%	۴,۵%	GNP
۲,۰%	۳,۴%	٪-۱,۶	۰,۶%	۲,۱%	۶,۳%	۷,۷%	۲,۲%	سرانه GNP
۷۵,۶	۷۹,۳	۶۵,۹	۶۶,۸	۶۰,۳	۷۴,۱	۶۹,۶	۶۷,۸	امید به زندگی در ۱۹۹۰
۷۶,۰	۵۵,۵	۱,۵	۱,۹	۰,۵	۳۵,۹	۲۵,۵	۹,۱	تلفن به ازای ۱۰۰ نفر (اواسط ۱۹۸۰)

<sup>1</sup>Source: Statistical Abstract of the United States.

هزینه های نظامی (۱۹۸۸)								
۳۰۷۷۰۰	۲۸۸۷۰	۶۸۰	۱۷۱۸	۱۴۰۰	۶۱۵۶	۷۲۰۲	۹۰۸	میلیون دلار امریکا
۶,۳٪	۱,۰٪	۱,۷٪	۳,۱٪	۱,۸٪	۵,۲٪	۴,۳٪	۲,۸٪	درصدی از GNP

### شرایط اجتماعی

رهبران مالزی، رشد سریع اقتصادی را پیش شرط ثبات سیاسی می دانستند. بسیاری از مالزیایی ها و ناظران خارجی، تنش های قومیتی و مذهبی را مسئله اصلی سیاستمداران مالزیایی و در حقیقت، واقعیت اصلی زندگی مالزیایی عنوان می کردند. به عنوان مثال، اکونومیست در سال ۱۹۸۷ نوشت:

"مالزی همچنان یک ترکیب نژادی ناآرام دارد، که در آن، تنش ها شاید تنها به این دلیل کنترل شده اند که اشتغال بالا و پول بیشتری در بسته حقوقی هر سال ایجاد می نماید."<sup>۱</sup>

مالایی ها، همراه با اعضای گروه های قومیتی متعدد بومی شمال بورنئو، توسط دولت به عنوان بومی پوترا، به معنای حقیقی کلمه "فرزندان خاک"<sup>۲</sup> طبقه بندی شدند. این گروه ها در کنار یکدیگر، اندکی بیش از نیمی از جمعیت مالزی را در سال ۱۹۹۰ تشکیل می دادند. چینی ها حدود یک سوم جمعیت مالزی را تشکیل می دادند و هندی ها، اکثریت قومیتی دوم را داشتند.

قومیت چینی ها در مالزی، هسته جامعه تجاری مدرن را تحت سلطه بریتانیا تشکیل دادند و پس از استقلال، بر فعالیت های اقتصادی مالزی تسلط داشتند.<sup>۳</sup> مالایی ها همچنان در تمام موارد از آموزش گرفته تا شرکت های تجاری عقب مانده بودند و خشم آنها در نهایت به شورش ها در سال ۱۹۶۹ تبدیل گردید. در آن زمان، احزاب مخالف چین، کرسی های پارلمانی خود را بیش از دو برابر کردند و برتری سیاسی مالایی را تهدید نمودند. در جریان شورش، صدها نفر کشته شدند.<sup>۴</sup>

در پاسخ، دولت نیز سیاست اقتصادی جدید خود (NEP) را ایجاد نمود که توسط دولت، به عنوان "اقدامی در راستای مهندسی اجتماعی طراحی شده به منظور کاهش عدم تعادل اجتماعی-اقتصادی در میان گروه های قومی و مناطق مختلف"<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup>The Economist

<sup>۲</sup>Colquhoun, p. 13.

<sup>۳</sup>Sons of the soil

<sup>۴</sup>Ian Buruma, God's Dust (London: Vintage, 1991), pp. 113–114.

<sup>۵</sup>Margaret Scott, "Where the Quota Is King," The New York Times, November 17, 1991, VI, p. 63.

<sup>۶</sup>Malaysia, "The Second Outline Perspective Plan," p. 8.

توصیف گردید. NEP مواردی همچون سهمیه‌های قومیتی "در آموزش، اشتغال، مالکیت و همچنین انواع یارانه‌ها، مجوزها و طرح‌های اعتباری" را دربرمی‌گرفت. این طرح از مالایی‌ها خواسته بود تا سهم خود را از مالکیت سهام شرکت‌ها از ۱,۵ درصد در سال ۱۹۷۱ به ۳۰ درصد در سال ۱۹۹۰ افزایش دهند.<sup>۱</sup>

دانشگاه‌ها و مؤسسات فنی جدید برای تمام دانشجویان مالایی تأسیس شدند و مالایی، به عنوان زبان رسمی آموزش دانشگاه تعیین گردید. چینی‌ها از حق داشتن دانشگاه چینی خود محروم شدند. جهت پذیرش دانشگاه‌ها نیز، سهمیه‌هایی تعیین شدند و در خدمات عالی مدنی و دیپلماتیک، نسبت مالایی‌ها به غیرمالایی‌ها ۴ به ۱ مدنظر قرار می‌گرفت.<sup>۲</sup>

تحت NEP، نابرابری میان درآمد گروه‌های قومی مختلف، کاهش یافته بود. متوسط درآمد خانوارهای ثروتمند چینی افزایش یافت. درآمد خانوارهای بومی پوترا سریعتر افزایش یافت (به شکل ۷ مراجعه نمایید). NEP تفاوت‌های درآمدی در میان گروه‌های قومیتی را ریشه‌کن نکرد و همچنین نتوانست به برخی از اهداف عددی خود، مانند رقم ۳۰ درصد مالکیت سهام دست یابد. با این حال، در سال ۱۹۹۱، دولت NEP را یک موفقیت کلی اعلام نمود: "مالزی ... یکی از معدود کشورهایی است که در یک بازه زمانی ۲۰ ساله، نه تنها در دستیابی به رشد؛ بلکه در رسیدگی مؤثرتر به مشکلات فقر و عدم تعادل اقتصادی به شایستگی موفق بوده است. دولت NEP را منعقد ساخت و سیاست توسعه ملی (NDP) را نیز ایجاد نمود که بسیاری از اهداف مشابه را دربرمی‌گرفت اما شامل اهداف عددی صریح نبود.<sup>۳</sup>

بر اساس این طرح‌ها، شرکت‌های تحت مدیریت چینی به شرکای مالایی نیاز داشتند تا الزامات مالکیت شرکتی را برآورده سازند. قوانین و مقررات مربوطه، احتمالاً منجر به اشکال جدیدی از رانت خواری و ناکارآمدی شد. یکی از کارآفرینان مالایی گفت: "شریکای من همگی چینی هستند. آنها سرمایه را جمع کردند و من ۵۱ درصد سهم آنها را طلب می‌کنم. من مطمئن هستم که سرمایه‌گذاران من از نظر جناح سیاسی، یکدست هستند (عضو یک جناح سیاسی هستند). من به دیدن مقامات دولتی، سیاستمداران می‌روم تا مطمئن شوم که تمامی مجوزها و تأییدیه‌های مورد نیاز را دریافت می‌کنیم. آنها می‌توانند کاری را که می‌خواهند انجام دهند و من پول فراوانی بدست می‌آورم."<sup>۴</sup>

مدافعان سیاست NEP ادعا کردند که منتقدان این سیاست، در درک نیاز به توزیع مجدد ثروت میان گروه‌های قومیتی به منظور افزایش ثبات سیاسی، ناکام مانده‌اند. یکی از وزیران کابینه، در سال ۱۹۹۱ بیان نمود:

"ما روی دینامیت نشستیم و تعداد فراوانی افراد هستند که می‌خواهند این دینامیت را منفجر سازند. وظیفه ما این است که آنها را از تبدیل شدن به بازیگران مهم باز داریم."<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup>Lucian Pye, *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority* (Cambridge: Belknap Press of Harvard, 1985), p. 262

<sup>۲</sup>Pye, p. 262.

<sup>۳</sup>Malaysia, "Second Outline Perspective Plan," pp. 45, 7-21

<sup>۴</sup>Quoted by Scott, p. 67.

نخست وزیر، دائماً بر اهمیت از بین بردن فقر و توزیع مجدد ثروت تأکید می کرد تا هر شهروند، خود را در اقتصاد مالزی سهیم بداند. مالزی با سرمایه‌گذاری هنگفت در آموزش، مدرن‌سازی بیشتر زیرساخت‌های کشور، ادامه جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و ادغام در پایین دست منابع طبیعی، برنامه‌ریزی نمود که تا سال ۲۰۲۰ به یک کشور کاملاً توسعه‌یافته تبدیل گردد.

### ساختار سیاسی

از زمان تأسیس، دولت پارلمانی مالزی، تحت سلطه ائتلافی از احزاب سیاسی قرار دارد که مجموعاً باریسان نشنال (BN) نامیده می شد. حزب غالب در BN، سازمان ملی متحد مالایی<sup>۱</sup> یا UMNO نام داشت که اعضای آن مالایی بودند. BN شامل چندین حزب دیگر، از جمله انجمن چینی-مالزی، کنگره هند-مالزی و حزب گراکان<sup>۲</sup> بود. در ساراواک، BN توسط حزب ملی ساراواک "حزب پساکا بومی پوترا برساتو"<sup>۳</sup>، حزب متحد مردم ساراواک و حزب "پارتی بانگسا دایاک ساراواک"<sup>۴</sup> نمایندگی شد.

در اکثر مواقع، هر یک از احزاب تشکیل دهنده BN، شامل اعضای یک گروه قومیتی واحد بودند. به گفته مجله اقتصادی اکونومیست<sup>۵</sup>، "مالزی یک کشور دموکراتیک به معنای دقیق آن کلمه نیست. هر بزرگسال یک رأی دارد. انتخابات تقریباً منصفانه برگزار می شود ... ائتلاف UMNO ممکن است به راحتی پیروز شود یا مغلوب گردد، اما همواره پیروز خواهد شد. حزب مخالف (اپوزیسیون)، هرگز نمی تواند توقع تشکیل دولت داشته باشد، البته اگر یک حزب مخالف به خوبی عمل کند، ممکن است از آن دعوت شود تا به ائتلاف بپیوندد، در تصمیم‌گیری‌ها شرکت نماید و امتیازات را به اشتراک بگذارند. سبک حکومت مالزی، با ائتلاف گسترده‌ای شکل می گرفت که می توانستند کرسی‌هایی را در قوه مقننه و کابینه به احزاب خود، اختصاص دهند. بدیت ترتیب، حزب فوق می تواند به طور مستمر در انتخابات پیروز گردد که از این جنبه، به کشور ژاپن شباهت دارد."<sup>۶</sup>

<sup>۱</sup>Barisan Nasional (BN)

<sup>۲</sup>United Malays National Organization, UMNO

<sup>۳</sup>Gerakan

<sup>۴</sup>Parti Pesaka Bumiputra Bersatu

<sup>۵</sup>Parti Bangsa Dayak Sarawak

<sup>۶</sup>The Economist

<sup>۷</sup>Colquhoun, p. 8.

## عملکرد اقتصادی

در حالی که رهبران مالزی، بیشتر تلاش خود را بر توزیع درآمد و ثبات سیاسی متمرکز نمودند، اقتصاد مالزی در دهه ۱۹۷۰ به میزان ۷,۶ درصد در سال رشد داشت. اقتصاد جهانی در اواسط دهه ۱۹۸۰ سقوط کرد. در همین زمان، قیمت‌های جهانی نفت، قلع، لاستیک و روغن پالم به طور همزمان کاهش یافتند، اما مالزی این دهه را با سه سال رشد GNP حقیقی، به طور میانگین ۹ درصد، به پایان رساند. در طول دهه ۱۹۸۰، نرخ رشد واقعی ۵,۹ درصد بود.

به نظر می‌رسد که این اعداد چشمگیر، شواهدی مبنی بر حمایت از اعتقاد نخست‌وزیر ماهاتیر هستند. او اعتقاد داشت که مالزی می‌تواند ظرف ۳۰ سال به کشوری کاملاً توسعه‌یافته تبدیل گردد و تولید ناخالص داخلی سرانه را نسبت به سطح ۲۳۰۰ دلار آمریکا در سال ۱۹۹۰، ده برابر سازد. با این حال، ناظران دیگر، نگران هستند که مالزی همچنان به سرمایه‌گذاران خارجی وابسته باشد. به بیان دیگر، با افزایش دستمزدهای مالزی (مردم مالزی)، به دنبال نیروی کار کم‌هزینه در تایلند، اندونزی، چین یا ویتنام خواهند بود. آنها همچنین خاطرنشان کردند که یک پنجم ثروتمندترین جمعیت مالزی، هنوز ۱۶ برابر فقیرترین پنجمین جمعیت مالزی درآمد دارند. این امر موجب می‌گردد که توزیع درآمد مالزی کمتر از کره، تایوان، سنگاپور یا اندونزی باشد.<sup>۲</sup>

## صنعت محصولات جنگلی در مالزی

در سال ۱۹۹۱، الوار (چوب) بیشتر از ترکیب قلع و کائوچو برای مالزی ارزش خارجی ایجاد نمود (به شکل ۵ مراجعه نمایید). صنعت محصولات حاصل از جنگل، مورد توجه مقامات دولتی مالزی قرار گرفت که آنها را محیطی ایده آل برای صنعتی‌سازی منبع محور می‌دانستند.

همچنین ظرفیت صنعت محصولات حاصل از جنگل، مورد توجه روزنامه‌نگاران غربی و دوستداران محیط‌زیست نیز قرار گرفت. آنها یک داستان وحشتناک زیست‌محیطی شامل ضایعات، برداشت بیش از حد و تخریب فرهنگ‌های سنتی را مشاهده نمودند. مانند بسیاری از دولت‌های دیگر در جهان، مالزی به شدت در صنعت محصولات جنگلی مداخله داشتند. بیشتر زمین‌های جنگلی مالزی، متعلق به ایالت‌ها بود. اگرچه ایالت‌های شبه جزیره مالزی، عملاً بسیاری از اختیارات سیاست جنگلداری را به دولت فدرال منتقل کرده بودند، ایالت‌های صباح و ساراواک (مالزی شرقی)، کنترل مستقیم بر بهره‌برداری از منابع جنگلی در محدوده خود را حفظ نمودند.

<sup>۱</sup>Ariff, p.8.

<sup>۲</sup>Andrew Cowley, "Asia's Emerging Economies," The Economist, November 16, 1991, Survey p. 17.

## طبقه بندی جنگل ها و برنامه ریزی جنگلداری

سازمان های دولتی، سطوح برداشت چوب را از زمین های خود را به وسیله یک طرح پیچیده طبقه بندی و برنامه ریزی زمین تعیین می سازند. مقامات دولتی، هر منطقه جنگلی را با توجه به کاربردهای مناسب تر طبقه بندی می نمایند. بیشتر جنگل های متعلق به دولت، به عنوان املاک جنگلی دائمی<sup>۱</sup> (PFE) طبقه بندی می شدند. سازمان های دولتی جنگل ها موظف شدند PFE را با هدف حداکثر کردن منافع اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی، برای کشور را مطابق با اصول مدیریت صحیح جنگل مدیریت نمایند.<sup>۲</sup>

زمین های دیگر به عنوان حفاظت از حیات وحش یا پارک های ملی تعیین شدند و تولید چوب در آنجا ممنوع گردید. سایر اراضی متعلق به دولت را جنگل های ایالتی<sup>۳</sup> می نامیدند که به منظور جنگلداری یا تبدیل به کاربری کشاورزی، در نظر گرفته شدند (شکل ۹ سطح زیر کشت را در هر دسته در شبه جزیره مالزی، ساراواک و صباح نشان می دهد).

اگر منطقه ای از جنگل های ایالتی جهت مصارف کشاورزی یا مزارع درختان نخل روغنی یا درخت کائوچو در نظر گرفته شده بود؛ برداشت الوار در آن منطقه، منجر به حذف تمام پوشش اصلی جنگل می شد (فرآیندی که به آن پاکسازی می گویند). در مقابل، قرار بود اراضی ایالتی که برای کشاورزی مناسب نیستند، به گونه ای برداشت شوند که بعدها توانایی برداشت مجدد را تضمین کند. تمام زمین های PFE نیز به همین منوال بررسی گردیدند. به گفته جنگل بانان مالزی، توده های طبیعی جنگل های بارانی در PFE به صورت انتخابی، برداشت شدند. در هر جریب، تنها سه یا چهار درخت برداشت شدند. در طول ۲۵ تا ۳۰ سال بعدی، بزرگترین درختان باقیمانده به اندازه درختانی می رسید که برداشت شده بودند. برنامه ریزان دولتی فرض نمودند که پس از سپری شدن آن زمان، می توان منطقه را مجدد به صورت انتخابی برداشت نمود و این چرخه به طور نامحدود تکرار کرد (هکتار و جریب بررسی شود).

