

# کتاب کار نوشتن مورد آموزشی

کتاب راهنمای مورد کاوی برای اساتید و دانشجویان

ویرایش سوم

جینا وگا

## فهرست

۱۲	کتاب کار نوشتن مورد آموزشی.....
۱۴	پیش‌گفتار.....
۱۷	سپاسگزاری.....
۱۸	مقدمه؛ چگونه می‌توانید از کتاب پیش‌رو، استفاده نمایید؟.....
۱۸	مخاطبان این کتاب چه کسانی هستند؟.....
۱۹	کتاب کار چگونه ساختاردهی شده است؟.....
۲۰	تغییرات عمده از نسخه دوم.....
۲۰	نقشه راه از طریق کتاب کار.....
۲۰	توضیحاتی در خصوص فصل‌های کتاب.....
۲۴	فصل ۱: آغاز به کار.....
۲۴	مورد آموزشی چیست؟.....
۲۵	دو نوع اصلی از موارد: موارد آموزشی و مورد پژوهشی.....
۲۶	مدل‌های پُر کاربرد.....
۲۷	واقعیت در مقابل تخیل.....
۲۸	محدوده‌ها و ممنوعیت‌ها.....
۲۹	نحوه استفاده از موارد آموزشی.....
۳۰	چرا لازم است به نوشتن موارد آموزشی روی بیاوریم؟.....
۳۳	ارجاعات و مطالعه بیشتر.....
۳۴	کاربرگ ۱-۱: مورد پژوهشی و مورد آموزشی.....
۳۷	کاربرگ ۱-۲: بازآفرینی‌های قابل قبول و اختراعات غیرقابل قبول: اصلاح مبناها.....
۳۸	کاربرگ ۱-۳: جایگاه فعلی علمی شما: آیا شما می‌توانید مورد آموزشی را بنویسید؟.....
۳۹	کاربرگ ۱-۴: تکلیف اول نوشتن مورد آموزشی.....
۴۱	کاربرگ ۱-۵: نمونه تکلیف در نوشتن مورد آموزشی.....
۴۳	فصل ۲: فرآیند پژوهش.....
۴۳	مورد آموزشی چیست؟.....
۴۳	موضوع مورد آموزشی را کجا پیدا کنیم؟.....

- ۴۴ ..... چگونه به منابع بالقوه نزدیک شویم؟
- ۴۵ ..... اخذ تأییدیه به منظور انجام پژوهش و انتشار مطالب
- ۴۶ ..... مصاحبه شونده شما به عنوان پژوهشگر
- ۴۷ ..... تجدید نظر در مبانی پژوهشی کیفی
- ۴۹ ..... مکالمه واقعی: هنر مصاحبه
- ۵۷ ..... پژوهش با منبع ثانویه: مسیری جایگزین برای دسترسی به اطلاعات غنی
- ۶۰ ..... خارج شدن از راه اصلی
- ۶۲ ..... مدیریت داده‌ها: داده‌ها، فاسد شدنی هستند؛ بنابراین آنها را به سرعت رونویسی و ذخیره نمایید
- ۶۴ ..... ارجاعات و مطالعه بیشتر
- ۶۶ ..... کاربرد ۱-۲: موضوع مورد آموزشی را از کجا بیابیم؟
- ۶۷ ..... کاربرد ۲-۲: چگونه باید به منابع بالقوه مورد آموزشی نزدیک شد؟
- ۶۸ ..... کاربرد ۳-۲: نمونه فرم‌های رضایت آگاهانه و انتشار
- ۷۰ ..... کاربرد ۴-۲: چک لیست مشاهده
- ۷۲ ..... کاربرد ۵-۲: تکنیک‌های گوش دادن
- ۷۳ ..... کاربرد ۶-۲: به دنبال فهمیدن چه هستید؟
- ۷۴ ..... کاربرد ۷-۲: ۱۰ قانون به منظور هدایت موفقیت آمیز مصاحبه
- ۷۶ ..... کاربرد ۸-۲: دفترچه یادداشت دو ستونه پژوهش
- ۷۸ ..... کاربرد ۹-۲: مقابله با سوگیری‌های شخصی
- ۷۹ ..... کاربرد ۱۰-۲: تمرین‌های مربوط به مشاهده و تمرین‌های شنیداری
- ۸۱ ..... کاربرد ۱۱-۲: تکلیف شماره (۲) نوشتن مورد آموزشی
- ۸۲ ..... کاربرد ۱۲-۲: نمونه تمرین شماره (۲)؛ نوشتن مورد آموزشی
- ۸۳ ..... فصل ۳: نوشتن مورد آموزشی گزیده/ کوتاه
- ۸۳ ..... خلق موارد آموزشی
- ۸۶ ..... قالب‌های پیشنهادی
- ۸۹ ..... نوشتن چکیده یک مورد آموزشی کامل و تبدیل آن به یک نسخه کوتاه
- ۹۱ ..... یادداشت آموزشی
- ۹۲ ..... درخصوص تدریس مورد آموزشی گزیده/ کوتاه