جدول ۹ : استفاده از زمین و برداشت چوب<sup>۴</sup>

جمع	صباح	ساراواک	جزیره	
-----	------	---------	-------	--

<sup>۱</sup>Permanent Forest Estate (PFE)

<sup>۲</sup>Ministry of Primary Industries Malaysia, "Forestry in Malaysia" (n.d.), p. 6

<sup>۳</sup>stateland forests

<sup>۴</sup> توجه: اعداد به دلیل گرد کردن ممکن است به مجموع اضافه نشوند. منابع: وزارت صنایع اولیه مالزی، "جنگلداری در مالزی" (n.d.); اداره جنگل ساراواک، "جنگلداری در ساراواک مالزی" (۱۹۹۱).

کاربری زمین (۱۹۸۸، میلیون هکتار)				
۴۹,۴	۱۱,۰	۲۳,۳	۱۵,۲	جنگل ملی:
۲۲,۶	۷,۳	۷,۹	۷,۵	جنگل ثبت شده
۲۶,۸	۳,۷	۱۵,۴	۷,۷	جنگل بکر
۱۰,۴	۱,۳	۰,۷	۸,۴	محصولات درختی
۰,۲	۰,۱	۰,۰	۰,۱	جنگل مزرعه
۲۱,۲	۵,۹	۶,۵	۸,۸	کلیه موارد دیگر
۸۱,۲	۱۸,۲	۳۰,۵	۳۲,۵	مقدار کل
وضعیت اداری زمین های دولتی (میلیون هکتار)				
۳۱,۰	۸,۳	۱۱,۰	۱۱,۷	تحت مالکیت دائمی:
۱۳,۶	۴,۹	۴,۱	۴,۶	ثبت شده
۱۷,۶	۳,۵	۶,۹	۷,۱	بکر
۱۵,۳	۲,۳	۹,۴	۳,۶	سایر زمین های دولتی
۱۱,۴	۲,۲	۶,۱	۳,۲	ثبت شده
۳,۹	۰,۱	۳,۴	۰,۴	بکر
<u>۳,۴</u>	<u>۱,۲</u>	<u>۰,۷</u>	<u>۱,۵</u>	کل زمین های حفاظت شده (پارک ملی و حیات وحش)
۴۹,۷	۱۱,۸	۲۱,۲	۱۶,۸	جمع کل
۵۰,۱٪	۴۰,۹٪	۵۲,۱٪	۵۳,۶٪	درصد زمین های بکر
برداشت				
	۱۹۸۴-۸۷	۱۹۸۳-۹۰	۱۹۸۱-۸۷	سال
	۴۳۶	۵۴۶	۵۷۸	میانگین سالانه زمین های ثبت شده (هزار هکتار)
	N/A	۱۱,۷۶	۹,۳۵	میانگین سالانه حجم برداشت (میلیون در متر مکعب)
	۴,۰٪	۲,۳٪	۳,۸٪	میانگین سالانه ثبت شده به کل اراضی جنگلی

## سیستم امتیاز

سازمان‌های دولتی که زمین‌های چوبی مالزی را کنترل می‌کردند، امتیازات برداشت چوب را به طرف‌های خصوصی اعطا نمودند. امتیازی که از سوی مؤسسه جنگلداری، به دارنده این حق داده می‌گردد. مشروط به پرداخت هزینه‌ها و حق الامتیاز، برداشت مقدار معینی الوار را از یک بخش معین از زمین‌های چوبی در مدت زمان مشخص بود. صاحبان امتیاز، اغلب فرایند حقیقی قطع درختان را به شرکت‌های دیگر واگذار می‌کردند.

صاحبان امتیاز می‌توانستند، درختان خود را به کارخانه‌های مستقل بفروشند یا خودشان، الوارهای زمین‌های را پردازش نمایند. در سال ۱۹۹۰، بیش از ۱۰۰۰ کارخانه چوب‌بری و ۸۰ کارخانه تولید روکش و تخته سه لا، با چوب خام در مالزی رقابت کردند. (علاوه بر این، حدود ۶۵۰ کارخانه دیگر فرآوری چوب لوازمی همچون مبلمان، کفپوش پارکت، تخته نئوپان، تخته فیبر، قالب‌های چوبی، کبریت، مداد و سایر محصولات چوبی تولید می‌کردند).

از طرف دیگر، صاحبان امتیاز در صباح و ساراواک همچنان می‌توانستند گنده‌های چوبی خود را به بازارهای صادراتی بفروشند. در جنگل‌های تپه‌ای که بیشتر زمین‌های چوبی تجاری ساراواک را تشکیل می‌دادند؛ جنگل‌بانان دولتی، دوره‌های برداشت را در حدود ۲۵ تا ۳۰ سال مناسب می‌دانستند. مجوزها در PFE در ساراواک حدود ۱۰ تا ۱۵ سال اعتبار داشتند، اما می‌توان آنها را در با کسب تأیید اداره جنگل‌های ایالتی، تمدید کرد. هر امتیاز در PFE منطقه‌ای از ۵۰۰۰۰ تا ۲۵۰۰۰۰ هکتار را پوشش می‌داد (در مقابل، مساحت رود آیلند ۷۷۶۰۰۰ هکتار است).

دارندگان مجوز، بر اساس میزان برداشت، هزینه‌ای بابت حق امتیاز به دولت پرداخت می‌کردند. حق امتیاز اغلب بسته به نوع آن، از ۱۵ درصد تا ۳۰ درصد متغیر بودند. حق امتیاز چوب ۴۰ تا ۴۵ درصد از کل درآمدهای دولت ایالت ساراواک را تشکیل می‌دادند. علاوه بر حق امتیاز و مجوزها، صاحبان امتیاز، حق بیمه‌های نسبتاً اندکی را به دولت پرداخت می‌کردند که در راستای خدمات پزشکی و خدمات آموزشی ارائه شده به ساکنان مناطق جنگل‌های بارانی در نظر گرفته شده بودند.<sup>۲</sup> برخی از ناظران غربی، از نحوه تخصیص و بهره‌برداری از امتیازات قطع درختان، آزرده خاطر شدند و ادعا نمودند که این امر، به تخریب سریع جنگل‌ها کمک کرده است. صاحبان امتیاز، اغلب نهادهای شرکتی بودند که تنها دارایی قابل توجه آنها، همین امتیاز به شمار می‌رفت و هویت افرادی که این امتیازات را کنترل می‌کردند اغلب علنی نمی‌شد.

مجله اکونومیست در سال ۱۹۹۰ نوشت: "نخست وزیر ساراواک به صلاح دید خود، مجوزهای چوب را صادر می‌نمود".

<sup>۱</sup>Ministry of Primary Industries Malaysia, "Statistics on Commodities" (1991), pp. 156–157

<sup>۲</sup>In "The dwindling forest beyond Long San," The Economist (August 18, 1990, pp. 23ff.) reported that royalties in Sarawak were just 2% of the timber's value. In 1990, the Sarawak government took in 520 million Malaysian ringgits (M\$) in timber tax revenues, according to government budget documents; that year, log exports from the state were worth about M\$2,800 million. Various premiums totalled M\$52 million in 1990



نخست وزیر از سال ۱۹۸۷ امتیازاتی برای بیش از ۳ میلیون هکتار به اعضای خانواده خود اعطا نموده بود. جانشین نخست وزیر جدید، یکی از بستگان نخست وزیر سابق بود که ۴ میلیون هکتار دیگر را به اعضای خانواده خود اختصاص داده بود. مجله اکونومیست در نوشته‌های خود بیان داشت که "وزیر گردشگری و محیط زیست این ایالت هیچ محدودیتی اعمال نمی‌نماید، اما خود او صاحب سه امتیاز بزرگ است."

قطع غیرقانونی درختان، توسط برخی از صاحبان امتیاز، پیمانکاران آنها، یا سایر طرف‌ها به عنوان یک مسئله مهم شناخته شد. دپارتمان جنگل ساراواک، با تنها حدود ۱۶۰۰ کارمند نیاز بود تا بتواند منطقه ای ناهموار، توسعه نیافته و عمدتاً بدون جاده، به اندازه ایالت نیویورک را تحت کنترل داشته باشد. بنابراین، اجرای اهداف برداشت هدفمند تنه درختان، دشوار بنظر می‌رسید. به طور مثال، یک تنه درخت مرانتی، پُربدشت‌ترین درخت چوب سخت در ساراواک به شمار می‌رود. برداشت درخت مرانتی می‌توانست حاوی مقدار چوبی باشد که برای یک فرد مالزیایی، معادل ارزش درآمد دو ماه و نیم او قرار گیرد.

مقامات دولتی مالزی استدلال نمودند که سیستم موجود، هرچند ناقص، بهتر از هر جایگزین قابل تصور دیگری است. یکی از وزیران ارشد بیان داشت "اگر برداشت واقعی ۱۰ تا ۲۰ درصد، بیشتر از مقادیر موجود در طرح مدیریت جنگل باشد، این بهای قابل قبولی برای ثبات سیاسی به شمار می‌رود."

### تشویق صنایع پایین دستی

دولت‌های مالزی، ساراواک و صباح، همگی از یارانه‌ها و معافیت‌های مالیاتی جهت تشویق تولید محلی چوب، روکش، میلمان و سایر محصولات چوبی استفاده نمودند. در همان زمان، آنها ورود به صنایع فرآوری چوب را محدود ساختند. شرکت‌ها به منظور ایجاد کارخانه‌های جدید، به مجوزهای دولتی نیاز داشتند. با وجود انگیزه‌ها، صادرات تنه‌های چوب از صباح و ساراواک با ارزش‌ترین عملیات در بخش محصولات جنگلی مالزی در اوایل دهه ۱۹۹۰ باقی ماندند (به شکل ۱۰ مراجعه کنید).

جدول ۱۰: تولید و صادرات چوب<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>"The dwindling forest beyond Long San," The Economist (August 18, 1990), p. 23.

<sup>۲</sup> توجه: رقم کل صادرات برای سال ۱۹۹۰ به دلیل ناهماهنگی در داده‌های اصلی، بین قسمت‌های B و C این نمایشگاه کمی متفاوت است. منابع: وزارت صنایع اولیه مالزی، "آمار در مورد کالاها"، صفحات ۱۵۰ به بعد. اداره جنگل ساراواک، "جنگلداری در ساراواک"، ص. ۳۵.

الف) تولیدات محصولات چوبی و صادرات (شامل الوار، تخته سه لا، روکش)				
۷۱۳۸	۶۴۶	۳۸۰	۶۱۱۲	تولیدات ۱۹۸۰ (هزار در متر مکعب)
۱۰۶۸۵	۲۳۷۵	۷۸۱	۷۵۲۹	تولیدات ۱۹۹۰ (هزار در متر مکعب)
۶۵۷۷	۲۳۹۱	۵۴۴	۳۶۴۲	صادرات / تولیدات ۱۹۹۰
۴,۱٪	۱۰,۱٪	۷,۰٪	۴۸٪	نرخ رشد سالانه در تولیدات ۱۹۹۰-۱۹۸۰
ب) تولید کننده درخت و صادرات				
۲۷۹۱۵	۹۰۶۳	۸۳۹۹	۱۰۴۵۳	تولیدات ۱۹۸۰ (هزار در متر مکعب)
۳۷۹۰۳	۸۴۴۵	۱۸۸۳۸	۱۰۶۲۰	تولیدات ۱۹۹۰ (هزار در متر مکعب)
۲۰۴۶۲	۴۵۶۴	۱۵۸۹۸		صادرات ۱۹۹۰ (هزار در متر مکعب)
۵۴٪	۵۴٪	۸۴٪	۰٪	صادرات / تولیدات ۱۹۹۰
۳,۱٪	۰,۷٪	۸,۴٪	۰,۳٪	نرخ رشد سالانه در تولیدات ۱۹۹۰-۱۹۸۰

ج) مقصد و ارزش از صادرات مالزی						
کل	سایر کشورها	تایلند	تایوان	کره	ژاپن	
۱۵۰۸۷	۱۷۲۵	-	۲۸۴۷	۱۶۸۹	۸۸۲۵	حجم ۱۹۸۰ (هزار در متر مکعب)
۲۰۳۱۶	۲۸۵۷	۷۶۵	۳۱۳۷	۳۱۱۸	۱۰۴۳۹	حجم ۱۹۹۰ (هزار در متر مکعب)
۱۷۳	۱۱۴	NA	۱۲۳	۱۸۰	۲۰۰	میانگین ارزش ۱۹۸۰ (دلار / متر مکعب)
۱۹۹	۱۷۱	۲۰۸	۱۴۹	۱۹۴	۲۲۲	میانگین ارزش ۱۹۹۰ (دلار / متر مکعب)

در سال ۱۹۸۵ دولت مالزی، صادرات الوارهای فرآوری نشده از شبه جزیره مالزی را به منظور تشویق فرآوری داخلی چوب ممنوع ساخت. در سال ۱۹۹۱، مقامات به فکر افتادند تا از افزایش عوارض صادرات چوب و تخته سه لا، در راستای تشویق ادغام عمودی حمایت نمایند. به دلایل مشابه، دولت فدرال مالزی، محدودیت صادرات کننده درخت از صباح و ساراواک را تقویت نمود، البته صادرات چوب از شرق مالزی در اوایل دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت.

ادغام پایین دستی در الوار، تخته سه لا یا مبلمان، توانست کشور مالزی را از مسائلی مانند تبانی اسمی شرکت های ژاپنی و یا دغدغه های بی ثباتی قیمت کالا رها سازد. شرکت های ژاپنی بیشتر خواهان تنه ها و الوار چوب به صورت خام بودند.

ادغام پایین دستی موجب افزایش اشتغال در بخش محصولات جنگلی می شود. مسلماً فشار بر جنگل‌ها را در همان زمان کاهش می‌دهد، زیرا همین مقدار الوار، می‌توانست مشاغل و درآمدهای صادراتی بیشتری ایجاد نماید. (گفته شد در ساراواک، صنایع چوب و مرتبط با آن، حدود ۷۵۰۰۰ نفر یا نزدیک به یک دهم نیروی کار بازار را استخدام می‌کند).

دولت ایالتی ساراواک، ۸۰ درصد از حق امتیاز چوب‌ها را در صورتی کاهش می‌دهد که چوب‌ها در داخل مرزهای ایالت فرآوری گردند. علاوه بر این، دولت فدرال مالزی، معافیت‌های مالیاتی سخاوتمندانه‌ای را برای شرکت‌هایی ارائه نمود که در کارخانه‌های فرآوری چوب، سرمایه‌گذاری می‌نمودند.

شرکت‌هایی با "وضعیت پیشگام" که شامل اکثر شرکت‌های محصولات جنگلی در ساراواک می‌شدند، معافیت‌های پنج ساله از مالیات بر درآمد، دریافت نمودند. همچنین، اعتبارات مالیاتی سرمایه‌گذاری، بار مالیاتی فدرال را برای شرکت‌های جدید فرآوری چوب کاهش داد.

### نگرانی‌های زیست‌محیطی

طبق گزارشی که به طور گسترده توسط کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه (WCED) مورد استناد قرار گرفته است، حدود ۲,۲۵ میلیارد هکتار از جنگل بارانی استوایی، هنوز در دهه ۱۹۸۰ در سراسر جهان وجود داشتند. با این حال، تا آن زمان، فعالیت‌های انسانی، پوشش جنگلی ۱,۵ تا ۱,۷۵ میلیارد هکتار را از میان برده بود. هر سال، بیش از ۲۵ میلیون هکتار از جنگل‌های بارانی استوایی تخریب می‌گردند و ۲۵ میلیون هکتار دیگر به طور جدی در معرض خطر قرار دارند.<sup>۱</sup>

به چند دلیل، این از دست دادن جنگل‌های بارانی استوایی، برای دوستداران محیط زیست بسیار آزاردهنده بود. در سطح محلی، از دست دادن پوشش جنگلی می‌تواند مسائلی همچون فرسایش، از دست دادن خاک و احتمال وقوع سیلاب‌های فاجعه‌بار را افزایش دهد. جنگل‌زدایی در مناطق استوایی، نیز انقراض گونه‌های گیاهی و جانوری را تسریع نمود. اگرچه جنگل‌های بارانی استوایی، تنها ۶ درصد از مساحت زمین را پوشش می‌دهند، حداقل نیمی و احتمالاً ۹۰ درصد از گونه‌های گیاهی و جانوری جهان را در خود جای داده‌اند. بسیاری از زیست‌شناسان بر این باور بودند که میزان انقراض گونه‌ها توسط انسان، صدها یا هزاران برابر بیشتر از نرخ عوامل زمین‌شناسی است.<sup>۲</sup>

از دست دادن این گونه‌ها (که بیشتر آنها به خوبی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند و احتمالاً بسیاری از آنها هرگز شناسایی نشده‌اند)، به این معنا است که از ظرفیت آنها به منظور توسعه، استفاده نشده است. بسیاری از گونه‌های وحشی، پیش‌تر

<sup>۱</sup>Ministry of Primary Industries Malaysia, "Profile: Malaysia's Primary Commodities," p. 1

<sup>۲</sup>World Commission on Environment and Development, Our Common Future [also known as "the Brundtland report"; hereinafter cited as "WCED"] (Oxford: Oxford U.P., ۱۹۸۷), p. ۱۰۱.