- کاربرگ ۱-۳: نمونه ای از مورد آموزشی گزیده/ کوتاه: یک روز خسته کننده پروفسور رُز..... ۹۴
- کاربرگ ۲-۳: نمونه ای از مورد آموزشی فوری/ آنی..... ۹۶
- کاربرگ ۳-۳: خلاصه سازی دستنامه راهنمای مدرس..... ۹۸
- کاربرگ ۴-۳: خلاصه سازی و چکیده یک مورد آموزشی..... ۹۹
- کاربرگ ۵-۳: نمونه ای از یادداشت های آموزشی: روز خسته کننده پروفسور رُز..... ۱۰۰
- فصل ۴: نوشتن مورد آموزشی..... ۱۰۳
- انتخاب سبک نوشتاری مناسب..... ۱۰۳
- نمونه هایی از سه سبک نوشتاری..... ۱۰۴
- استفاده از زمان گذشته (ماضی) - برای همیشه..... ۱۰۵
- چهار C از نوشتن مورد آموزشی..... ۱۰۶
- عناصر کلیدی موارد آموزشی..... ۱۰۷
- نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و IM یا مورد آموزشی گزیده/ کوتاه و TN در یک بازه زمانی فشرده..... ۱۱۳
- ارجاعات و مطالعه بیشتر..... ۱۲۰
- کاربرگ ۱-۴: سبک نوشتن و مخاطب هدف..... ۱۲۲
- کاربرگ ۲-۴: چهار C در نوشتن..... ۱۲۳
- کاربرگ ۳-۴: گره افکنی..... ۱۲۵
- کاربرگ ۴-۴: نوشتن تاریخچه مورد آموزشی..... ۱۲۶
- کاربرگ ۵-۴: یادداشت های مختصر در خصوص صنعت..... ۱۲۷
- کاربرگ ۶-۴: نوشتن در خصوص بازیگران مورد آموزشی..... ۱۲۸
- کاربرگ ۷-۴: نوشتن وضعیت..... ۱۳۰
- کاربرگ ۸-۴: نوشتن اطلاعات اضافی..... ۱۳۲
- کاربرگ ۹-۴: نوشتن گره پایانی..... ۱۳۳
- کاربرگ ۱۰-۴: ضامم و پیوست ها..... ۱۳۴
- کاربرگ ۱۱-۴: تکلیف شماره (۳) نوشتن مورد آموزشی..... ۱۳۵
- کاربرگ ۱۲-۴: نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی گزیده/ کوتاه و یادداشت آموزشی در یک نیم سال آموزشی سنگین..... ۱۳۶

- کاربرگ ۱۳-۴: نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی گزیده/کوتاه و یادداشت آموزشی در یک دوره آموزشی آخر هفته و دوره آموزشی تابستانی..... ۱۳۸
- فصل ۵: ایجاد دستنامه مدرس یا یادداشت‌های آموزشی..... ۱۴۱
- دستنامه مدرس (IM)..... ۱۴۱
- چه کسی از IM/TN استفاده خواهد نمود؟..... ۱۴۲
- ارجاعات و مطالعه بیشتر..... ۱۵۴
- کاربرگ ۱-۵: نوشتن خلاصه..... ۱۵۵
- کاربرگ ۲-۵: مخاطب، دوره‌ها، تعیین سطح..... ۱۵۶
- کاربرگ ۳-۵: اهداف یادگیری..... ۱۵۷
- کاربرگ ۴-۵: سوالات بحث..... ۱۵۸
- کاربرگ ۵-۵: استراتژی‌های تدریس..... ۱۵۹
- کاربرگ ۶-۵: پاسخگویی به سوالات بحث..... ۱۶۲
- کاربرگ ۷-۵: نوشتن پایان..... ۱۶۵
- کاربرگ ۸-۵: تکلیف شماره (۴) نوشتن مورد آموزشی..... ۱۶۶
- فصل ۶: همکاری با سایر مؤلفان..... ۱۶۷
- خلاقیت و بهره‌وری: کار به تنهایی اما در کنار هم..... ۱۶۷
- مزایا و چالش‌های کار با همکاران..... ۱۷۲
- مصاحبه در تیم‌ها..... ۱۷۷
- شیوه‌نامه‌های مدیریت دانش: زیبایی در اختیار داشتن جدول زمانی..... ۱۷۹
- توسعه چهارچوب ذهنی نوشتن مورد آموزشی سازمانی..... ۱۸۱
- ارجاعات و مطالعه بیشتر..... ۱۸۴
- کاربرگ ۱-۶: تفاوت میان نوشتن به تنهایی و نوشتن همراه با دیگران..... ۱۸۶
- کاربرگ ۲-۶: مسئولیت مربوط به نقش هر عضو تیم..... ۱۸۷
- کاربرگ ۳-۶: آیا پروژه شما بهتر است به تنهایی انجام شود یا با کمک دیگران؟..... ۱۹۰
- کاربرگ ۴-۶: قالب گردآوری داده‌های مهارت‌ها، دانش و تخصص..... ۱۹۱
- کاربرگ ۵-۶: متعادل ساختن مشارکت‌های فردی..... ۱۹۳
- کاربرگ ۶-۶: سایت‌های مدیریت اسناد آبری..... ۱۹۵