در تولید دارو، در ایجاد گونه‌های جدید محصولات کشاورزی، یا در کمک به فرآوری ها و صمغ‌گیری استفاده می شدند. به طور مثال، بسیاری از گونه‌های استوایی در "صمغ‌ها، روغن‌ها، رزین‌ها، رنگ‌ها، تانن‌ها، چربی‌ها و موم‌های گیاهی، حشره‌کش‌ها و بسیاری از ترکیبات دیگر" مفید بوده‌اند. تعداد ناشناخته‌ای از گونه‌های دیگر نیز ممکن است به طور مشابه مفید باشند.<sup>۱</sup>

همچنین تصور می گردد که از دست دادن پوشش جنگلی، به افزایش میانگین دمای جهانی ناشی از تجمع دی اکسید کربن و سایر گازها (گلخانه ای و سمّی) در جو زمین کمک نمایند. مطالعات مختلف نشان می دهد که میان ۵ تا ۱۵ درصد از تغییرات آب و هوایی جهانی ممکن است به دلیل جنگل زدایی باشد.<sup>۲</sup> اگرچه مالزی بیش از ۲ تا ۳ درصد از جنگل‌های استوایی جهان را در خود جای نداده است، اما جنگل‌های انبوه (سرشار از منابع بیولوژیکی) که تپه‌های شمال بورنئو را پوشانده بودند، توجه ویژه‌ای از سوی گروه‌های زیست محیطی و مطبوعات غربی به خود جلب کردند.

یک معضل اساسی در مالزی و در بسیاری از کشورهای گرمسیری دیگر این مسئله است که داده‌های قابل اعتماد در خصوص حجم برداشت چوب و از بین رفتن جنگل‌ها به سختی بدست می‌آیند. با این حال، به نظر می رسد که قطع درختان در مالزی، سالانه حدود ۲ تا ۴ درصد از مساحت جنگلی کشور را در طول دهه ۱۹۸۰ تحت تأثیر قرار داده است (به شکل ۹ مراجعه نمایید). گروه‌های فعال محیط‌زیست غربی استدلال نمودند که میزان چوب برداشت‌شده از رشد چوب باقی‌مانده بیشتر است؛ بنابراین جنگل‌ها دچار سوء بهره‌برداری شدند. این موضوع در درازمدت با کاهش برداشت چوب، پرسش‌هایی را در خصوص رفاه اقتصادی ایجاد نمود.<sup>۳</sup>

مقامات جنگلبانی مالزی، با این موضوع موافق نبودند. اول، آنها استدلال نمودند که محیط‌بانان متوجه نشده اند که قطع یک هکتار از جنگل‌های بارانی به معنای از بین بردن تمام جنگل نیست. درختان به طور کامل قطه نمی‌گردند و همین هکتار را می‌توان ۲۵ یا ۳۰ سال بعد، مجدد برداشت نمود. دوم، درحالی‌که مقامات تصدیق نمودند که برداشت چوب از جنگل‌های مالزی، به طور کلی بیشتر از سطح پایدار است؛ اما مقامات فکر می‌کردند که گنجاندن جنگل‌هایی که برای تبدیل به مصارف کشاورزی در نظر گرفته شده‌اند، در محاسبه عملکرد پایدار (پایداری زیست محیطی) منطقی بنظر نمی‌رسد.

علاوه بر این، مقامات دولتی مالزی احساس کردند که تبدیل موقت کاربری جنگل به زمین‌های کشاورزی، در مقیاس کوچک، مسئله‌ای به مراتب بزرگ‌تر از برداشت چوب به شیوه تجاری است. اهالی روستایی، تکه‌های کوچکی از جنگل را پاکسازی می‌کردند، می‌سوزانند و محصولات را می‌کاشتند. چند سال بعد به پاکسازی و سوزاندن مناطق دیگر ادامه می‌دادند. به گفته اداره جنگل ساراواک، یک سازمان دولتی، "تغییر کشت" عامل بسیاری از تخریب جنگل در ساراواک

<sup>۱</sup>WCED, p. 150.

<sup>۲</sup>WCED, p. 156

<sup>۳</sup>See "Global Climate Change" and Supplements (HBS Case Nos. 391-180 through 391-188)

بوده است.<sup>۱</sup> برخی از گروه های غربی نیز استدلال نمودند که قطع درختان، حقوق تعیین سرنوشت مردم بومی در جنگل بورنئو را نقض می نماید.

توجه کارشناسان به ساکنان پنانگ معطوف گردید که ساکنان جنگل های آن منطقه بودند و شیوه زندگی آنها به دلیل قطع درختان در خطر بود. تعداد ساکنان پنانگ توسط انجمن بریتانیایی سنگاپور و مالزی (SIMBA) ۹۰۰۰ نفر تخمین زده شده است، اگرچه مقامات دولتی مالزی ادعان داشتند که تنها ۳۰۰ نفر، هنوز یک روش سنتی زندگی عشایری را دنبال می کنند. هنگامی که مردم بومی پنانگ، سعی کردند با آتش زدن پل ها یا مسدود کردن جاده ها، روند قطع درختان را متوقف سازند، تحت تعقیب قرار گرفتند و به زندان افتادند.<sup>۲</sup>

### تغییرات احتمالی در مدیریت جنگل

#### الف) گزارش ITTO و توصیه های آن

در سال های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۰، دولت های ساروک و مالزی از سازمان بین المللی الوار استوایی (گرمسیری)<sup>۳</sup> (ITTO) دعوت نمودند تا گروهی از ناظران را جهت بازدید از سرزمین های جنگلی، ارزیابی شیوه های جنگلداری و ارائه برخی توصیه ها به ساراواک اعزام نمایند. دولت های عضو ITTO، صادرکنندگان و مصرف کنندگان محصولات جنگل های استوایی بودند که هم با گروه های زیست محیطی و هم با انجمن های تجاری کار می کرد. هدف آنها "ایجاد تعادل میان میزان استفاده و حفاظت از منابع جنگل های استوایی از طریق مزایای افزایش یافته به منظور ترویج مدیریت پایدار این گونه جنگل ها بود."<sup>۴</sup>

این گروه گزارش خود را به ITTO در ماه مه ۱۹۹۰ منتشر نمود. توصیه اصلی گروه، این بود که برداشت چوب در ساراواک به ۹,۲ میلیون متر مکعب در سال کاهش یابد: "شایسته است که ۶,۳ میلیون متر مکعب در سال از PFE و ۲,۹ میلیون دیگر از زمین های ایالتی کاهش یابند که ظاهراً برای تبدیل به کشاورزی یا مزرعه مورد نیاز نبودند."<sup>۵</sup> این توصیه براساس محاسبه خود از بازده سالانه پایدار از PFE و جنگل های ایالتی در ساراواک مطرح نمود. این توصیه پس از حذف بخش هایی از جنگل که تصور می شد بیش از حد، شیب دار هستند و نمی توان آنها را به شیوه ای قابل قبول از نظر زیست محیطی ثبت کرد، به سازمان ارائه گردید. به گفته جنگلبانان دولت ساراواک، برداشت در این ایالت، در سال ۱۹۹۰ در مجموع حدود ۱۸

<sup>۱</sup>See "Sarawak: The Disposable Forest."

<sup>۲</sup>Sarawak Forest Department, "Forestry in Sarawak" (Kuching, 1991), p. 8; see also Ministry of Primary Industries Malaysia, "Profile: Malaysia's Primary Commodities," p. 138.

<sup>۳</sup>International Tropical Timber Organization (ITTO)

<sup>۴</sup>International Tropical Timber Organization, Report submitted to the International Tropical Timber Council by Mission Established Pursuant to Resolution I (VI), "The Promotion of Sustainable Forest Management: A Case Study in Sarawak, Malaysia" (May 1990) [hereinafter "ITTO Mission Report.,"], p. 1.

<sup>۵</sup>ITTO Mission Report, pp. 34, 71

میلیون متر مکعب یا تقریباً دوبرابر مقداری بود که ITTO توصیه می کرد. حدود یک سوم از این مقدار، از پاکسازی زمین در سرزمین های ایالتی و مابقی آن از PFE بدست آمده اند. دولت ساراواک رسماً اعلام نمود که "اصولاً توصیه های مندرج در گزارش مأموریت ITTO را می پذیرد و توصیه ها را براساس منابع موجود، با کمک و همکاری جامعه بین المللی اجرا خواهد کرد."

پس از انتشار گزارش ITTO، جنجال ادامه یافت. یکی از توصیه های اصلی کارگروه فوق این بود که "کارکنان اداره جنگل ها باید به طور همه جانبه تقویت شوند (تجهیزات و سطح دانش)". دولت ساراواک نیز به منظور افزایش اشتغال خود نیاز به مجوز از دولت فدرال داشت. مقامات وزارت جنگلداری بیان نمودند که مشتاقند حداقل ۴۰۰ نفر را استخدام نمایند، اما مقامات کوالالامپور در حال بررسی مدارک لازم هستند. مقامات فدرال مخالفت کردند که مسئولیت استخدام، واقعاً در منطقه کوچینگ پایتخت ساراواک است. در همین حال، برداشت با نرخ بسیار بالاتر از توصیه های ITTO ادامه یافت.<sup>۲</sup>

#### (ب) سایر اقدامات

بسیاری از ناظران، از جمله مأموران سازمان ITTO، پیشنهاد نمودند که دولت های ساراواک و مالزی، وسعت مناطق کاملاً حفاظت شده خود (پارک های ملی و مناطق حفاظت شده حیات وحش) را افزایش دهند. ساراواک موافقت کرده بود که مساحت آن مناطق را چهار برابر نماید.

این اقدام به معنای شروع در دسرهای مدیریتی در کوتاه مدت بود؛ زیرا مردم، از مناطقی آواره شدند که به طور سنتی از جنگل های استفاده می کردند. همچنین می توانست به معنای کاهش درآمد در دراز مدت باشد. در پاسخ، برخی از غربی ها پیشنهاد نمودند، از آنجایی که جنگل های بارانی ساراواک در حقیقت، یک دارایی ارزشمند در سطح جهانی به شمار می روند؛ بهتر است ساکنان بورتو، به نحوی بابت نگهداری مناطق بکر، غرامت دریافت نمایند.

---

<sup>۱</sup>"Statements by the State Government of Sarawak Malaysia on the ITTO Mission Report" (n.d.)

<sup>۲</sup>ITTO Mission Report, p. 71.

## ممنوعیت واردات چوب غربی؟

برخی دوستداران محیط زیست پیشنهاد نمودند که کشورهای غربی، واردات محصولات جنگلی از مالزی تا زمانی ممنوع سازند که دولت، سیاست های جنگلی خود را اصلاح نمایند.<sup>۱</sup> صادرات چوب از شرق مالزی صورت گرفت. علاوه بر این، بزرگترین مشتریان چوب مالزی در خاور دور بودند.

بعید به نظر می‌رسید که آنها به هر نوع تحریم چوب مالزی بپیوندند. بسیاری از مالزیایی ها، توطئه تولیدکنندگان چوب غربی را پشت محدودیت های پیشنهادی تجارت الوار، حس می‌کردند. مقامات دولتی و رهبران صنعت چوب، به طور یکسان از اتحاد میان گروه های محیط‌زیست غربی، شرکت های تولید الوار و تخته سه‌لا در آمریکای شمالی و اسکانندیناوی صحبت کردند.

یکی از مقامات بیان نمود که "انها نگران هستند که سهم بازار خود را به خاطر چوب های استوایی از دست بدهند، بنابراین گروه های محیط زیستی را جهت مشارکت در کمپین های ضد واردات چوب از جنگلی گرمسیری تأمین مالی می‌کنند". خود نخست‌وزیر ماهاتیر، در پیش‌نویس سخنرانی او در سپتامبر ۱۹۹۱ در برابر سازمان ملل نوشته بود که "این ایده که جنگل های استوایی را می‌توان تنها با تحریم چوب های استوایی نجات داد؛ بیش از آن که بخواهد به اقتصاد کمک کند، یا به دنبال تمایل واقعی جهت نجات جنگل ها باشد . . . صرفاً ترفندی به منظور فقیر نگه داشتن ما است."<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>ITTO Mission Report, pp. 5-6. The ITTO Mission did not support these proposals.

<sup>۲</sup>Malaysia Embassy to the United Nations, "Statement by H.E. Data' Seri Dr. Mahathir Mohamad, United Nations General Assembly, New York, 24 September 1991."

<sup>۳</sup>پروفسور فارست راینهارت این پرونده را آماده کرد. این از "سیاست جنگل در مالزی" (پرونده HBS شماره ۷۹۲-۰۹۹) اقتباس شده است. حق چاپ ۱۹۹۷ توسط رئیس و اعضای کالج هاروارد. مورد آموزشی دانشکده کسب‌وکار هاروارد ۷۹۷-۰۷۴.

## شرکت تولید مواد آلن تاون: بخش محصولات الکترونیکی (خلاصه)

در ماه ژوئیه ۱۹۹۲، دان راجرز لحظاتی را به تأمل در خصوص وضعیت سازمان خود اختصاص داد. او پس از مرگ نابهنگام مدیر پیشین به نام جو بنت، معاون و مدیر کل بخش محصولات الکترونیکی<sup>۱</sup> (EPD) در شرکت مواد آلن تاون شده بود. بخش EPD با مسائل متعددی مواجه گشت. راجرز مطمئن نبود که در این زمان بهتر است، چه اقدامی انجام دهد. او فشار فزاینده‌ای را از سوی ستاد مرکزی احساس می کرد. انتظار می رفت که EPD علیرغم افزایش رقابت در صنعت قطعات الکترونیکی، در رسیدن به میانگین نرخ رشد سالانه ۱۰ درصدی و اهداف سود (کسب سود فزاینده) شرکت ادامه دهد. عملکرد این بخش، در سال‌های ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ کاهش یافته بود (به شکل ۱ برای داده‌های عملیاتی EPD مراجعه نمایید). بیشتر سازندگان قطعات، پیش‌بینی می کردند که باید رقابت در کل بازار را کاهش دهند. علاوه بر این، شهرت EPD برای تحویل به موقع و ارائه خدمات نیز کاهش یافته بود؛ اما شرکت هنوز هم تعهدات فراوانی داشت. راجرز نظر داد:

من در دو سال گذشته، روزهای سختی را در بخش خود تجربه نمودم. تجارت ما به شدت در حال رقابت است و این منجر به کاهش فروش شده است. جهت مقابله با رکود در تجارت، تعداد کارکنان و هزینه‌ها را به شدت کاهش داده ایم. اگرچه این دردناک و تا حدی ناخوشایند بوده اند، اما فکر می‌کنم این اقدامات توانسته‌اند تا حدی روند نزولی عملکرد بخش را متوقف سازند. ما مجدد، کنترل را در دست داریم، اما تجارت، همچنان بسیار رقابتی است. روحیه افراد پایین است. درگیری‌های فراوانی میان گروه‌ها وجود دارند که به نظر نمی‌رسد ما بتوانیم آنها را مرتفع سازیم. عدم اطمینان و اعتماد متقابل وجود دارد. سازمان به اجماع نمی‌رسد و فقدان هماهنگی، بر توانایی ما جهت توسعه محصولات جدید تأثیر می‌گذارد. اکثر افراد کلیدی من، معتقدند که ما درگیر تعارض هستیم؛ زیرا تجارت، وضعیت مطلوبی ندارد. آنها می‌گویند که اگر وضعیت کسب و کار بهتر شوند، تعارض کارکنان نسبت به یکدیگر کاهش خواهد داشت. صادقانه بگویم، من مطمئن نیستم که آنها درست می‌گویند یا چنین نیست. درگیری‌ها ممکن است به دلیل فشارهایی باشد که ما تحت آن قرار داریم، اما به احتمال فراوان، نشان دهنده یک مسئله اساسی‌تر نیز هستند. من باید تعیین نمایم که آیا درگیری میان گروه‌ها جدی است یا تعارض چندانی وجود ندارد، بنابراین می‌توانم تصمیم بگیرم که در خصوص مسائل پیش آمده نیاز است چه اقدامی انجام دهم.

---

<sup>۱</sup>Electronic Products Division (EPD)



جدول ۱: فروش EDP و درآمد عملیاتی، ۱۹۸۵-۱۹۹۲ (هزار دلار)

۱۹۹۲	۱۹۹۱	۱۹۹۰	۱۹۸۹	۱۹۸۸	۱۹۸۷	۱۹۸۶	۱۹۸۵	
۱۰۲۹۸۶	۱۰۲۲۰۶	۱۱۳۴۹۶	۱۰۸۴۶۹	۸۵۸۵۴	۹۳۸۵۲	۹۳۱۷۷	۵۴۵۱۸	فروش
۶۷۴۵	۶۶۸۰	۱۷۸۶۸	۲۱۷۴۶	۱۲۸۴۶	۲۴۹۶۴	۲۳۳۴۹	۱۲۹۰۲	درآمد عملیاتی <sup>۱</sup>

#### شرکت تولید مواد آلن تاون

شرکت مواد آلن تاون، تولیدکننده پیشرو شیشه های تخصصی، در اواخر دهه ۱۸۰۰ در آلن تاون، پنسیلوانیا تأسیس گردید. رشد و شهرت این شرکت براساس توانایی آن، در اختراع و تولید محصولات جدید شیشه ای بود و کسب و کارهای بزرگی در تعدادی از بازارهای مختلف صنعت شیشه و سرامیک داشته است. در سال ۱۹۹۲، آلن تاون در موقعیت مالی و سودآوری قوی قرار داشت. سرمایه گذاری آن در تحقیق و توسعه، به عنوان درصدی از فروش، در مقایسه با سایر شرکت های صنعت، بسیار قابل توجه بود. این شرکت، اولین آزمایشگاه تحقیقات صنعتی را در اوایل دهه ۱۹۰۰ تأسیس نموده بود، بخشی کارکنان فنی R&D، پژوهش های پایه و پژوهش های مرتبط با محصول و فرآیند را در شیشه و فناوری های مرتبط انجام می دادند. قدرت در تولید، به پیشرفت فناوری آلن تاون کمک نمود. تا به حال، آلن تاون همواره در موقعیت غبطه انگیز رشد سودآوری، بدون فشارهای رقابتی قابل توجه، قرار داشت. ثبت اختراعات، دانش فنی در تولید و نیاز به سرمایه گذاری قابل توجه، تهدیدهای جدی را برای رقبا ایجاد نموده بود.

**سازمان شرکتی؛** سازمان شرکتی آلن تاون، منعکس کننده ارتباط نزدیک میان مفهوم رشد و فناوری آن است. تحقیق و توسعه، بسیار مورد توجه مدیریت ارشد قرار داشت. نایب رئیس آن، مستقیماً به رئیس هیئت مدیره گزارش می داد. در کنار تحقیق و توسعه، قوی ترین منطقه کاربردی و عملیاتی آلن تاون، بخش تولید بود. بسیاری بخش تولید را عملکردی می دانستند که از طریق آن، می توان به اوج رسید؛ زیرا بسیاری از مدیران ارشد شرکت، از رده های تولیدی ارتقا یافته بودند. به منظور تقویت یک جهت گیری قدرتمند در راستای تولید، این شرکت یک سیستم کنترلی ایجاد نمود که در آن،

\*۱ حاشیه درآمد برابر با هزینه های تولید، اداری و فروش کمتر است. منبع: سوابق شرکت

کارخانه ها به عنوان مراکز سود در نظر گرفته می شدند. نتایج مالی هر ۲۸ روز گزارش می گردید و ۱۳ بار در سال بررسی می شد.

این بررسی های دوره‌ای، در تمام سطوح شرکت صورت می گرفت. برای سال‌های متمادی، تمام فعالیت‌های آلن تاون در دفتر مرکزی آن مستقر بود؛ اما با رشد شرکت، کارخانه‌ها و دفاتر فروش، در سرتاسر جهان تأسیس شدند. در سال ۱۹۹۲، تمام بخش‌ها به جز دو بخش از هشت بخش خط شرکت، دفتر مرکزی خود را در آلن تاون نگه داشتند. بنابراین، بیشتر بخش‌ها می‌توانستند مشکلات تجاری را به صورت رودررو، مورد بحث قرار دهند. این شرکت مانند یک خانواده عمل می کرد. کارکنان به طور مکرر، یکدیگر را در محوطه آلن تاون، در خیابان‌های شهر و در مناسبت‌های اجتماعی می دیدند. افراد در تمام سطوح و از بخش‌های مختلف شرکت، به‌طور غیررسمی با یکدیگر تعامل داشتند. برای مدیران سطح بالای شرکتی غیرمعمول نیست که با کارکنان بخش، در ساختمان اداری اصلی ملاقات نمایند و آنها را در بحث‌های غیررسمی پیرامون وضعیت کسب و کار خود مانند سفارشات، محموله‌ها، فروش‌ها و سود درگیر سازند.

## EPD و تاریخچه آن

بخش محصولات الکترونیکی (EPD) قطعات الکترونیکی با کیفیت بالا (مقاومت و خازن) را برای چندین بازار تولید شدند. بیش از نیمی از فروش EPD در سال ۱۹۹۲، به سازندگان تجهیزات اصلی (OEM) تعلق داشت که مقاومت‌ها و خازن‌ها را در حجم بالا و به منظور استفاده در محصولات مختلف خریداری نمودند. باقیمانده فروش این بخش، به توزیع کنندگانی اختصاص می یافت که قطعات را در مقادیر اندک، مجدد به فروش می رساندند. مانند سایر مشاغل آلن تاون، تجارت قطعات به دلیل قابلیت‌های منحصر به فرد فناوری EPD رشد داشت. بسیاری از محصولات جدید منحصر به فرد رقابتی آنها، در پاسخ به نیازهای تولیدکننده تجهیزات اصلی یا OEM اختراع شدند که قصد داشتند EPD، قدرت تحقیق و توسعه خود را در راستای برآورده ساختن مشخصات اجزای مورد نظر آنها به کار گیرد.

**بازار قطعات**، در اواسط دهه ۱۹۸۰، برنامه فضایی و اتکای ارتش به سیستم‌های دفاع موشکی، تقاضا برای قطعات بسیار قابل اعتماد را ایجاد نمود؛ زیرا ریسک شکست، یکپارچگی تجهیزات بسیار پیچیده و گران قیمت را تهدید می نمود. دولت مایل بود برای قطعاتی که معیارهای بسیار سخت‌گیرانه شرکت را برآورده می ساختند، قیمت‌های بالاتری بپردازد. این امتیاز، پایگاه دانش آلن تاون را قادر می ساخت تا به خوبی خدمات خود را به بازار ارائه دهند. در اواخر دهه ۱۹۸۰، ماهیت

تجارت EPD شروع به تغییر کرد. با شروع جنگ سرد و کاهش بازار نظامی، این بخش، بیشتر تلاش خود را در بازارهای تجاری متمرکز نمود. به عنوان مثال، بازار رایانه های شخصی (PC) در حال انفجار بود.

بازار رو به رشد دستگاه های مخابراتی، مانند تلفن های همراه، پیجرهای شخصی (بیپر)، دستگاه های فاکس و سایر محصولات الکترونیکی مصرفی، نیز فرصت های جدیدی را به منظور ارائه قطعات مختلف EPD فراهم آورد. EPD با استفاده از قابلیت های منحصر به فرد فناورانه خود، در توسعه و ساخت محصول، توانست به این بازارهای جدید وارد شود و به سرعت، جایگاه عمده ای را در آنها ایجاد نماید. در پاسخ به تقاضاهای پرحجم این بازارها، EPD یک کارخانه در ایوانز، جورجیا در سال ۱۹۹۰ تأسیس نمود.

تا سال ۱۹۹۲، ۶۰ درصد از فروش EPD به بازارهای رایانه، مخابرات و لوازم الکترونیکی مصرفی بود. مدیریت EPD فشار مستمری را جهت گسترش خطوط تولید موجود، احساس می کرد؛ زیرا OEM ها، محصولات جدید جهت مصرف نهایی را برای بازارهای در حال رشد خود توسعه دادند. پاسخگویی به نیازهای منحصر به فرد مشتریان، با برنامه های توسعه محصول جدید، یک ضرورت رقابتی به شمار می رفت؛ زیرا محصولات جدید، در مراحل اولیه توسعه خود، قیمت های بالاتری داشتند و در نتیجه فرصتی به منظور رشد آنها فراهم می ساختند. همزمان با رشد این بازارهای تجاری، خریداران حساسیت بیشتری به قیمت نشان دادند. این امر موجب افزایش رقابت شدید قیمتی، میان تأمین کنندگان قطعات شد.

رقابت در درجه اول، به قیمت بستگی داشت؛ اما کیفیت و خدمات نیز اهمیت داشتند. مشتریان توجه ویژه ای به تولیدکنندگانی داشتند که می توانستند زمان تحویل کوتاه (اغلب بیش از چهار هفته) را تضمین نمایند؛ اما کارایی در عملیات های تولیدی، مستلزم زمان بیشتری بود. استانداردهای کیفی سخت گیرانه تری نیز درخواست می شد؛ زیرا کیفیت پایین، اغلب می تواند عملیات تولید OEM را متوقف سازد. از آنجایی که تأمین کنندگان برای قراردادهای با حجم بالا، از شرکت های OEM بزرگ رقابت می کردند؛ قیمت ها به شدت کاهش یافت و هزینه ها را تحت فشار قرار داد. برای راجرز و مدیرانش، به نظر می رسید که EPD در حال تبدیل شدن به یک تجارت کالایی است.

آینده EPD در این محیط پویا و نامطمئن، حقیقتاً تاریک به نظر می رسید. موضوع بحث و مناقشه فراوانی در این تقسیم بندی وجود داشتند. همواره می توان با در نظر گرفتن کسب و کارهای ارزان قیمت، حجم را افزایش داد، اما این امر موجب کاهش سودآوری شد. اکثر افراد در EPD به محصولات جدید، به عنوان منبع اصلی حجم نوآوری و سود نگاه می کردند. برخی از مدیران متعجب بودند که آیا بخش آنها، می تواند انتظارات بالای آلن تاون برای سودآوری و رشد را برآورده نماید یا حتی آیا شرکت می تواند به بقای خود ادامه دهد.

تاریخچه مدیریت: میراث جو بنت پیش از سال ۱۹۹۰

جو بنت ریاست EPD را بر عهده داشت. بنت، کارآفرینی محسوب می شد که به دنبال ورود بخش خود به کسب و کارهای جدید بود. بنت از همان دوره طفولیت سازمان، مسئولیت EPD را بر عهده داشت و آن را به یک تجارت مهم، برای آلن تاون تبدیل کرد. تحت رهبری بنت، EPD یکی از دو بخش آلن تاون به شمار می رفت که مقرر آن در خارج از آلن تاون و در پنسیلوانیا بود. این مایه غرور بنت بود. او میل به رشد و روحیه آزمایش را در EPD پرورش داد. به عنوان مثال، بنت با آغاز پژوهش در خصوص فناوری جدیدی که به دنبال پل زدن میان اجزا و قطعات الکترونیکی و مدارهای مجتمع بود، توانست فرصتی جهت رشد ایجاد نماید. اسکات آلن، کنترل کننده بخش تا سال ۱۹۹۰، احساس می کرد که بنت، نمونه ای از نقاط قوت شرکت محسوب می شد:

"ما همواره قطعات جدید را امتحان می کردیم. ما یک فوریت تعیین نمودیم. به صورت توأمان احساس فوریت، تعهد و نارضایتی نسبت به وضعیت موجود (میل به ارتقا و پیشرفت) وجود داشت. به عنوان مثال، ما در برنامه های کامپیوتری ۱۴ قدم جلوتر بودیم. این اضطرار و البته پیشرفت، از روحیه بنت و صنعت پویایی سرچشمه می گرفت که در آن فعالیت داشتیم."

بنت که هنگام مرگ ۴۸ سال داشت، مردی بزرگ با ذهنی سریع و خلاق بود. او این تیم را تقریباً به تنهایی اداره می کرد. برای مثال، هر دو نیروگاه بارنت (خازن) و هوپول (مقاومت) گروه های توسعه بازار و توسعه محصول جداگانه داشتند. مدیران تمام این گروه ها به بنت گزارش دادند. بسیاری از تصمیمات کلیدی توسط او گرفته شدند و هیچ کدام بدون اطلاع و تأیید بنت اقدامی انجام نمی دادند. کارکنان به بنت احترام می گذاشتند و همچنین از آن می ترسیدند. یک مدیر توسعه محصول برای خازن ها، بنت و سبک او را این چنین توصیف نمود:

"جو بنت با من و دیگران بسیار مستبدانه بود. در نتیجه، موفق ترین افرادی که برای بنت کار می کردند، اهل سیاسی و یا جرح و تعدیل بودند. کارکنان در خود نمی دیدند که با نظرات او مخالفت نمایند."

"بنت، تأثیر قابل توجهی بر سازمان ما داشت. سبک های مدیریتی ما، بازتاب او (شخصیت او در کار) بود. همه ما به سبک دستوری عمل می کردیم. من کمتر حاضر بودم اجازه بدهم که کارکنان زیر دست من، اشتباه کنند. با این وجود که من معتقد بودم مهم است که کارکنان از اشتباهاتشان درس بگیرند. فشار و استانداردهای غیر واقعی به افراد در سراسر سازمان منتقل می شد. این امر خوب شد که تعهدات ما اغلب غیر واقعی تدوین گردند."

"فعالیت گروهی و تصمیم گیری اندکی توسط تیم برتر اتخاذ می شد. البته به جز مواردی که مسئله خاصی وجود داشت. بنابراین این یک گروه طبیعی نبود. ما هرگز در کنار یکدیگر نبودیم مگر آنکه در جلسات رسمی مدیران حضور داشتیم. هیچ انسجامی در گزارش گروهی به بنت وجود نداشت."

بنت، مرد پارادوکس ها بود. اگرچه اکثر مردم احساس می کردند که او در سبک مدیریتی خود، بسیار هدایت کننده و دستوری عمل می نماید؛ اما او به شدت، به حوزه رفتار سازمانی و کاربردهای آن در مدیریت علاقه مند بود (علاقه به سبک

دستوری). در سال ۱۹۸۹، بنت برنامه توسعه مدیریت و سازمان را در سطح یک بخش آغاز کرد. این برنامه شامل چندین مرحله بود. بررسی سبک های مدیریت فردی، اثربخشی گروه، هماهنگی میان بخش های عملکردی و مسائل در سطح سازمان از جمله مراحل برنامه بنت بودند. در تمام مراحل، برنامه های عملیاتی به منظور بهبود تدوین می شد.

#### دان راجرز مسئولیت را بر عهده می گیرد

هنگامی که راجرز در ژوئن ۱۹۹۰ مسئولیت را بر عهده گرفت، سازمانی را به ارث برد که ۹۰۰ نفر کارمند را استخدام می کرد که ۱۷۵ نفر از آنها کارمندان مدیریتی و حرفه ای حقوق بگیر بودند. این شرکت دارای سه کارخانه و چهار منطقه فروش بود و به استثنای برخی از پشتیبانی های تحقیق و توسعه از بخش کارکنان فنی آلن تاون، یک سازمان چند منظوره مستقل محسوب می شد. گزارش دهی به دان راجرز از طریق یک کنترل کننده، مدیر تولید، مدیر بازاریابی، مدیر فروش و یک مدیر توسعه محصول صورت می گرفت (شکل های ۲ و ۳ اطلاعاتی درباره سازمان EPD ارائه می دهند).

#### شکل ۲. پیشینه مدیران EPD

دان راجرز: معاون رئیس و مدیر کل بخش محصولات الکترونیکی است. راجرز ۴۰ سال دارد و مدرک دکتری خود را اخذ نموده است. او در رشته شیمی از دانشگاه سینسیناتی، کارشناسی ارشد در شیمی از دانشگاه سنت جانز، و مدرک کارشناسی از کالج کوئینز در شهر نیویورک دارد. او در سال ۱۹۸۱ به عنوان شیمیدان در بخش کارکنان فنی (R&D) به آلن تاون پیوست. در سال ۱۹۸۵ مدیر تحقیقات الکترونیک و در سال ۱۹۸۸ مدیر تحقیقات مواد الکترونیکی در همان بخش شد. او در ژوئن ۱۹۹۰ به عنوان مدیر بخش EPD منصوب گردید.

بیل لی: مدیر بازاریابی شرکت و ۳۹ سال دارد. او مدرک کارشناسی در مهندسی شیمی از راتگرز او در سال ۱۹۷۴ به عنوان مهندس کارکنان به آلن تاون پیوست و متعاقباً چندین سمت مهندسی و نظارت را در کارخانه های محصولات شیشه ای، بر عهده گرفت. پس از یک مأموریت در برنامه ریزی بازار شرکتی، او در سال ۱۹۹۱ مدیر بازاریابی در EPD شد.