کاربرگ ۷-۶: مسئولیت جمع آوری داده‌ها.....	۱۹۶
کاربرگ ۸-۶: گام‌ها در نوشتن مورد آموزشی.....	۱۹۷
کاربرگ ۹-۶: توسعه جدول توسعه زمانی مورد آموزشی.....	۱۹۸
کاربرگ ۱۰-۶: دسترسی شرکتی مورد نیاز.....	۱۹۹
کاربرگ ۱۱-۶: شیوه‌نامه‌های مدیریت دانش.....	۲۰۰
فصل ۷: قالب‌های خاص و سیستم ارائه.....	۲۰۱
بازگشت به اصول اولیه.....	۲۰۱
برخی از قالب‌های جایگزین مورد آموزشی:.....	۲۰۳
قالب‌های جایگزین مورد آموزشی: مبتنی بر فناوری.....	۲۰۷
آغاز با فناوری: مزایا و معایب.....	۲۰۹
ارزش فناوری: شفاف‌سازی.....	۲۱۵
دستورالعمل‌هایی به منظور گنجاندن پیوندها در موارد آموزشی.....	۲۱۶
برخی از هشدارها.....	۲۱۶
ارجاعات و مطالعه بیشتر.....	۲۱۸
کاربرگ ۱-۷: زمان‌های گرافیکی یا دفترچه خاطرات تصویری.....	۲۱۹
کاربرگ ۲-۷: ذینفعان مورد آموزشی و نیازهای آنها.....	۲۲۰
فصل ۸: تبدیل مورد پژوهشی به مورد آموزشی.....	۲۲۱
چرا لازم است پژوهش‌های منتشر شده خود را به یک مورد آموزشی تبدیل نمایید؟.....	۲۲۱
تفاوت میان مورد پژوهشی دانشگاهی و مورد آموزشی.....	۲۲۲
چگونه از مورد پژوهشی دانشگاهی به مورد آموزشی برسیم؟.....	۲۳۱
جمع بندی مورد آموزشی.....	۲۳۳
ارجاعات و مطالعه بیشتر.....	۲۳۴
کاربرگ ۱-۸: عناصر مورد کاوی پژوهشی دانشگاهی.....	۲۳۵
کاربرگ ۲-۸: عناصر مورد آموزشی و IM/ TN.....	۲۳۸
کاربرگ ۳-۸: ساختار شکنی در مورد کاوی پژوهشی دانشگاهی.....	۲۴۲
کاربرگ ۴-۸: دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی مختص به خود را بسازید.....	۲۴۴
فصل ۹: انتشار مورد آموزشی شما و بررسی موارد آموزشی سایر نویسندگان.....	۲۴۶

- ۲۴۶..... پس از نوشتنِ موردِ آموزشی، چه اقدامی شایسته است انجام شود؟
- ۲۵۰..... مراحل موفقیت: با هدف پذیرش مجله.
- ۲۵۱..... پنج مرحله آسان که تضمین کننده عدم پذیرش شماست.
- ۲۵۳..... سه نتیجه ممکن.
- ۲۵۴..... "بازبینی و ارسال مجدد" به چه معناست؟ پاسخ به داوری‌ها و بررسی‌های مورد آموزشی.
- ۲۵۵..... نقش‌های "دروازه‌بانان مجله".
- ۲۵۶..... پیوستن به انجمن داوران.
- ۲۵۹..... چگونه یک نقد ارزشمند بنویسیم.
- ۲۶۲..... گام‌های نوشتن نظرات مربوط به داوری‌ها.
- ۲۶۴..... ارجاعات و مطالعه بیشتر.
- ۲۶۵..... کاربرد ۱-۹: کنفرانس‌های مورد کاوی (فهرست جزئی).
- ۲۶۶..... کاربرد ۲-۹: چگونه مناسب‌ترین مجله را بر مبنای مورد آموزشی خود انتخاب نماییم؟
- ۲۶۹..... کاربرد ۳-۹: فهرست مجلات بررسی همتا (فهرست جزئی).
- ۲۷۵..... کاربرد ۴-۹: مجلات بررسی غیر همتا و فهرست توزیع کنندگان.
- ۲۷۸..... کاربرد ۵-۹: نمونه معرفی نامه و پاسخ به بازبینی‌ها.
- ۲۸۰..... کاربرد ۶-۹: عناصر نمونه از داوری ضعیف و داوری قوی.
- ۲۸۵..... کاربرد ۷-۹: گام‌های آماده‌سازی داوری مورد آموزشی.
- ۲۸۷..... فصل ۱۰: تدریس به کمک موارد آموزشی.
- ۲۸۷..... نگاهی به IM/TN ... نگاهی رو به جلو به کلاس درس.
- ۲۸۷..... پنج P در سازماندهی استراتژی‌های تدریس.
- ۲۹۵..... آمادگی یادگیرندگان.
- ۲۹۷..... روش‌های تدریس مورد کاوی: نحوه تدریس یک مورد آموزشی (اجازه دهید راه‌ها را بشمارم!).
- ۳۰۳..... بهترین راه به منظور تدریس یک مورد آموزشی.
- ۳۰۶..... تکالیف کتبی، به عنوان ابزار تدریس.
- ۳۰۶..... ارزشیابی و نمره‌دهی.
- ۳۰۷..... طراحی روبریک.
- ۳۱۰..... ارجاعات و مطالعه بیشتر.

- کاربرگ ۱-۱۰: آیا این مفهوم با استفاده از موردکاوی، به بهترین شکل آموخته می‌گردد؟ ..... ۳۱۱
- کاربرگ ۲-۱۰: قالب طرح بحث و توصیه‌هایی به منظور مشارکت در بحث ..... ۳۱۲
- کاربرگ ۳-۱۰: سوالات و چرایی (دلیل) طرح آنها ..... ۳۱۴
- کاربرگ ۴-۱۰: رویکرد سه مطالعه/ خواندن: جزوه در دست یادگیرندگان ..... ۳۱۵
- کاربرگ ۵-۱۰: دو قالب نوشتاری به منظور تحلیل مورد آموزشی ..... ۳۱۷
- کاربرگ ۶-۱۰: قالب و چیدمان تخته های کلاس ..... ۳۱۹
- کاربرگ ۷-۱۰: چک لیست تدریس آنلاین موردکاوی ..... ۳۲۳
- کاربرگ ۸-۱۰: PCASI در کلاس ..... ۳۲۴
- کاربرگ ۹-۱۰: قالب روبریک ..... ۳۲۵
- فصل ۱۱: نوشتن مورد آموزشی؛ مدل موردکاوی برای دانشجویان کارشناسی و دانشجویان کارشناسی ارشد ..... ۳۲۶
- چرا به یادگیرندگان، نحوه نوشتن مورد آموزشی را یاد می‌دهیم؟ ..... ۳۲۶
- مدل موردکاوی پژوهشی چیست؟ ..... ۳۲۷
- عناصر موردکاوی پژوهشی ..... ۳۲۸
- عناصر موردکاوی دانشجوی تحصیلات تکمیلی ..... ۳۳۳
- کمک به یادگیرندگان به منظور آغاز فرآیند: مقدمه‌ای بر مدیریت پروژه ..... ۳۳۴
- اهمیت روابط ..... ۳۳۵
- انتقال صدا و نظرات: ابزاری قدرتمند برای بیان (در موردکاوی) ..... ۳۳۶
- اجزای سازنده موردکاوی پژوهشی ..... ۳۳۸
- معناسازی و بیان از منظر صدای R ..... ۳۴۱
- نحوه نگارش پژوهش دانشجویی به عنوان موردکاوی ..... ۳۴۳
- نمره دادن به تکلیف ..... ۳۴۴
- نتیجه ..... ۳۴۵
- ارجاعات و مطالعه بیشتر ..... ۳۴۷
- کاربرگ ۱-۱۱: مدل موردکاوی پژوهشی؛ جزو آموزشی برای دانشجویان کارشناسی ..... ۳۴۹
- کاربرگ ۲-۱۱: گام به گام به سمت انجام پروژه ..... ۳۵۱
- کاربرگ ۳-۱۱: مدیریت پروژه‌ها: جزوه دانشجویی ..... ۳۵۳
- کاربرگ ۴-۱۱: جدول زمانی تکالیف اصلی و موارد قابل تحویل مورد آموزشی؛ جزوه دانشجویی ..... ۳۵۶



- کاربرگ ۵-۱۱: فُرم نمونه رضایت آگاهانه..... ۳۵۸
- کاربرگ ۶-۱۱: چگونگی پژوهش در خصوص صنعت؛ جزوه دانشجویی..... ۳۵۹
- کاربرگ ۷-۱۱: سه مطالعه/ خواندن: جزوه دانشجویی..... ۳۶۳
- کاربرگ ۸-۱۱: ۱۰ قانون به منظور هدایتِ موفقِ مصاحبه؛ جزوه دانشجویی..... ۳۶۵
- کاربرگ ۹-۱۱: نمونه سوالات مصاحبه؛ جزوه دانشجویی..... ۳۶۸
- کاربرگ ۱۰-۱۱: ارتباط میان نظریه‌ها و عملیات؛ جزوه دانشجویی..... ۳۷۰
- کاربرگ ۱۱-۱۱: چه چیزی را به اشتراک بگذارید و چه چیزی را به اشتراک نگذارید: جزوه دانشجویی..... ۳۷۱
- کاربرگ ۱۲-۱۱: چگونه پژوهش خود را مکتوب نمایید؛ جزوه دانشجویی..... ۳۷۳
- کاربرگ ۱۳-۱۱: روبریک خود نمره‌دهی؛ جزوه دانشجویی..... ۳۷۵
- کاربرگ ۱۴-۱۱: روبریک نمره دهی..... ۳۷۶
- کاربرگ ۱۵-۱۱: نکاتی در خصوص ارائه موفق؛ جزوه دانشجویی..... ۳۷۹

"هیچ تردیدی درخصوص توصیه این نسخه (ویرایش سوم) کتاب کار نوشتن مورد آموزشی ندارم. جینا وگا، به سرعت به تغییرات و تقاضاهای معاصر پاسخ داده است. او با توجه به در نظر گرفتن افزایش تصاعدی تحویل آنلاین کتاب در سراسر جهان، محتوا را به روزرسانی نموده است و به تقاضای بازار به موارد آموزشی کوتاه‌تر و موجز پرداخته است. این کتاب، بهترین منبع جامع برای مدرسانی است که تازه به تدریس موردکاوی روی آورده‌اند. همچنین ارزش مستمری را برای معلمان موردکاوی ایجاد می‌نماید که به دنبال راه‌حل‌ها و راهنمایی‌های فوری به منظور بهبود تعامل در کلاس خود هستند."

راب ادواردز<sup>۱</sup>، ناشر، مجله بین المللی موارد آموزشی، ویراستار سری در موارد آموزشی بین المللی در تجارت و مدیریت.

"به نظر اینجانب، ویرایش سوم کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، یک راهنمای مرجع مفید حاوی نکات ارزشمند متعدد است. از جمله برای "موارد آموزشی فشرده" که به طور فزاینده‌ای محبوب هستند. نسخه جدید، همچنین می‌تواند به عنوان یک متن برای یادگیرندگانی اختصاص یابد که در حال انجام پژوهش‌های میدانی و یا مشغول نوشتن یک مورد آموزشی تجاری در یک دوره تجربی هستند. محتوای کتاب می‌تواند یادگیرندگان را در هر مرحله از فرآیند راهنمایی نماید."

لوری لوسک<sup>۲</sup>، دکتری، دانشیار مدیریت، مدیر برنامه، کارشناسی ارشد مدیریت و رهبری سازمانی، دانشکده کسب و کار ساویپر، دانشگاه سافولک، بوستون، ایالات متحده آمریکا.

"کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، همچون «کتاب مقدس» نوشتن مورد آموزشی است. هرکسی که می‌خواهد در هنر نوشتن مورد آموزشی مهارت پیدا کند؛ شایسته است از این کتاب به منظور آغاز سفر نوشتن استفاده نماید. برای نویسندگان کهنه کار، همواره ایده خوبی است که به گذشته برگردند و مهارت‌ها را مرور نمایند. ویرایش سوم جدید کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، نوید این را می‌دهد که مهارت‌های نوشتن مورد آموزشی را به گونه‌ای تقویت نماید که فراتر از قالب‌های متداول نوشتن عمل نماییم. ویرایش سوم، ما را با نوآوری‌های جدید در نوشتن مورد آموزشی، شامل موارد آموزشی کوتاه/گزیده و تمرین‌های نوشتاری مخصوص یادگیرندگان آشنا می‌سازد. همچنین شامل چند

---

<sup>۱</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.