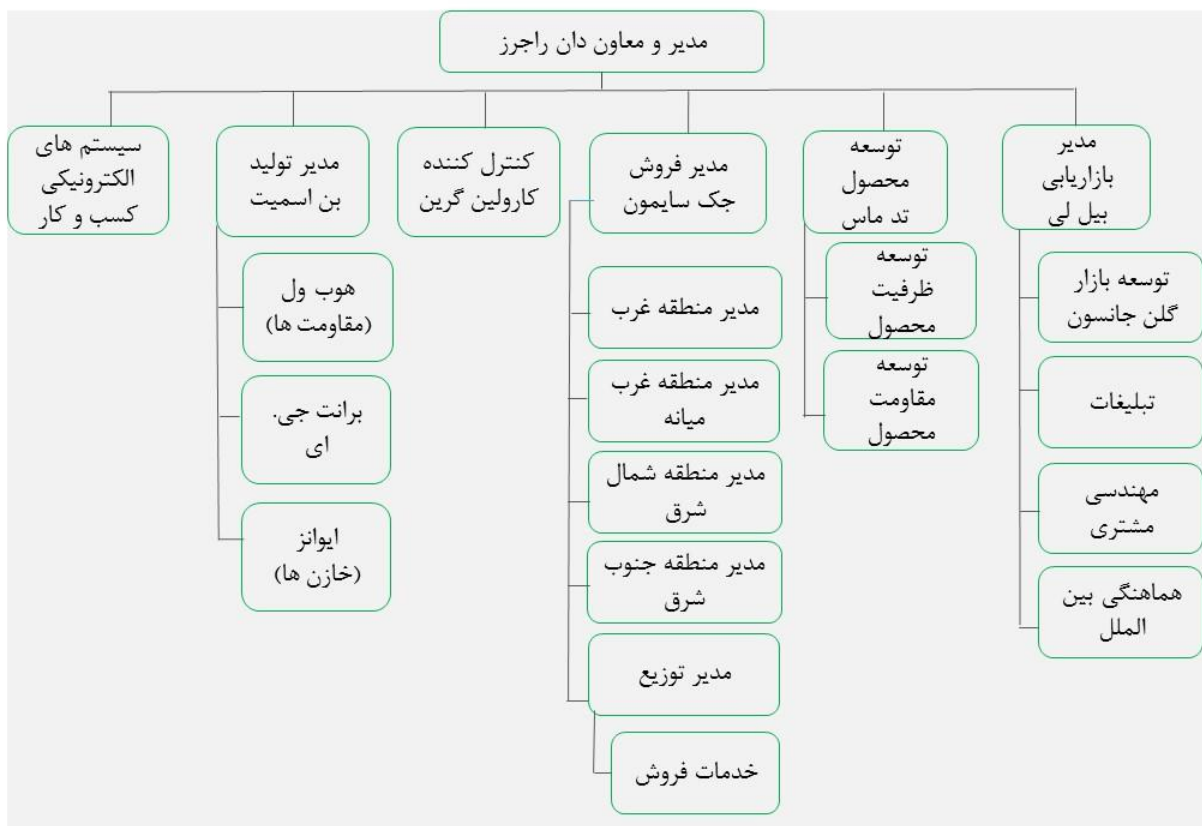
**بن اسمیت :** مدیر تولید، ۴۳ سال دارد. او مدرک مهندسی را از کالج کلارکسون دریافت نمود. او در سال ۱۹۹۱ در پست های مرتبط با تولید، در بخش های محصولات کامپیوتری و محصولات فنی آلن تاون، به عنوان مدیر تولید EPD منصوب گردید. او به عنوان مهندس کارخانه، شروع به کار کرده بود و همچنین سرپرست بخش، سرپرست تولید و مدیر کارخانه در چندین کارخانه شیشه در این بخش ها بود. درست پیش از انتقال به EPD، او مدیر تولید در بخش ظروف شیشه ای آزمایشگاهی بود.

**تد ماس:** مدیر توسعه محصول، ۴۵ سال دارد. او پس از دریافت مدرک مهندسی مکانیک از سیتی کالج در شهر نیویورک، به عنوان مهندسی کارکنان به شرکت مواد آلن تاون پیوست. پس از پنج سال فعالیت در بخش های دیگر، او در ابتدای راه به EPD پیوست. او ابتدا به عنوان مهندس پروژه خدمت کرد و سپس چندین پست مدیریتی در توسعه محصول و فرآیند داشت. او در سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر توسعه محصول برای EPD منصوب گردید.

**کارولین گرین:** کنترل کننده بخش و ۳۱ سال دارد. او در سال ۱۹۸۶ پس از گذراندن مدرک کارشناسی در مدیریت صنعتی دانشگاه ییل، به شرکت مواد آلن تاون پیوست. سپس کار در یک شرکت بزرگ حسابداری را آغاز نمود. گرین پس از آن تحصیل در رشته MBA در دانشکده کسب و کار هاروارد به اتمام رسانید. پیش از پیوستن به EPD به عنوان کنترل کننده بخش آن در سال ۱۹۹۱، او در موقعیت های مختلف حسابداری کارخانه در بخش های محصولات رایانه ای آلن تاون و محصولات صفحه نمایش فعالیت می کرد.

**جک سیمون:** مدیر فروش و ۳۴ سال دارد. او به دانشگاه سنت بوناونچر رفت و در آنجا مدرک جامعه شناسی گرفت. او در سال ۱۹۸۸ به عنوان فروشنده به آلن تاون پیوست. تمام تجربه او با آلن تاون در بخش EPD بود. او زمانی که در سال ۱۹۹۱ به سمت مدیر فروش بخش ارتقا یافت، مدیر فروش منطقه بود.

شکل ۳. نمودار سازمانی بخش محصولات الکترونیکی



پیشینه مدیریتی راجرز پیش از سال ۱۹۹۰، راجرز مدیر تحقیقات مواد الکترونیکی در بخش کارکنان فنی آلن تاون بود. ارتقاء او به معاونت رئیس و مدیر کل غیرمعمول بنظر می رسید، زیرا او فاقد تجربه کافی بود. با این حال، اکثر همکاران او متوجه شدند که دانش و پیشینه او با کسب و کار EPD مرتبط است و او صلاحیت های متعددی دارد که نشان دهنده ظرفیت او جهت کسب یک موقعیت مدیریت عالی محسوب می گردد. راجرز به عنوان مدیر تحقیقات مواد الکترونیکی، مسئول تمام کارهای تحقیق و توسعه در کارکنان فنی بود. بنابراین او درخصوص فناوری EPD آگاه بود، اغلب در جلسات EPD شرکت می کرد و دانش کلی در تجارت الکترونیک داشت.

راجرز، قابلیت های شخصی قابل توجهی نیز داشت. او بسیار باهوش بود و سریع فکر می کرد. راجرز می توانست خود را در گروه های کوچک و بزرگ به خوبی بیان نماید. مدیران EPD تحت تأثیر ظرفیت او به منظور درک طیف گسترده ای از مسائل پیچیده از مسائل فنی تا مسائل مدیریتی قرار گرفتند. او همواره فردی بسیار مهربان و صمیمی بود و می توانست کارکنان را ترغیب نماید تا صریح باشند، زیرا او آماده به اشتراک گذاشتن اطلاعات و افکار خود بود. در حقیقت، مردم اغلب از مواردی که او مایل بود افشا نماید و یا پیرامون آنها بحث کند، شگفت زده می شدند. او همچنین کارکنان را در مسائل مشارکت می داد و در تصمیم گیری ها با آنها مشورت می کرد.

با وجود خصوصیات بسیار مثبت و علاقه و احترام اصیل و حقیقی مدیران به راجرز، برخی از جنبه‌های سبک مدیریتی او مورد انتقاد قرار گرفت. شخصیت و توانایی‌های فکری برتر او، تقریباً همواره این اطمینان را می‌داد که او یک نیروی مسلط در جلسات است. برخی همچنین در خصوص چگونگی مواجهه راجرز با تعارض و یا نحوه رهبری او در شرایط سخت، سؤالاتی داشتند. برخی از مدیران EPD سبک راجرز را شرح دادند:

"راجرز خیلی خوب گوش نمی‌دهد. او حرف دیگران را قطع می‌کند، که همین ویژگی، راجرز را از شنیدن نظرات دیگران باز می‌دارد و به نظر می‌رسد که واقعاً نمی‌خواهد انتقادی را بشنود. علاوه بر این، او نسبت به من بسیار ملاحظت داشته است. نیاز است که من را در راستای اهدافم هدایت نماید. من به برخی از این اهداف نرسیده‌ام و نیاز دارم تا راجرز من را در این مسیر پیش ببرد. علاوه بر آن، بدون توجه به آنچه می‌گویید، صحبت‌ها به همان شیوه به شما ارجاع داده می‌شوند و رهنمودی دریافت نمی‌کنید. راحت است که با او صحبت کنید و به او بگویید که چه چیزی در ذهن خود می‌پرورانید، اما او همواره تمام حرف‌های شما را نمی‌شنود.

او به اندازه کافی، درگیر مشکلات ناشی از تفاوت در اهداف بخش‌های عملکردی نشده است. عدم درگیری او در تعارض اهداف عملکردی بخش‌ها، ممکن است به این دلیل باشد که راجرز زمان فراوانی را صرف کارهای شرکتی می‌کند. اما این واقعیت را تغییر نمی‌دهد که او به اندازه کافی در جریان مسائل سازمان خود قرار ندارد. افراد جریان ساز (ایجاد کنندگان موج مسائل) مورد بازخواست و نظارت قرار ندارند و یا در حال بیرون رانده شدن از بخش هستند (به عنوان یک راهکار). افراد در رأس سازمان نیز به دنبال رفع تعارضات موجود نیستند."

اقدامات راجرز هنگامی که او معاون و مدیر کل EPD شد، تغییرات فراوانی در سازمان ایجاد نمود. راجرز با اصرار مدیریت ارشد به این پست منصوب گردید؛ زیرا مدیر ارشد بر این باور بود که بهتر است EPD ارتباط نزدیک‌تر با شرکت مرکزی برقرار نمایند. به همین دلیل، دفتر مرکزی را از بارنت به آلن‌تاون منتقل نمود. او همچنین گروه‌های توسعه بازار را به آلن‌تاون بازگرداند. علاوه بر این، اگرچه گروه‌های توسعه محصول، خود در کارخانه‌ها باقی ماندند، اما راجرز بخش توسعه محصول را زیر نظر تد ماس در آلن‌تاون قرار داشت، با دیگر گروه‌ها ادغام کرد. راجرز اندکی پس از ارتقاء خود، عملکردهای دو بخش بازاریابی و فروش را نیز از یکدیگر جدا نمود. همانطور که بعداً گفت:

"به نظر من، توجیه کافی به منظور جداسازی بخش‌های بازاریابی و فروش وجود ندارد. فکر می‌کردم فروش به دنبال دریافت سفارش باشد، در حالی که بازاریابی باید به استراتژی‌هایی برای قیمت‌گذاری، محصولات جدید و شناسایی فرصت‌های جدید برای آینده توجه کند. بازاریابی، کارکرد استراتژیک دارد و نباید به اقدامات روزانه بسنده نماید."

تغییر عمده دیگر، مربوط به کارکنان بخش‌ها بود. راجرز تمام مدیران کلیدی خود را به استثنای تد ماس، مدیر توسعه محصول، جایگزین کرد. بن اسمیت، مدیر تولید جدید، شغل مشابهی در بخش محصولات آزمایشگاهی آلن‌تاون داشت. بیل لی، مدیر بازاریابی جدید، در بخش‌های تولیدی دیگر آلن‌تاون فعالیت داشت و اخیراً مسئول برنامه‌ریزی بازارهای



شرکت بود. کارولین گرین، کنترل‌کننده جدید، در کارخانه‌های بخش محصولات کامپیوتری آلن‌تاون فعالیت داشت. از میان کارکنان جدید، تنها جک سیمون، مدیر فروش جدید، از درون EPD انتخاب شده بود. راجرز همچنین به بهبود خدمات EPD روی آورد. یک سیستم اطلاعاتی، توسط بخش خدمات فروش توسعه داده شد.

علاوه بر این، مدیر تولید، مدیران کارخانه را مسئول تحقق اهداف مشخص در راستای تعهدات تحویل و کوتاه کردن زمان تحویل سفارشات می‌دانست. علاوه بر این، راجرز گزارشی در خصوص برنامه رفتار سازمانی بنت، درخواست کرد که در ابتدا برای یک دوره سه ساله طراحی شده بود. راجرز متوجه شد که این برنامه، تأثیر مثبتی بر بخش گذاشته است؛ اما مرحله نهایی که با بهبود هماهنگی میان بخش‌های کارکردی سروکار دارد، هنوز کامل نشده است. راجرز با توجه به مسائل تجاری و حضور جدید خود در بخش، تصمیم گرفت برنامه بنت را متوقف سازد. او مطمئن نبود که این برنامه راه مؤثری جهت مقابله با مسائلی است که با آنها روبرو هستند. در نهایت، راجرز تصمیم گرفت آن مواردی دانسته‌های خود در خصوص هر یک از عرصه‌های کاربردی را مرور نماید.

### بررسی بخش‌های کارکردی در سال ۱۹۹۲

**ساخت:** مقاومت‌ها و خازن‌ها در سه کارخانه واقع در ایوانز، جورجیا (مقاومت)، هوپول، ویرجینیا (مقاومت) و بارت، جورجیا (خازن) در حجم بالا تولید شدند. هر یک از این کارخانه‌ها دارای یک مدیر کارخانه و طیف کاملی از وظایف خط و کارکنان، شامل تولید، مهندسی، کنترل کیفیت، خرید، حسابداری و کنترل و پرسنل بودند.

مدیران کارخانه، به استثنای یک مورد، سایر قطعات در EPD بزرگ شده بودند. به عنوان مدیران مرکز سود، عملکرد آنها بر اساس حاشیه‌های ناخالص و سایر واریانس‌های تولید، از جمله زمان‌های تحویل و تعهدات تحویل از دست رفته به مشتریان، ارزشیابی گردید. این مدیران کارخانه احساس می‌کردند که شهرت و در نتیجه ارتقای آنها به رشد گیاه و عملکرد مناسب حاشیه سود ناخالص، بستگی دارد. تمام افراد، شاهد پیشرفت آینده خود در سلسله مراتب تولید شرکت بودند که منجر به امکان ارتقاء به ست مدیر کل یک بخش می‌گردید. از آنجایی که تولید کارکرد غالب بود، چنین انتظاری غیرواقعی بنظر نمی‌رسید. مدیران کارخانه EPD از عدم رشد در تجارت بخش، بسیار ناراحت بودند.

در دو سال گذشته، حجم تولید قطعات کاهش داشته است و به دلیل کاهش قیمت، حجم درآمد بخش (به دلار) به میزان قابل توجهی کاهش یافته بود. بنابراین مدیران، تحت فشار فراوانی به منظور کاهش هزینه‌ها قرار گرفتند تا حاشیه سود ناخالص خود را حفظ نمایند. در حالی که آنها توانستند برخی از هزینه‌ها را کاهش دهند، حاشیه سود ناخالص همچنان کاهش داشت. به استثنای برخی موارد، کارخانه‌های EPD کمترین سود ناخالص را در شرکت ایجاد نمودند. مدیران کارخانه اظهارات زیر را بیان نمودند:

"ما در خطوط تولید خود، دچار فرسایش قیمت هستیم و محصولات جدید، کمتر تولید می‌گردند. ما به محصول جدید و منحصر به فرد نیاز داریم. در محصولات موجود خود، ظرفیت رشد مشاهده نمی‌گردد".

ناامیدی تجربه شده توسط افراد تولید کننده، بیشتر در نگرش آنها نسبت به کارکردهای فروش و بازاریابی بیان گردید. آنها احساس می‌کردند که فروش، منحصراً روی حجم متمرکز است و هیچ نگرانی جهت حاشیه سود ناخالص وجود ندارد. آنها بخش فروش را به دلیل کسب سود اندک و عدم مبارزه کافی جهت دستیابی به قیمت بهتر مقصر دانستند. به عبارت دیگر، به عبارت دیگر، فروش به هزینه تولید سود می‌بخشد و فروش بر اساس آن جریمه نمی‌شود.

تولید حتی بیشتر از عملکرد بازاریابی انتقاد داشت. آنها احساس کردند که بازاریابی در مسئولیت خود برای ارائه مسیری جهت کسب رشد سودآور بخش، شکست خورده است. آنها به ویژه بیل لی، مدیر بازاریابی را به دلیل نداشتن "رهبری قوی" سرزنش نمودند. آنها اصطلاحاً از "سندرم ناپدید شدن هویج"<sup>1</sup> ناراحت بودند. کارشناس بازاریابی به کارخانه می‌آید و بازاری چند میلیون دلاری برای مقاومت یا خازن جدید (هویج) پیش‌بینی می‌نمود. براساس این پیش‌بینی، تولید نمونه‌هایی را اجرا می‌کرد و سرمایه‌گذاری‌های دیگری را جهت آماده‌سازی محصول جدید انجام می‌داد. پس از شش ماه یا یک سال بعد بخش بازاریابی متوجه گردید که اکنون فروش و سود بسیار اندکی را پیش‌بینی نموده است. بخش تولید به این نتیجه رسید که بخش بازاریابی، توانایی پیش‌بینی دقیق روندهای بازاریابی را ندارد و به طور کلی ناتوان است. بسیاری احساس نمودند که بهتر است بیل لی و برخی از کارکنان بازاریابی، جایگزین گردند.