<sup>۲</sup>Rob Edwards

<sup>۳</sup>Compact cases

<sup>۴</sup>Laurie Levesque

نکته عالی، به منظور استفاده از موارد آموزشی در محیط آموزش از راه دور است. به عنوان یک مربی در نوشتن مورد آموزشی، این تنها کتابی است که من از آن به عنوان بخشی از آموزش خود استفاده می‌نمایم. این کتاب، یک گوه‌ر واقعی است!"

**میریام وایزمن**، استاد بالینی حقوق تجارت و مالیات، مدیر آکادمیک MBA مراقبت‌های بهداشتی، استاد علوم انسانی، بهداشت و جامعه، دانشکده پزشکی Wertheim، متخصص در شش سیگما، همکار و رئیس انجمن CASE، دانشگاه بین‌المللی فلوریدا، کالج تجارت.

## کتاب کار نوشتن مورد آموزشی

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، محتوای منحصر به فردی را نسبت به سایر دستنامه‌ها و کتاب‌های راهنمای نوشتن مورد آموزشی ارائه می‌دهد. ویرایش سوم این کتاب کار، نکات ارزشمندی را برای استادان و دانشجویان، در ۱۱ فصل مستقل ارائه می‌دهد که به طور خاص بر چالش‌های مربوط به فرآیند نوشتن مورد آموزشی تمرکز دارد. این کتاب به منظور استفاده روزمره مخاطبان و به‌عنوان مدلی از فرآیند نوشتن مورد آموزشی، همراه با تمرین‌ها، کاربرگ‌ها و فعالیت‌های آموزشی تهیه گشته است. شما در کل دوره نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و نوشتن مورد آموزشی گزیده/کوتاه یا مورد آموزشی موجز، برای دستنامه مدرس و یادداشت آموزشی مرتبط با آن، می‌توانید از این محتوا استفاده نمایید. نکات و یادداشت‌های توضیحی مختصر، شما را به صورت گام به گام در تمام تمرینات از جمله آماده‌سازی مورد آموزشی به منظور انتشار، استفاده از مورد آموزشی در تدریس یا ارائه آنلاین مورد آموزشی راهنمایی می‌نماید.

این کتاب که به‌عنوان یک "کارگاه تخصصی" به منظور کمک به نویسندگان موارد آموزشی، در ساختار نوشتارشان طراحی شده است. مطالب را با زبان ساده، قابل فهم و متمرکز برای یادگیرندگان را با مطالب جدیدی ترکیب می‌نماید که آخرین پیشرفت‌ها و چالش‌ها در دنیای نوشتن مورد آموزشی را پوشش می‌دهد. این مطالب شامل موارد زیر هستند:

- تمرکز بر نوشتن و تدریس موارد آموزشی موجز؛ که به ویژه به منظور دنیای "یادگیری ترکیبی" مناسب است.
- تأکید بر روش شناسی پژوهشی ثانویه، به ویژه با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی ارائه می‌دهد.
- شیوه موردکاوی جدیدی در سراسر کتاب اجرا می‌گردد. کاربرگ‌ها و یادداشت‌های اصلاح شده به منظور پشتیبانی از آن ارائه می‌گردند.
- اطلاعاتی درخصوص تدریس موردکاوی به صورت آنلاین ارائه می‌گردند. درخصوص توسعه مورد آموزشی چندرسانه‌ای، به ویژه با استفاده از ویدئو، بحث می‌شود.

مطالب و مواد آموزشی مربوط به مدرس موردکاوی، به منظور پشتیبانی از متن به صورت آنلاین در دسترس هستند. از جمله ارائه‌های پاورپوینت، راهنمایی درخصوص تعبیه موارد آموزشی در برنامه درسی، یک برنامه درسی نمونه که موردکاوی در آن گنجانده اند، تکالیف و جزوه‌های منتخب یادگیرنده نیز ارائه گشته‌اند. تکمیل تمام تکالیف کتاب، به شکل‌گیری یک مورد آموزشی کامل و راهنمای مدرس منجر می‌گردد که می‌تواند در کلاس درس آزمایش شوند و به یک کنفرانس یا مجله ارسال گردند. کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، برای قفسه‌های کتابخانه هر استاد یا دانشجویی

---

<sup>۱</sup>Concise cases

<sup>۲</sup>Blended learning

ضروری به نظر می‌رسد که پژوهش‌های کیفی انجام می‌دهند و به دنبال ارتقاء مجموعه مهارت‌های خود هستند. هر مدرس یا استادی که به کمک موارد آموزشی تدریس می‌نماید نیز می‌تواند از کتاب پیش‌رو بهره ببرد.

جینا وگا، دارای مدرک دکتری است. او سردبیر مجله بین‌المللی مورد آموزشی است و به مدت ۲۰ سال در دانشگاه‌های ایالات متحده، رشته‌های مسئولیت اجتماعی و کارآفرینی شرکتی را تدریس نموده‌است. آثار متعددی را به طور گسترده در مجلات دانشگاهی منتشر نموده است. او ۱۱ کتاب نوشته یا ویرایش نموده است، از جمله کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، کارگاه آموزشی خودآموز (ویرایش اول و دوم و تألیف این کتاب به زبان اسپانیایی). دکتر وگا، یک متخصص فولبرایت است که در روسیه (۲۰۱۰)، بریتانیا (۲۰۱۲) و پرو (۲۰۱۸) مأموریت دارد. او سردبیر مجله CASE، سردبیر مجله آموزش مدیریت و سردبیر بخش مورد آموزشی مجله مدیریت پروژه بوده است. او رئیس سازمان ارگونومیکس، یک شرکت مشاوره خدمات علمی است که کارگاه‌های نویسندگی و کمک‌های فنی نگارش را ارائه می‌دهد.<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> Fulbright برنامه فول برای تبادلات دانشجویی و استادان میان آمریکا و کشورهای دیگر به هزینه دولت آمریکا)

## پیش‌گفتار

امروزه کارفرمایان و دانشجویان، خواستار تمرکز بر مباحث کاربردی‌تر در آموزش کسب و کار هستند. این مطالبه، به درستی با استفاده از موردکاوی مرتبط طراحی شده به منظور اعمال مفاهیم کسب و کار و تطبیق نظریه‌ها با عملیات، محقق می‌گردد. با این حال، تولید موارد آموزشی با کیفیت، بسیار از میزان تقاضا عقب است. سال‌ها پیش، جینا وگا به این شکاف توجه نمود و تدریس به اساتید و مدرسان دانشگاهی را به منظور نوشتن مورد آموزشی و یادداشت‌های آموزشی همراه آن را آغاز نمود.