همچنین بخش تولید، از بخش توسعه محصول ناراضی بود، زیرا آنها احساس می‌کردند بخش توسعه محصول، همواره محصولاتی مناسبی را جهت فروش ارائه نکرده‌اند. آنها به دنبال توسعه محصول، جهت شناسایی اجزای جدید با کمترین هزینه بودند. هنگامی که بخش توسعه محصول، درخواست اجرای ویژه در خطوط تولید خود به منظور توسعه محصولات جدید را ارائه نمود، تولیدکنندگان متعجب بودند که چگونه می‌توان این فرایندهای جدید را براساس هزینه‌ها جبران کرد.

**بازاریابی:** بازاریابی شامل چندین فعالیت از جمله مهندسی مشتری، تبلیغات است. البته، مهمترین کارکرد بازاریابی، یعنی توسعه بازار می‌باشد. تحت نظر گلن جانسون، توسعه بازار مسئول توسعه پیش‌بینی‌های فروش برای سال آینده، برنامه‌های بازار برای سه سال آینده، تجزیه و تحلیل سهم بازار و برنامه‌هایی جهت بهبود موقعیت بازار بود. یکی از ابزارهای اولیه جهت افزایش سهم بازار، توسعه انواع جدیدی از مقاومت‌ها و خازن‌ها (پسوند محصول) بود. این مسئولیت توسعه بازار بود که این فرصت‌های جدید را شناسایی نمود و از توسعه محصولات جدید در هماهنگی با سایر عملکردها اطمینان حاصل

---

<sup>1</sup>Disappearing carrot syndrome

کند. شناسایی فرصت‌های جدید بازار در درجه اول، مسئولیت بخش بازاریابی بود (با کمک فروش) و همچنین توسعه طرح محصول جدید، بازاریابی احساس کرد که فشار بخش توسعه محصول جدید، بر آنها وارد می‌شود.

در بخش بازاریابی از زمانی تأسیس خود به عنوان یک بخش مجزا در سال پیش، افراد جدید فراوانی حضور داشتند. بیشتر افراد از بخش فروش، نقل مکان کرده بودند. برای مثال، جانسون یک مدیر فروش منطقه بود. متخصصان بازاریابی عموماً دانشجویان تازه فارغ‌التحصیلان شده در رشته‌های فنی یا بازرگانی بودند که یک یا دو سال تجربه فروش داشتند.

افراد بازاریابی که تحت تأثیر وظیفه دشوار پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی در یک بازار بسیار آشفته قرار داشتند، احساس نمودند که هیچ کدام از افراد، مشکلات آنها را درک نمی‌کند. برخی احساس می‌کردند که آلن تاون استانداردهای بالایی جهت سودآوری محصولات جدید دارد که برآورده ساختن آنها، در تجارت قطعات غیرممکن است. جانسون، مدیر توسعه بازار گفت:

"درحالی‌که کارکنان بخش مالی شرکت‌ها اعتراف می‌کنند که ما به مجموعه‌ای از معیارها نیاز داریم، آنها به طور غیررسمی به ما می‌گویند که این معیارها مناسب نیستند و موجب می‌گردند که محافظه‌کارانه کار کنیم. محیط شرکت، محیطی ریسک پذیر نیست. ما تمایل داریم که یک مزیت اختصاصی برای کسب و کار خود به ارمغان بیاوریم که در حال حاضر، امکان آن وجود ندارد. این شرایط، روند کار ما را آهسته می‌سازد."

کارکنان بازاریابی، همچنین نسبت به توسعه محصول و پاسخگویی آن به نیازهای بخش‌ها انتقاد داشتند. همانطور که افراد بازاریابی متوجه شدند، اولویت‌های توسعه محصول، اشتباه بودند و پروژه‌های آنها همواره با تأخیر انجام می‌شدند. به گفته جانسون، "آقای ماس پروژه‌ها را بدون در نظر گرفتن کامل پیامدهای استفاده از منابع انجام می‌دهد. هیچ رویه یا معیاری جهت تعیین اولویت در توسعه وجود ندارد. هفتاد درصد از زمان او به جای توسعه محصول، به عملیات اختصاص می‌یابد."

بازاریابی نسبت به فقدان همکاری و اقدامات انفرادی مستمر تولید بسیار ناراضی بود. آنها بخش تولید را محافظه‌کارانه می‌دانستند و نمی‌خواستند ریسک کنند. این امر به‌ویژه تشدیدکننده بود، زیرا بسیاری از افراد بازاریابی احساس می‌کردند که از مسئولیت اصلی خود غافل شده‌اند؛ زیرا زمان فراوانی را صرف تعامل با بخش تولید می‌نمایند. جانسون اشاره نمود که اگر می‌دانست اقدامات مرتبط با بازاریابی موجبات ناامیدی بخش تولید و سایر کارکنان را فراهم می‌آورد، هرگز شغل بازاریابی را انتخاب نمی‌کرد.

**فروش:** محصولات EPD از طریق یک نیروی فروش مستقیم، متشکل از ۲۵ فروشنده به فروش می‌رسیدند که در چهار منطقه فروش سازماندهی شده بودند. هر منطقه توسط یک مدیر فروش منطقه مدیریت می‌شد که به مدیر فروش مرکزی، جک سایمون گزارش می‌داد. سایمون، مانند تمام مدیران فروش منطقه، از طریق بخش فروش وارد EPD شده بود. نیروی فروش مستقیم از تولیدکنندگانی بازدید داشتند که محصولات آنها دارای اجزای الکتریکی بودند. این بازدید با هدف آشنایی با نیازهای مشتری از طریق صحبت با نمایندگان خرید و مهندسان طراح و سپس عقد قرارداد جهت تولید قطعات مقاومت

یا خازن صورت گرفت. نیروی فروش، متشکل از فارغ التحصیلان کالج و فروشندگان مُسن تر و با تجربه تری بود که در بلند مدت در این صنعت فعالیت داشتند.

نیروی فروش یکپارچه بود، به این معنا که فروشندگان EPD، خازن و مقاومت را به همان مشتریان فروختند. بنابراین، نیروی فروش EPD مجبور بود روابط گسترده ای را با نمایندگان خرید و مهندسان ایجاد نماید و به منظور کسب اطلاعات بازار و فرصتی جهت پیشنهاد قراردادها، بر روابط با کیفیت تکیه کند. اما فروشندگان نیز بهتر است با همین افراد، مذاکره نمایند تا بهترین قیمت ممکن را بدست آورند. از آنجایی که عملکرد فروش، بر اساس حجم فروش ارزشیابی شد، آنها سخت تلاش نمودند تا اهداف فروش بودجه خود را تحقق بخشند. با این حال، دستمزد نیروی فروش بر اساس کمیسیون پرداخت نشد. این موضوع مورد بحث و نارضایتی آنها بود.

سایمون از بی اعتمادی، بازی، مانور و سیاست زدگی میان بخش های فروش و بازاریابی خبر داد. او بیان داشت که "ما در بخش فروش، معتقد نیستیم که بازاریابی بهترین اطلاعات را به ما می دهد."

تضاد عمده در جلسات تنظیم بودجه به وجود آمد، تا حدی به این دلیل که فروش، پیش بینی های خود را بر اساس جستجوی مشتری تخمین می زد، در حالی که بازاریابی از ابزارهای تحلیلی جهت توسعه پیش بینی های خود استفاده می کرد. سایمون اذعان داشت که "تضادها بر اساس حقایق حل نمی شوند. در عوض اتهاماتی وجود دارند. من به آنها [بازاریابی] اعتماد ندارم که آنها توانایی انجام وظایف خود را دارند."

دیدگاه او نسبت به بخش تولید تا حدودی مثبت تر بود:

روابط شخصی من با بخش تولید خوب است، اما من یک سری نگرانی دارم. من و هیچ کس دیگری، از کاهش هزینه های واقعی در کارخانه اطلاعی ندارد. من فکر نمی کنم که به دلیل کاهش هزینه ها، بخش تولید به اندازه بخش فروش از کاهش قیمت تحت تأثیر قرار بگیرد. کاهش قیمت به بخش فروش ضربه سنگینی می زند. مشکل دیگر سرویس Hopewell است! در کارخانه Hopewell بازی سازی دائمی وجود دارد.

در سطوح پایین تر سازمان، روابط میان بخش های فروش و تولید، حتی نامطلوب تر به نظر می رسید. از طریق تماس تلفنی میان مدیر فروش منطقه غرب و مدیر کارخانه ایوانز، سطح رقابت بیشتر می شود. در یک نمونه، فروشندگان درخواست تحویل سریع جهت برآورده ساختن نیازهای یک مشتری عمده داشتند، با این احساس که پاسخ آهسته به موقعیت EPD به مشتری آسیب می رساند. این کارخانه اعلام کرد که نمی تواند در چنین مهلت کوتاهی، بدون ایجاد اختلال در عملکرد کارخانه، قطعات را تحویل دهد. مدیر خدمات فروش اظهار داشت که "رابطه با کارخانه Hopewell نامطلوب است. بنابراین بهتر است معیارهای اندازه گیری برای مدیران کارخانه تغییر یابند. اقدامات حقیقتاً بر اساس خدمات، اندازه گیری نمی شوند. با این حال، کلیه اقدامات تا حدودی بهبود یافته اند. در مجموع آنها اندکی بیشتر، نگران خدمات هستند."

بخش توسعه محصول، برخلاف سایر بخش‌های آلن‌تاون، EPD گروه توسعه محصول خود را داشت. گروه توسعه محصول EPD، مسئول توسعه برنامه‌های جدید در خط تولید فعلی بود. اگرچه آنها نیز جهت پشتیبانی از تحقیق و توسعه به کارکنان فنی متکی بودند. اکثر بخش‌های دیگر، جهت پشتیبانی از توسعه محصول فنی، کاملاً به بخش کارکنان فنی متکی بودند و گروه‌های مهندسی را جهت پشتیبانی کارکنان تولید به کار می‌گرفتند. بخش توسعه محصول، اغلب در توسعه فرآیند تولید نیز دخالت می‌کرد.

اغلب میان ۱۰ تا ۱۲ پروژه توسعه محصول جدید، در دست اجرا بودند که اغلب به توسعه فناوری قابل توجهی نیاز داشتند. گروه توسعه به دو بخش تقسیم گردید: مقاومت‌ها (واقع در کارخانه Hopewell) و خازن‌ها (واقع در بارنت). مدیر توسعه محصول به همراه بقیه کارکنان بخش در آلن‌تاون، پنسیلوانیا مستقر بودند. این گروه متشکل از افراد فنی بود که کار خود را در کار تحقیق و توسعه گذرانده‌اند. درحالی‌که برخی از این افراد از گروه تحقیق و توسعه شرکت آمده بودند. بنابراین، بسیاری از افراد در بخش توسعه محصول، در بیشتر مشاغل خود در این بخش فعالیت نمودند یا در سایر شرکت‌ها در صنعت الکترونیک، پست‌های فنی و تخصصی داشتند. تد ماس، مدیر توسعه محصول، رابطه خود را با گروه‌های دیگر شرح داد:

"به طور کلی، روابط بخش من با بخش بسیار خوب است، اگرچه برخی مشکلات در Hopewell وجود دارند. بزرگترین دغدغه من بخش بازاریابی است. من احساس نمی‌کنم که بازاریابی، مشخصات دقیق محصول را برای محصولات جدید ارائه می‌دهد. علاوه بر این، افراد بازاریابی درک نمی‌کنند که چه عواملی در تغییرات مشخصات دخیل هستند. من فکر می‌کنم که نوشتن مشخصات مشترک با بازاریابی به این مشکل می‌افزاید. مسئله دیگر این است که افراد بازاریابی بهتر است بیشتر آینده‌نگر باشند و آینده را بهتر پیش بینی نمایند."

"ما به زمان نیاز داریم! در زمینه فروش هم مسئله‌های وجود دارند. ما به نظرات گروه فروش درخصوص محصولات جدید خود نیازمندیم. می‌خواستم گزارش تماس‌هایی را دریافت کنم که مکتوب می‌شوند و از سایمون نیز رونوشت گزارش‌ها را خواستم. او آنها را به من نمی‌داد؛ زیرا "بخش بازاریابی مسئولیت تفسیر را بر عهده دارد. من در نهایت مجبور شدم برای حل مسئله به راجرز مراجعه نمایم."

ماوس همچنین از بخش کارکنان فنی آلن‌تاون انتقاد داشت که در مواردی، وظیفه توسعه محصول را برای EPD انجام می‌دادند:

"گرفتن یک برنامه زمان‌بندی شده از آنها دشوار است. عملکرد بخش توسعه محصول، مستقل از جهت‌گیری بخش ما است؛ زیرا آنها به جای دیگری گزارش می‌دهند. اگر از برنامه عقب باشند، مشخص نمی‌شود. آنها در صورت عقب ماندن از برنامه، سریعتر سعی می‌کنند الزامات توسعه را کاهش دهند. هنگامی که صحبت از شرح وظایف آنها به میان می‌آید،

به تأثیری (نفوذ) بیشتری بر مشخصات محصولات نیاز دارم. من اغلب مجبور می شوم برای حل مشکلاتی که برای این گروه پیش می آیند، به طبقه بالا بروم / برای صحبت با روسای سازمان. "

### فرآیند توسعه محصول جدید

همانطور که راجرز بررسی خود را از بخش های کارکردی کامل می نمود؛ درخصوص فرآیند توسعه محصول جدید EPD تفکر می کرد. دو موقعیت اخیر، نشان می دهند که این روند رو به وخامت می رود. دو مورد وضعیت خازن W-1201، محصولی جدیدی که برای بازار کامپیوتر عرضه می گردند، نمونه ای از مسائل به شمار می رود. پروژه W-1201 چهار بار با شکست مواجه شد و مجدداً راه اندازی گردید؛ زیرا بخش های مختلف سازمان، اطلاعات متفاوتی از وضعیت آن در مقاطع زمانی مشخص داشتند. بازاریابی محصول W-1201 را به عنوان یک فرصت آشکار در نظر می گرفت و تیم توسعه محصول فکر می کرد که از نظر فنی امکان پذیر است. اما بخش فروش، توانایی محصول جهت رقابت در بازار را زیر سؤال برد، زیرا قیمت تمام شده تولید بسیار بالا بود. همانطور که بحث درخصوص اصلاحات محصول مورد نیاز جهت کاهش هزینه ها پیش رفت، تخمین بازاریابی از بازار بالقوه تغییر نمود. همچنین ارزشیابی توسعه محصول از امکان سنجی فنی تغییر کرد. از آنجایی که مدیریت هر بخش، به طور مستقل، درخصوص دوام محصول قضاوت نمودند، وضعیت پروژه هرگز روشن نبود. در برهه ای از زمان، فروشندگان در حقیقت، سفارش هایی را برای نمونه های W-1201 دریافت می کردند، بدون اینکه بدانند تولید و بازاریابی به این نتیجه رسیده اند که این محصول غیرقابل اجرا است و از ایده صرف نظر شده است.

در موردی دیگر، درگیری شدید میان بخش بازاریابی و کارکنان کارخانه بر سر یک پوشش جدید بالقوه برای مقاومت ها رخ داد. بازاریابی مشخص نمود که یک پوشش جدید و یکنواخت، به دلایل رقابتی و کارایی مورد نیاز است. آنها نظرات خود را به مدیریت بخش ارائه دادند و مواردی مرتبط با تعهد به تغییر پوشش های مقاومتی را دریافت کردند. اما کارخانه ها تمایلی به تغییر عملیات خود نداشتند. آنها این پرسش را مطرح کردند که آیا بخش توسعه محصول، ثابت کرده است که پوشش جدید موفق خواهد بود و می تواند بدون هزینه اضافی جهت مطابقت با مشخصات محصول تولید گردد. علاوه بر این، گیاهان کاملاً به قضاوت بازاریابی درخصوص نیاز به این تغییر اعتماد نداشتند. متخصص بازاریابی مسئول پروژه، از جلسات کارخانه عصبانی بود و از توانایی خود در تأثیرگذاری بر افراد کارخانه، جهت پیشبرد پروژه کاملاً دلسرد بازمی گشت. جلسات توسعه محصول، دو جلسه یک روزه در آلن تاون، پنسیلوانیا بودند که یک بار در هر دوره حسابداری (۲۸ روز) به منظور بحث، هماهنگی و تصمیم گیری درخصوص محصولات جدید برگزار می شدند. جلسات جداگانه ای برای محصولات خازن ها و مقاومت ها برگزار شدند. در مجموع، تقریباً ۲۰ نفر در هر جلسه شرکت داشتند، مدیر بخش، کارکنان مستقیم

او، مدیران کارخانه و چند نفر دیگر از افراد کلیدی در سایر وظایف به عنوان افراد حاضر در جلسه شناخته می شدند. جریان مستمری از مردم جهت کسب اطلاعات از زیردستان در عرصه کارکردی خود در این جلسات نیز حضور داشتند.

غیرمعمول نیست که یک مدیر کارخانه جلسه را ترک کند و با یک مهندس در کارخانه خود، در راستای دریافت جزئیات در خصوص وضعیت پروژه تماس بگیرد. در یکی از جلسات، تد یانگ، متخصص بازاریابی، بارها به عنوان فردی نام برده شد که بیشتر از همه، در خصوص پروژه مورد بحث، اطلاعات داشت؛ اما او در هر دو جلسه حضور نمی یافت. در موارد دیگر، متخصصان بازاریابی (که در آن تاون بودند) جهت به اشتراک گذاشتن اطلاعات خود، در خصوص یک پروژه فراخوانده شدند. در صورت لزوم، افراد کارخانه و افراد توسعه محصول نیز گاهی برای جلسه به آن تاون می آمدند.

این جلسات توسط جانسون، مدیر توسعه بازار اداره می شد که اغلب در رأس میز می نشست. جانسون یک دستور کار را زودتر از موعد منتشر نمود و اغلب بحث را در حین انتقال از پروژه ای به پروژه دیگر هدایت می کرد. برای هر پروژه، پیشرفت در برابر اهداف مورد توافق هر یک از بخش ها، بررسی می شدند. هر بخش با جزئیات توضیح می دهد که در منطقه خود، به منظور پشتیبانی از پروژه چه اقداماتی انجام شده است (به عنوان مثال، چه تغییراتی در تجهیزات در یک کارخانه ایجاد شده است).

اگر یک بخش به اهداف خود نرسیده بود، همانطور که اغلب اتفاق می افتاد؛ ضرب الاجل های جدیدی تعیین می شد. درحالی که مسائلی که با آنها مواجه بودند نیز شرح داده می شدند. اگرچه موضوع لغزش در اهداف و دلایل اساسی آن، به ندرت مورد بحث قرار می گرفتند. حل اختلاف نظرها، اغلب بسیار دشوار بود. اغلب، این درگیری ها تنها زمانی خاتمه می یافتند که افراد موافقت می نمودند. درحالت، دستور کار بعدی بررسی می گشت. درحالی که عصبانیت افراد، گهگاه شعله ور می شد، خصومت یا پرخاشگری آشکار، به ندرت در جلسات ابراز می شدند. با این حال، پس از آن، حضار در جلسه اغلب به صورت دو به دو (جفت) یا گروه های کوچک در راهروها، در حین صرف قهوه، یا در دفاتر دیگر برای ادامه بحث ملاقات می کردند.

در گذشته، مدیر بخش در جلسات توسعه محصول شرکت نکرده بود. در سال ۱۹۹۲ بازاریابی از راجرز تقاضا نمود تا در این جلسات شرکت نماید و در فرایند تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشد. راجرز در جلسات شرکت، بسیار فعال بود. او اغلب روبروی میز جانسون می نشست. او اغلب در بحث در خصوص یک محصول جدید، به ویژه جنبه های فنی آن مشارکت داشت. او اغلب نکات فنی را برای دیگرانی توضیح می داد که آنها را درک نمی کردند. نظرات او، به وضوح توسط دیگران شنیده و احساس می شد. افراد فکر می کردند که جلسات از زمانی بهبود یافته اند که راجرز در آن جلسات، شرکت می نمود. با این وجود، جانسون هنوز از جلسات توسعه محصول می هراسید:

"شب پیش از جلسات، هرگز خوب نمی خوابم. من در خصوص پروژه های مختلف و مسائلی می اندیشم که به منظور جلب موافقت تمام افراد و متعهد ساختن آن در یک جهت گیری مشخص، به آنها نیاز دارم. ما ساعت های فراوانی را در این

جلسات می‌گذرانیم، اما به نظر می‌رسد که افراد به تعهدات خود جهت رسیدن به اهداف خود در تاریخ معین، پایبند نیستند. پروژه‌ها به شدت در حال لغزش و نوسان (از نظر زمانی و تعهد اجرایی) هستند و به نظر می‌رسد که ما نمی‌توانیم آنها را به حرکت در آوریم. به نظر من، ما نیز پروژه‌هایی داریم که بهتر است از آنها صرف نظر شود، اما به نظر نمی‌رسد که بتوانیم این اقدامات را انجام دهیم. صادقانه بگویم، اگر مجبور بودم دوباره این اقدامات را انجام دهم، مسئولیت فوق را قبول نمی‌کردم. به هر حال، من حقیقتاً چقدر به فعالیت‌های تخصصی بازاریابی می‌پردازم؟ به نظر می‌رسد بیشتر زمان خود را در جلسات، صرف انجام کارهای دیگران می‌کنم."

### چشم انداز سال ۱۹۹۳

راجرز می‌دانست که بهتر است چه اقداماتی انجام دهد. با نزدیک شدن به پایان سال ۱۹۹۲، راجرز و گروه مدیریت ارشد برای دومین جلسه (GLF جهش بزرگ به جلو) آماده می‌شدند. این نشست از سال گذشته، به عنوان انجمنی به منظور بحث در خصوص مسائل اصلی و توسعه تعهد نسبت به اهداف، برای سال آینده تشکیل شده بود. حالا زمان آن فرا رسیده است که به سال ۱۹۹۳ نگاه بیاندازیم!

---

\*۱ این مورد توسط همکار تحقیقاتی جنیفر ام. سوس (به سرپرستی پروفسور مایکل بیر) تهیه شده است. حق چاپ © ۱۹۹۷ توسط رئیس و اعضای کالج هاروارد. مورد آموزشی دانشکده کسب‌وکار هاروارد ۴۹۸-۰۴۷.



## بخش پنجم: راهنمای مطالعه موردِ آموزشی: تجزیه و تحلیل و نوشتن

راهنمای مطالعه موردِ آموزشی با سناریوی تصمیم گیری

راهنمای مطالعه موردِ آموزشی با سناریوهای ارزشیابی

راهنمای مطالعه موردِ آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله

در این بخش، راهنمایی های مجزا جهت تجزیه و تحلیل یک موردِ آموزشی و نوشتن یک گزارشبرمبنای موردِ آموزشی ارائه خواهند شد. بخش اول هر راهنما، تفکر شما و یادداشت هایی را سازماندهی می نماید که هنگام تجزیه و تحلیل یک موردِ آموزشی به آن نیاز دارید. بخش دوم، به شما کمک می کند تا یادداشت ها را به طرح کلی گزارش تبدیل نمایید.

هر راهنما بر اساس یکی از سه سناریوی موردی شرح داده شده در کتاب تنظیم شده اند. برای آنکه بدانید از کدام راهنما استفاده نمایید، بهتر است ابتدا سناریوی اصلی یک مورد آموزشی را شناسایی نمایید. به منظور کسب توضیح نحوه انجام تشخیص سناریو، به فصل ۳ مراجعه کنید.

فصل های ۴، ۵، و ۶ با جزئیات بیشتری نشان می دهند که چگونه می توان از هر سناریو، جهت تجزیه و تحلیل کارآمد یک مورد آموزشی استفاده کرد. فصل های ۹، ۱۰ و ۱۱ به شما می گویند که چگونه سناریوها می توانند گزارش را سازماندهی نمایند.

از راهنماهای این بخش، به منظور کمک به تمرکز و ساختاردهی به تفکر خود درخصوص یک مورد آموزشی استفاده نمایید که جهت آماده شدن برای مباحثه کلاسی یا نوشتن یک گزارش به آن نیاز خواهید داشت (لازم نیست بخش ها را به طور کامل تکمیل نمایید).

راهنماها را به صورت فایل Word در [hbsp.harvard.edu/casestudyhandbook](https://hbsp.harvard.edu/casestudyhandbook) دانلود نمایید. سپس می توانید آنها در رایانه، تبلت یا تلفن استفاده نمایید یا به صورت چاپی آماده سازید. سپس با مداد یا خودکار (به صورت مکتوب) یادداشت برداری کنید.

راهنمای مطالعه موارد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری

۱. تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری

این راهنما، مطالعات را به دو بخش تقسیم خواهید نمود. بخش اول، یادداشت ها و تفکر شما را در خصوص مورد آموزشی سازماندهی می گردند. بخش دوم، به نکاتی را اشاره دارد که می خواهید برای گزارش مرتبط با مورد آموزشی استفاده نمایید (جهت توضیح دقیق در خصوص چگونگی تجزیه و تحلیل یک سناریوی تصمیم گیری، به فصل ۴ مراجعه نمایید).

برای شروع کار، به سؤالات زیر فکر کنید:

چه تصمیمی بهتر است در این مورد آموزشی گرفته شود؟ مثال: آیا نیاز است Trendway تغییراتی در خط تولید خود ایجاد نماید؟

پاسخ:

گزینه های اصلی تصمیم گیری کدامند؟ مثال: شرکت می تواند خط تولید فعلی خود را گسترش دهد، بازدهی خود را بهبود بخشد یا خط تولید جدیدی با فناوری پیشرفته بسازد.

پاسخ:

بررسی گزینه های تصمیم گیری

چه سوالاتی به شما کمک می‌نمایند تا تصمیم بگیرید که کدام گزینه تصمیم‌گیری، بهتر از سایرین است؟ مثال: کدام گزینه، بهترین نتایج مالی را برای Trendway به همراه دارد؟

پاسخ:

چه مفاهیم و چارچوب‌هایی می‌توانند در پاسخگویی به پرسش‌های شما کمک کنند؟ مثال: مفاهیم هزینه واحد و نقطه سر به سر، به مقایسه تأثیر مالی سه گزینه تصمیم‌گیری کمک می‌کنند.

پاسخ:

از نمونه جداول و بخش‌هایی که در ادامه بیان می‌گردند، می‌توانید جهت سازماندهی تفکر خود در خصوص تصمیم‌گیری استفاده نمایید. از سوالات خود برای مطالعه شواهد و شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری استفاده نمایید. معیارها، شواهد مورد آموزشی مربوط به آنها بنویسید و اینکه شواهد از کدام گزینه تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌نمایند. هدف شما این است که گزینه‌ای را تعیین نمایید که به شدت توسط شواهد پشتیبانی می‌گردد.

اگر ترجیح می‌دهید ابتدا روی تصمیم تمرکز کنید، می‌توانید تفکر در خصوص مراحل برنامه اقدام را به تعویق بیندازید.

پاسخ:

مثال: آیا Trendway نیاز است خط تولید فعلی خود را گسترش دهد، عملکرد خود را بهبود بخشد یا خط جدیدی بسازد که قادر به تولید محصولات آینده باشد؟

متغیر احتمالی اول: اثر مالی بر گزینه های تصمیم گیری			
اقدامات بلند مدت	اقدامات کوتاه مدت	شواهد از کدام گزینه تصمیم، پشتیبانی می نمایند	حقایق / شواهد
	برنامه ریزی به منظور ایجاد خط جدید که متناسب با فناوری جدید باشد.	شواهد موجود، از گزینه دوم در کوتاه مدت حمایت می کنند. البته تغییرات سریع در محصولات تولید شده، ممکن است منجر به منسوخ شدن خط تولید فعلی شود.	کمترین واحد قیمت می تواند از طریق بهبود محصولات فعلی بدست آید

از جدول مشابه می توانید برای معیارهای دیگر استفاده نمایید.

### آماده پیشنهاد تصمیم هستید؟

بر اساس تجزیه و تحلیل خود، یک گزینه تصمیم را توصیه نمایید و سپس، دلایل اصلی را بیان کنید که از توصیه شما پشتیبانی می نمایند.

شواهدی که جمع آوری نموده اید، جهت اثبات تصمیمی که توصیه می نمایید، بسیار اهمیت دارند.

چه تصمیمی را توصیه می نمایید؟ مثال: بهتر است Trendway در یک خط تولید جدید سرمایه گذاری کند.

دلایل عمده ای که از توصیه شما حمایت می کنند، کدامند؟ مثال: خط جدید Trendway را در میان مدت و بلند مدت رقابتی تر خواهد کرد.

پاسخ:

ریسک ها و خطرات عمده تصمیم پیشنهادی شما چیست؟ مثال: یک رکود عمده در بازار، می تواند سود مالی خط جدید را تا حد فراوانی کاهش دهد یا از بین ببرد.

پاسخ:

## ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری

این بخش به شما کمک می کند تا محتوای گزارشی را درخصوصی یک مورد آموزشی سازماندهی نمایید که تحلیل کرده اید. معیارها را به ترتیب اهمیت، از مهم ترین به کمترین اهمیت مرتب سازید. بهتر است شواهد نشان دهند که چگونه هر معیار از تصمیم پیشنهادی شما، حمایت می نمایند (جهت کسب توضیح دقیق درخصوص نحوه نوشتن یک گزارش با سناریوی تصمیم گیری، به فصل ۹ مراجعه نمایید).

تصمیم پیشنهادی	
	خلاصه از دلایل اصلی در راستای تأیید تصمیم پیشنهادی
	شواهدی که تصمیم پیشنهادی را پشتیبانی می نماید
	معیار ۱
	۱.
	۲.
	۳.

	معیار ۲
	.۱
	.۲
	.۳
	معیار ۳
	.۱
	.۲
	.۳

این جدول را می‌توانید برای تصمیم‌های پیشنهادی مختلف، تکرار نمایید.

### ۳. برنامه اقدام

اهداف سطح بالای برنامه اقدامات خود را مشخص سازید. به عبارت دیگر، چگونه می‌خواهید تا از طریق برنامه اقدام، وضعیت مورد آموزشی را تغییر دهید؟ (برای توضیح دقیق در خصوص نحوه نوشتن یک برنامه اقدام، به فصل ۸ مراجعه نمایید).

پاسخ:
-------

### تعیین گام‌های برنامه اقدام

کوتاه مدت

بلند مدت

ریسک های عمده: یک یا دو نمونه از مهمترین خطرات مرتبط با برنامه اقدام خود را شناسایی نمایید.

پاسخ:

کاهش خطرات: چگونه خطرات را حذف می کنید یا چگونه ریسک ها را کاهش می دهید؟

پاسخ:



## راهنمای مطالعه مورد آموزشی با سناریوهای ارزشیابی

### ۱. تحلیل سناریوهای ارزشیابی

مطالعات خود را به دو بخش تقسیم نمایید. در بخش اول، یادداشت‌ها و تفکر شما را در خصوص مورد آموزشی سازماندهی می‌گردد. بخش دوم، به نکاتی را اشاره می‌نماید که می‌خواهید برای گزارش مرتبط با مورد آموزشی استفاده نمایید (برای توضیح دقیق در خصوص چگونگی تجزیه و تحلیل یک سناریوی ارزشیابی، به فصل ۵ مراجعه نمایید).

### برای شروع کار، به سؤالات زیر بپایانید:

موضوع ارزشیابی چیست؟ (موضوع می‌تواند یک شخص، تیم، محصول یا خدمات، شرکت، کشور، استراتژی یا خط مشی باشد). مثال: یک برنامه بازاریابی مستمر.

پاسخ:

چه موضوعی نیاز است که ارزشیابی گردد؟ (این موضوع می‌تواند ارزش، بهاء، عملکرد، اثربخشی، نتیجه یا پیامدهای موضوع را تعیین نماید). مثال: آیا برنامه بازاریابی، اهداف تعیین شده برای آن را برآورده می‌سازد؟

پاسخ:

## کاوش در ارزشیابی

چه سوالاتی به شما در ارزشیابی کمک می‌کنند؟ مثال: آیا برنامه بازاریابی طبق انتظار عمل می‌کند، از اهداف خود فراتر می‌رود یا عملکرد ضعیفی دارد؟

پاسخ:

چه مفاهیم و چارچوب‌هایی می‌توانند در پاسخگویی به سؤالات شما کمک کنند؟ مثال‌ها: ۵C و ۴PS بازاریابی می‌توانند به ارزشیابی ارزش استراتژیک و عملکرد تاکتیکی برنامه بازاریابی کمک نمایند.

پاسخ:

از شبکه زیر، جهت سازماندهی تفکر خود در فرایند ارزشیابی استفاده نمایید. از سؤالات خود، به منظور مطالعه شواهد و شناسایی معیارهای ارزشیابی استفاده نمایید. معیارها، شواهد مرتبط با آنها و ارزشیابی کلی خود را بنویسید که شواهد از آن پشتیبانی می‌نمایند.

هدف شما این است که تعیین نمایید کدام ارزشیابی کلی، به شدت توسط شواهد مورد آموزشی پشتیبانی می‌گردند. اگر ترجیح می‌دهید ابتدا روی ارزشیابی تمرکز نمایید، می‌توانید تفکر پیرامون مراحل برنامه اقدام را به تعویق بیندازید.