من (بروئر دوران) می‌توانم این موفقیت را تأیید نمایم. به عنوان یک مدیر و رئیس در دنیای تجارت، دکتر وگا را در سه مؤسسه مختلف استخدام نمودم تا با اعضای هیئت علمی جهت افزایش روند تولید موارد آموزشی و همچنین توسعه موارد آموزشی مربوط به شرکت‌های محلی همکاری کنند. زیرا معتقد بودم که موارد آموزشی (مربوط به شرکت‌های محلی) ممکن است برای دانشجویان جذاب‌تر باشند. در هر سه فرصت همکاری، اعضای هیئت علمی از یادگیری مراحل تولید موارد آموزشی قابل انتشار و در عین حال یادگرفتن نحوه تدریس بهتر تمام مورد آموزشی، ابراز قدردانی کردند. دکتر وگا، در قلب یک جریان داستان سرایی است و این توانایی، در نوشتن مورد آموزشی خوب، نقش اساسی دارد. متنی را که می‌تواند یک متن غیرجذاب باشد، به متن خواندنی هیجان‌انگیز و جذاب تبدیل نماید.

در این ویرایش سوم، دکتر وگا تلاش‌های خود را در گنجاندن "موارد آموزشی گزیده/کوتاه‌تر" در برنامه‌های آموزشی متمرکز نموده است؛ زیرا تدریس این موارد آموزشی در قالب آنلاین آسان‌تر است. همچنین، "موارد آموزشی کوتاه‌تر" شامل اطلاعات آموزشی بیشتری برای محیط‌های آنلاین و از راه دور نیز می‌باشند. با توجه به تغییرات فناوری از زمان انتشار نسخه دوم، دکتر وگا متن خود را درخصوص استفاده از ویدئو و صفحه نمایش اشتراکی در موارد آموزشی گسترش داده است. تأکید خود را بر توسعه "موردکاوی چندرسانه‌ای" علاوه بر قالب‌های سنتی‌تر، به‌طور چشمگیری افزایش داده است. در ویرایش دوم، دکتر وگا مزیت پژوهش اساتید/دانشجویان را از طریق نوشتن مورد آموزشی معرفی نمود. در ویرایش سوم، علاوه بر حفظ یک فصل اختصاصی، به روش‌های نوشتار مخصوص یادگیرندگان نیز می‌پردازد. برای بسیاری از دانشجویان بازرگانی، در هر دو سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد، نوشتن مورد آموزشی، فرصتی جدید و غنی را به منظور انجام پژوهش‌های تجاری کاربردی آغاز می‌نماید. فرصتی که در غیر این صورت ممکن است، هیچ‌گاه محقق نگردد.

جینا وگا هم در حوزه نویسندگی و هم در محافل کارآفرینی شناخته شده است. دکتر وگا به عنوان استاد مدیریت (کارآفرینی) در دانشکده کسب و کار (دانشکده بازرگانی) برتولون در دانشگاه ایالتی سالم،<sup>۲</sup> کارآفرینی، مدیریت کسب و کارهای کوچک و مسئولیت اجتماعی شرکتی را تدریس می‌نمود. هنگامی که در این دانشکده مشغول به تدریس

---

<sup>۱</sup>Shorter cases

<sup>۲</sup>The Bertolon School of Business at Salem State University

بود؛ مرکز فعالیت های کارآفرینی را نیز تأسیس نمود. در حال حاضر، او صاحب "ارگونومی سازمانی"، یک بخش خدمات رسان مشاوره دانشگاهی است.

هنگامی که در دانشکده کسب و کار برتولون بودم، دکتر وگا را سرشار از دانش، خرد، هدف و انرژی شناختم. به عنوان رئیس، همیشه می دانستم که می توانم برای تحلیل های متفکرانه و برانگیزاننده روی او حساب نمایم. او همچنین یک مربی و محقق عالی رتبه است. علاوه بر این، دکتر وگا سه بار به عنوان یک متخصص ارشد فولبرایت خدمت نموده است. همچنین برنده "جایزه تدریس موردکاوی" و چندین "جایزه مربیگری موردکاوی" از انجمن CASE شده است. او به عنوان یک پژوهشگر، با تألیف ۱۱ کتاب و انتشار بیش از ۶۰ مقاله و مورد آموزشی در مجلات، عملکرد بسیار فعال و استثنائی دارد. علاوه بر این، او رئیس سابق انجمن CASE، همکار CASE، سردبیر پیشین مجله CASE و سردبیر سابق مجله آموزش مدیریت بوده است. او در حال حاضر سردبیر مجله بین المللی موارد آموزشی است. وگا، با تمرکز بر آموزش نویسندگان در ایجاد مورد آموزشی خاص و جذاب به منظور نشان دادن مفاهیم مهم و درک پیچیدگی های بکارگیری مفاهیم تجاری در دنیای واقعی را تسهیل می نماید.