پاسخ:

--

مثال: ارزشیابی طرح بازاریابی

متغیر احتمالی اول: عملکرد اقتصادی کشور			
اقدامات بلند مدت	اقدامات کوتاه مدت	شواهد از کدام گزینه تصمیم، پشتیبانی می نمایند	حقایق / شواهد
	تعیین گردد که آیا نیاز است به برنامه، زمان بیشتری تخصیص داده شود یا به ایده جدید دیگری نیاز است تا اثر مثبتی نسبت به برند ایجاد گردد.	برنامه نتوانسته است که تغییرات محسوسی در گرایش مشتریان نسبت به برند ایجاد نماید.	مشتریان تمایل و گرایش اندکی نسبت به "برند" دارند.

این جدول را می توان برای معیارهای مختلف، استفاده نمود.

آیا به منظور پیشنهاد یک ارزشیابی کلی آماده هستید؟

بر اساس تحلیل شما در بالا، ارزشیابی کلی شما از موضوع چیست؟ مثال: طرح بازاریابی چندین اثر مثبت داشته است، اما تأثیر اندکی بر برداشت مشتریان از برند داشته است.

پاسخ:
-------

دلایل اصلی که از ارزشیابی کلی شما حمایت می کنند، کدامند؟ مثالی از یک دلیل: نتایج نظرسنجی، نشان دهنده تغییر اندکی در برداشت مطلوب مشتریان از برند است.

پاسخ:

## ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی سناریوی ارزشیابی

این بخش به شما کمک می‌کند تا محتوای گزارشی را درخصوص مورد آموزشی سازماندهی نمایید که به دقت آن را تحلیل نموده‌اید. معیارها را به ترتیب اهمیت، از مهم‌ترین به کمترین اهمیت مرتب سازید. بهتر است شواهد نشان دهند که چگونه هر معیار، از ارزشیابی کلی شما پشتیبانی می‌نماید (جهت دریافت توضیح دقیق درخصوص چگونگی نوشتن یک گزارش با سناریوی ارزشیابی، به فصل ۱۰ مراجعه نمایید).

ارزشیابی کلی	
	خلاصه از دلایل اصلی در راستای تأیید ارزشیابی پیشنهادی
	شواهدی که ارزشیابی پیشنهادی را پشتیبانی می‌نماید
	معیار ۱
	۱.
	۲.
	۳.
	معیار ۲
	۱.
	۲.
	۳.
	معیار ۳
	۱.
	۲.
	۳.

از جدول فوق می‌توانید برای گزینه‌های ارزشیابی خود استفاده نمایید.

### ۳. برنامه اقدام

اهداف سطح بالای برنامه اقدام خود را مشخص سازید. به عبارت دیگر، چگونه می‌خواهید تا از طریق برنامه اقدام، وضعیت مورد آموزشی را تغییر دهید؟ (برای توضیح دقیق در خصوص نحوه نوشتن یک برنامه اقدام، به فصل ۸ مراجعه نمایید).

### تعیین گام‌های برنامه اقدام

کوتاه مدت

بلند مدت

خطرات یا ریسک عمده: دلایل عمده‌ای که از توصیه شما حمایت می‌کنند، کدامند؟

پاسخ:
-------

ریسک ها و خطرات عمده تصمیم پیشنهادی شما چیست؟

پاسخ:

## راهنمای مطالعه موارد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله

### ۱. تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله

همانند دو حالت پیشین، مطالعات خود را به دو بخش تقسیم نمایید. در بخش اول، یادداشت ها و تفکر شما را در خصوص مورد آموزشی سازماندهی می گردند. بخش دوم، نکاتی را اشاره می نماید که می خواهید برای گزارش مرتبط با مورد آموزشی استفاده نمایید (جهت دریافت توضیح دقیق در خصوص چگونگی تجزیه و تحلیل یک سناریوی تشخیص مسئله، به فصل ۶ مراجعه نمایید).

### برای شروع کار، به سؤالات زیر فکر کنید:

مورد آموزشی، چه مسئله ای را توصیف می کند؟ (مسائل متأثر از دلایلی مانند اقدامات، فرآیندها، فعالیت ها یا نیروها هستند. سناریوهای مسئله، اغلب به آسیب شناسی کسب و کار مربوط می گردند). مثال: یک شرکت در بازاری سهم خود را از دست می دهد، درحالی که پیش تر رهبر آن بازار بوده است.

پاسخ:

طرح چه سوالاتی به شما در کشف مسائل و دلایل آن کمک می نمایند؟ مثال: آیا رهبری ضعیف یکی از دلایل عملکرد ضعیف شرکت بوده است؟

پاسخ:

آیا می‌توانید مفاهیم یا چارچوب‌هایی را شناسایی کنید که در گذشته آموخته‌اید؟ مفاهیم و چارچوب‌هایی که در راستای شناسایی و اثبات دلایل مفید هستند. مثال: نظریه سبک‌های رهبری می‌تواند به تعیین اینکه آیا رهبری در ایجاد مسئله نقش دارد به شما کمک نماید.

پاسخ:

از جداول و بخش‌هایی که در ادامه بیان می‌گردند، جهت سازماندهی تفکر خود پیرامون مسئله موجود در مورد آموزشی استفاده نمایید. از سوالات خود به منظور مطالعه شواهد و شناسایی دلایل مسئله استفاده کنید. دلایل، شواهد موردی مربوط به آنها و چگونگی ارتباط میان یک دلیل با مسئله را بنویسید. هدف شما این است که آن دسته از دلایل مسئله را مشخص سازید که به شدت، توسط شواهد پشتیبانی می‌گردند. اگر ترجیح می‌دهید روی تصمیم تمرکز کنید، می‌توانید تفکر در خصوص مراحل اقدام را به تعویق بیندازید.

مثال: تشخیص عملکرد ضعیف یک شرکت

دلیل احتمالی اول: رهبری ضعیف			
حقایق / شواهد	چگونه پیامدها و دلایل مسئله را نشان می‌دهند	اقدامات کوتاه مدت	اقدامات بلند مدت
رهبر اصلی بخش، به شیوه دستوری و استبدادی عمل می‌کند و بسیاری از تصمیمات را به شکل انفرادی اتخاذ می‌نماید.	مدیر بخش باید مداخله داشته باشد و تصمیمات را به سمتی هدایت نماید که منجر به مشارکت در تصمیم‌سازی شوند.	رهبر اصلی باید بتواند در خصوص رهبری مناسب، آموزش‌هایی را دریافت نماید.	



			به همین دلیل او در استفاده از دانش و تجربه زیردستان خود ناموفق عمل نموده است.
--	--	--	---

جدول فوق را می توان برای معیارها و دلایل مختلف تنظیم نمود.

برای اتخاذ یک موضع آماده هستید؟

مسئله چیست؟ مثال: بخش، مزیت رقابتی خود را پس از سال ها رهبری بازار از دست داده است و سطح بالایی از درگیری داخلی وجود دارد.

پاسخ:
-------

دلایل عمده کدامند؟ مثال: دلایل اصلی تغییر در بازار اولیه بخش، بحران رهبری و دو تصمیم استراتژیک ضعیف می باشند.

پاسخ:
-------

## ۲. نوشتن درخصوص یک مورد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله

این بخش به شما کمک می‌کند تا محتوای گزارشی را درخصوص مورد آموزشی سازماندهی نمایید که پیش‌تر آن را تحلیل کرده‌اید. دلایل را به ترتیب اهمیت، از مهم‌ترین به کمترین اهمیت، مرتب‌سازی کنید. بنابراین نیاز است تا شواهد نشان دهند که هر دلیل، چگونه به مسئله مرتبط است و یا به رفع آن کمک می‌کند (به منظور کسب توضیحات بیشتر درخصوص نحوه نوشتن گزارش تشخیص مسئله، به فصل ۱۱ مراجعه نمایید).

تعریف مسئله	
	خلاصه از دلایل اصلی مسئله
	شواهدی مرتبط با تشخیص مسئله
	معیار ۱
	۱.
	۲.
	۳.
	معیار ۲
	۱.
	۲.
	۳.
	معیار ۳
	۱.
	۲.
	۳.

این جدول را می‌توانید برای مسئله‌های موجود تنظیم نمایید. با این حال، مطمئن شوید که تنها دلایل اصلی را درج کرده‌اید.

### ۳. برنامه اقدام

اهداف سطح بالای برنامه اقدام خود را مشخص سازید. به عبارت دیگر، چگونه می‌خواهید تا از طریق برنامه اقدام، وضعیت مورد آموزشی را تغییر دهید؟ (برای توضیح دقیق در خصوص نحوه نوشتن یک برنامه اقدام، به فصل ۸ مراجعه نمایید).

#### تعیین گام های برنامه اقدام

کوتاه مدت

بلند مدت

خطرات عمده: دلایل عمده ای که از توصیه شما حمایت می‌نمایند، کدامند؟

پاسخ:
-------

ریسک ها و خطرات عمده تصمیم پیشنهادی شما چیست؟

پاسخ:
-------



## قدردانی

این کتاب، حاصل یک تلاش انفرادی نیست. در حقیقت آیا کتابی وجود دارد که حاصل کار یک نفر باشد؟ این جمله نمی تواند بیش از یک عبارت کلیشه ای باشد. بر اساس یک ضرب المثل " تمام اعضای دهکده برای پرورش و رشد یک کودک تلاش می کنند"، اما همین اصل برای نوشتن یک کتاب نیز صدق می کند "تألیف کتاب یک کار بسیار اجتماعی است".

تهیلا لیبرمن،<sup>۱</sup> دوست من و نویسنده ای است که به تنهایی به من کمک کرد تا ویرایش دوم کتاب را به سرانجام برسانم. او به عنوان یک استاد نویسنده برای دانشجویان دانشکده کسب و کار هاروارد شناخته شده است. شاگردان او در تمجید از شیوه مربیگری بیان می دارند که لیبرمن، استادی محترم و متواضع است. او در ارائه بازخورد خود نسبت به نوشته های من، متواضع نبود (صریحاً تمام نظرات خود را بیان نمود) و از این بابت از لیبرمن تشکر می کنم. او کتاب را به نسخه ای بهتر و کارآمدتر از گذشته تبدیل نمود.

نسخه دوم بدون اعتقاد و اصرار آلایسون مونرو،<sup>۲</sup> مدیر بخش آموزش عالی بازاریابی و انتشارات بازرگانی هاروارد، وجود نخواهد داشت. من احساس خوشبختی می کنم که سال ها حمایت او را داشته ام.

اشلی پارکر،<sup>۳</sup> دستیار ویراستار آموزش عالی انتشارات بازرگانی هاروارد است و من از همکاری جالبی با او داشتم بود و به طرز ماهرانه ای یک مسئله عمده برنامه ریزی را برطرف نمود، که موجب تسکین من شد. ابتدا آلایسون پیترو<sup>۴</sup> و سپس آن استار<sup>۵</sup> کتاب را در طول فرایند تولید محتوای کتاب هدایت نمودند (از آنها سپاسگزارم که با صرف نظر از برخی اصلاحات صفحات کنار آمده اند).

جین گبهارت<sup>۶</sup> همان کاری را کرد که ویراستاران ماهر انجام می دهند: "او بسیاری از مشکلات مطالب را برطرف نمود". سو بوشرز<sup>۷</sup> در نقش تصحیح کننده، بسیاری از اشتباهات را تصحیح نمود و با مشاهده یک تناقض بزرگ، توانست من را از خطا در ایجاد سردرگمی برای مخاطبان نجات دهد.

---

<sup>۱</sup>village to raise a child

عبارت "برای بزرگ کردن کودک به یک دهکده نیاز دارید" از یک ضرب المثل آفریقایی سرچشمه می گیرد و این پیام را به افراد زیادی ("دهکده") می رساند تا محیطی امن و سالم برای کودکان فراهم کنند، جایی که به کودکان امنیت لازم داده شود. توسعه و شکوفایی کنند و بتوانند امیدهای خود را تحقق بخشند.

<sup>۲</sup>Tehila Lieberman

<sup>۳</sup>Allison Monro

<sup>۴</sup>Ashley Parker

<sup>۵</sup>Allison Peter

<sup>۶</sup>Anne Starr

<sup>۷</sup>Jane Gebhart

<sup>۸</sup>Sue Boshers

آیا فروشندگان (فروشنندگان کتاب) هرگز برای موفقیت فروش یک کتاب، از یک نویسنده تشکر می نمایند؟ شایسته است که این قدردانی را از نویسنده یا مؤلف کتاب به عمل آورند.

این نسخه جدید از کتاب، بدون همراهی آنها گردآوری نمی شد. هنگامی که یک کتاب منتشر می شود، سرنوشت آن توسط نویسنده تعیین نمی گردد؛ بلکه موفقیت آن بیشتر مرهون زحمات و تلاش های بازاریابی و فروش است. در ایالات متحده و در سراسر جهان، کارکنان فروش انتشارات بازرگانی هاوارارد، از زمان انتشار کتاب در سال ۲۰۰۷، به طور هوشمندانه و پیوسته، کتاب را تبلیغ نموده اند. از تمامی همراهان سپاسگزارم!

جف کهو، ویراستار بخش حق مالکیت در انتشارات دانشکده بازرگانی هاوارارد، ظرفیت ایده های موجود در نسخه خطی (نسخه اول) را مشاهده نمود و تعهد نسبت به انتشار را تضمین کرد. من عمیقاً مدیون او هستم. کار و بازخورد دانشجویان رشته MBA برای محتوای این کتاب بسیار اهمیت داشته است، که شروع ایده های من درخصوص تدوین کتاب از دانشجویان HBS در برنامه PreMBA سال ۲۰۰۶ شروع گردید. کاش می توانستم تمام رشته های MBA دیگر در دانشکده کسب و کار هاوارارد، دانشگاه براندیس، دانشگاه جورج واشنگتن، دانشگاه میامی و دیگر دانشگاه ها به نام یاد کنم. مکان هایی که از آنها نکات فراوانی را فرا گرفته ام و به واسطه آنها تشویق شده ام تا این کتاب را تدوین نمایم.

من همچنین از مورین واکر، مدیر اسبق خدمات پشتیبانی MBA در HBS نکات فراوانی آموخته ام. او منبع اصلی فصل بحث پیرامون مورد آموزشی در چاپ اول کتاب بود و از دیرباز، معتقد و مدافع اقداماتی (نحوه تدریس) بود که من و همکارانم با دانشجویان دانشگاه انجام می دهیم.

جویس ماژوسکی،<sup>۳</sup> سوزان کانوی،<sup>۴</sup> الیزابت کوزیک،<sup>۵</sup> آلدو ای،<sup>۶</sup> پنیام موزس،<sup>۷</sup> و لیزا هاردژ،<sup>۸</sup> در HBS به من اجازه داده اند که در برنامه خود از دانشجویان در رشته MBA استفاده نمایم. سرانجام، پسر، ویل، حواس پرتی من را حین نوشتن اولین نسخه تحمل کرد. تقریباً معادل نیمی از سن او را بر تدوین این محتوا کار کردم، (پسر در آن زمان هفت ساله بود) و اکنون هجده سال دارد. پسر بسیار کارآمدتر، خونگرم و اصولگراتر از من است.

ویلیام الیت

---

<sup>۱</sup>Jeff Kehoe

<sup>۲</sup>Maureen Walker

<sup>۳</sup>Joyce Majewski

<sup>۴</sup>Suzanne Conway

<sup>۵</sup>Elizabeth Kozik

<sup>۶</sup>Aldo E

<sup>۷</sup>Peña Moses

<sup>۸</sup>Lisa Hardej

## درباره نویسنده کتاب

ویلیام الیت، بیش از سی سال با دانشجویان رشته MBA کار کرده است. او مدرس دانشکده بازرگانی دانشگاه میامی است و در دانشکده بازرگانی هاروارد، دانشگاه برنردیس و دانشگاه جورج واشنگتن تدریس کرده است. او سمینارهای آموزشی موردکاوی را برای انتشارات بازرگانی هاروارد برگزار نموده است. همچنین برنامه بورسیه تحصیلی آمریکای لاتین دانشگاه‌های آمریکا<sup>۱</sup> (LASPAU) را هدایت نموده است. او به عنوان مشاور در چین، عربستان سعودی، ایالات متحده، مکزیک، هندوراس، گواتمالا، کلمبیا، اکوادور، پرو، شیلی و برزیل فعالیت داشته است. محتوای منتشر شده از او شامل یک دوره آنلاین (ارتباطات مدیریت)، کتاب پیش‌رو، موارد آموزشی و یک ویدیو است که همگی، توسط دانشکده بازرگانی هاروارد یا انتشارات بازرگانی هاروارد منتشر شده اند.

---

<sup>۱</sup>Latin American Scholarship Program of American Universities (LASPAU)