موردکاوی، راه مناسبی به منظور نشان دادن مهم ترین مفاهیم در آموزش کسب و کار را فراهم می سازد و به یادگیرندگان کمک می نماید تا درک عملی داشته باشند. یک مزیت مهم موردکاوی، برای اعضای هیئت علمی در مؤسسات معتبر AACSB این است که نوشتن موارد آموزشی قابل انتشار نیز می تواند از خروجی آنها به عنوان شخصیت های دانشگاهی، متخصصان علمی در بسیاری از دانشکده ها پشتیبانی نماید.

این کتاب که به عنوان یک کارگاه یا کتاب کار خودآموز نوشته شده است، با اصول اولیه آغاز می گردد و به تدریج از طریق تمرین ها، کاربرگ ها و تمرین های آموزشی به پیچیدگی مطالب افزوده می شود. در طول مسیر، دکتر وگا از یک نمونه موردکاوی موجود، "شورای کارآفرین جوان" توسط لوری لوسک و سارینا سرولی (۲۰۲۰) به منظور نشان دادن مراحل توسعه مورد آموزشی، انتشار و تدریس استفاده می نماید. یکی از مهمترین دارایی های دکتر وگا این است که او می تواند به وضوح و به صورت هدفمند، مخاطب را در هر مرحله از هر پروژه موردکاوی هدایت نماید و منابع بی شماری را برای نویسنده احتمالی فراهم می سازد. نوشتن مورد آموزشی ذاتاً چالش برانگیز است، اما از طریق خرد و استعداد های دکتر وگا و کتاب کار او، نوشتن مورد آموزشی بسیار قابل دسترس تر شده است. به طور خلاصه، مدرسان و یادگیرندگان، به طور یکسان، از این ویرایش جدید این کتاب راهنما بهره مند خواهند شد. این دستنامه، از نگارش ساده و قابل دسترس تا توسعه مفهومی روشن و گستردگی منابع، بهره مند است. کتابی است که نویسندگان مورد آموزشی آینده از آن بهره خواهند برد و بارها به آن مراجعه خواهند نمود.

دکتر بروئر دوران<sup>۱</sup>

رئیس دانشکده بازرگانی؛ دانشگاه ویسکانسین-اوکلر؛ آگوست ۲۰۲۱



## سپاسگزاری

مردم به من می‌گویند نوشتن، مانند تدریس، شغلی است که انفرادی است. اما چرا آنها این عقیده را دارند؟ برای من، هم تدریس و هم نوشتن، به منزله بستری برای یک همکاری اجتماعی عالی هستند و انجام هر یک از آنها به تنهایی به یک فعالیت بسیار دشوارتر و نه‌چندان رضایت بخش تبدیل می‌گردد. من، به تنهایی نمی‌نویسم. هر بار که پشت رایانه شخصی خود می‌نشینم، تعداد زیادی از نویسندگان را با خود همراه می‌سازم. این افراد شامل قهرمانان مورد آموزشی، مخاطبان آینده، همکاران سخاوتمندی هستند که به عنوان ارزشیاب و منتقد همراه من خواهند بود. گروهی از متخصصان که مراقب آن هستند که از آنچه در نهایت منتشر می‌گردد، رضایت داشته باشم. این گروه نیز از همراهان من در هنگام نوشتن هستند.

گاهی این مخاطبان مختلف با یکدیگر بحث می‌نمایند و من را در میانه راه می‌گذارند تا یک حدّ میانه را برگزینم. گاهی، این مخاطبان من را تشویق می‌نمایند (که لحظات خوشی هستند)، من را به چالش می‌کشند (زمان‌های سرگرم‌کننده)، یا هیچ پاسخی به کار من نشان نمی‌دهند (زمان‌های بد)؛ اما همیشه، نوشتن، با توجه به اجتماع، فعالیتی مشارکتی و رضایت بخش است. من از تمامی این افراد، سپاس‌گزارم.

در پایان از همسرم رابرت، به منظور حمایت، راهنمایی بی وقفه سپاس‌گزارم.

## مقدمه؛ چگونه می‌توانید از کتاب پیش‌رو، استفاده نمایید؟

### مخاطبان این کتاب چه کسانی هستند؟

مورد آموزشی بیش از یک قرن است که در دانشکده‌های کسب و کار (بازرگانی) مورد استفاده قرار گرفته‌اند و هرگز به اندازه امروز محبوبیت نداشته‌اند. درخواست‌های رؤسا، مدرسان و مربیان شرکتی در ایالات متحده و در سطح بین‌المللی جهت برگزاری کارگاه‌های نوشتن مورد آموزشی هر ساله از سال ۲۰۰۰ مورد افزایش یافته است. همگام با این جریان، نویسندگان مبتدی و نویسندگان با تجربه نیز به طور یکسان به کسب‌وکار با اصول اولیه این تکنیک نوشتن ادامه خواهند داد. علاوه بر این، با تغییر زمان و ارائه آموزش از راه دور، نیاز به استفاده از موارد آموزشی به طور چشمگیری افزایش یافته است و درخواست‌ها برای "مورد آموزشی کوتاه/گزیده" رشد یافته است که می‌توانند بدون پژوهش‌های پیشین قابل توجهی خوانده و مورد بحث قرار گیرند. در این کتاب کار، قصد داریم به شما کمک کنیم تا در تسلط بر یک تجربه نوشتن با ارزش و رضایت بخش پیشرفت نمایید. تجربه‌ای که به شما در پاسخ به تقاضای فعلی و رو به رشد کمک می‌نماید.

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، محتوای منحصر به فرد در میان دستنامه‌های نوشتن مورد آموزشی ارائه می‌دهد. ویرایش سوم کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، به عنوان راهنمای استادان و دانشجویان در ۱۱ فصل مستقل ارائه شده است که به طور خاص بر چالش‌های مربوط به فرآیند نوشتن مورد آموزشی تمرکز دارد. این کتاب به منظور استفاده به‌عنوان مدلی از فرآیند نوشتن مورد آموزشی، همراه با تمرین‌ها، کاربرگ‌ها و فعالیت‌های آموزشی است که شما را در کل دوره نوشتن، مورد آموزشی سنتی و نوشتن مورد آموزشی مختصر/کوتاه و مورد آموزشی مجوز در دستنامه مدرس و یادداشت آموزشی مرتبط با آن، راهنمایی می‌نماید. یادداشت‌های توضیحی مختصر، شما را به صورت گام به گام در تمام تمرینات از جمله آماده ساختن مورد آموزشی جهت انتشار و تدریس آن در کلاس درس یا ارائه آنلاین، راهنمایی می‌نماید.

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، به عنوان یک کارگاه نوشتن مورد آموزشی شخصی برای کسانی که امکان حضور در چنین کارگاهی را ندارند، چه به دلیل محدودیت‌های مالی یا زمانی و برنامه‌ریزی، عمل می‌نماید. کارگاه‌های نوشتن مورد آموزشی، بسته به مدت برنامه می‌توانند از ۱۰۰ تا ۲۵۰۰ دلار برای افراد هزینه داشته باشند. تأمین مالی کوتاه مدت و محدود، به ویژه در مؤسسات دولتی، می‌تواند شرکت در چنین کارگاه‌هایی را برای بسیاری از دانشگاهیان تقریباً غیرممکن سازد (مانند محدودیت‌های سفر و سایر محدودیت‌ها). علاوه بر این، بسیاری از کارگاه‌های آموزشی، در محل در طول سال تحصیلی، زمانی ارائه می‌گردند که دانشگاهیان غرق در کار کلاسی هستند و برنامه‌های آموزشی به اوج خود رسیده‌اند. این کتاب، تمام مزایای یک کارگاه فردی را بدون هزینه یا تضاد در برنامه‌ریزی ارائه می‌نماید. با ارائه همان ابزارها و فعالیت‌هایی که توسط تسهیلگران کارگاه استفاده می‌گردند، سهولت و راه حل مقرون به صرفه‌ای

را برای شرکت در یک کارگاه واقعی ارائه می دهد. نویسندگان و مؤلفانی که فرآیند مذکور را دنبال می نمایند، با اندکی استرس در ایجاد یک مورد آموزشی و راهنمای مدرس یا یادداشت آموزشی مرتبط با آن موفق خواهند شد.

- اگر شما یک شخصیت علمی- دانشگاهی هستید که به دنبال نوع جدیدی از چالش نوشتاری علمی هستید، این کتاب کار برای شما مناسب است.
- اگر آماده هستید تا سابقه انتشارات خود را احیا نمایید، این کتاب کار، محتوای مناسبی برای شماست.
- اگر به ویژه به یادگیری تجربی و آموزش های نوآورانه علاقه دارید، این کتاب کار برای شما مفید خواهد بود.
- اگر می خواهید یاد بگیرید که چگونه از داده های پژوهشی خود را در قالب آموزشی استفاده نمایید، این کتاب کار برای شما کاربرد خواهد داشت.
- اگر به دنبال راهی به منظور ترکیب پژوهش، نگارش و کاربردهای نظری جهت ارتقاء مجموعه مهارت های پایه تحصیلی خود هستید، این کتاب کار برای شما مناسب است.
- اگر می خواهید یادگیری فراگیران خود را به سرعت ارتقا دهید و کلاس های خود را جذاب تر سازید، این کتاب کار برای شما مناسب است.

#### کتاب کار چگونه ساختاردهی شده است؟

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی، به صورت مجموعه ای از فصل ها طراحی شده است که هر یک از آنها بر جنبه خاصی از نوشتن مورد آموزشی تمرکز دارد. این به زبان انگلیسی "واقعی" نوشته شده است و تا حد ممکن از اصطلاحات علمی، کلمات اختصاری و اصطلاحات محاوره ای اجتناب می نماید. این فصل ها، از ۲۰ تا ۵۰ صفحه، ترکیبی از تمرین ها و متن های توضیحی هستند. هدف، ارائه انواع کاربرگ های قابل استفاده به منظور تسهیل فرآیند نوشتن است که با توضیحات متنی کافی به منظور روشن ساختن شیوه استفاده مناسب از کاربرگ ها پشتیبانی می گردد. درست همانطور که یک مدرس، مفاهیم را در یک کارگاه رو در رو توضیح می دهد. طراحی کاربرگ به شما، اجازه می دهد تا مهارت نوشتن را حین بکارگیری آن در توسعه مورد آموزشی تمرین نمایید.

فعالیت اصلی در نوشتن مورد آموزشی در چهار فصل از پنج فصل اول تعبیه شده است. نویسندگانی که تمام تکالیف را به پایان می رسانند، یک مورد آموزشی کامل و دستنامه مدرس همراه با یادداشت آموزشی را در اختیار خواهند داشت. در صورت تمایل می توان آنها را در کلاس درس آزمایش نمود و در صورت تمایل به یک کنفرانس یا مجله ارسال کرد.

عناصر یک مورد آموزشی منتشر شده و یادداشت آموزشی، هر تکلیف اصلی را نشان می دهند. این مورد آموزشی، در "شورای کارآفرین جوان" نوشته لوری ال. لوسک و سارینا سرولی (دانشگاه سافولک)، در مجله بین المللی مورد

آموزشی (۲۰۲۰) منتشر گردید. مورد آموزشی کامل را می‌توان به منظور استفاده در کلاس از طریق [www.ijicases.com](http://www.ijicases.com) خریداری نمود.

در پایان هر فصل، بخشی با عنوان "ارجاعات و مطالعه بیشتر" را خواهید دید. این بخش، استناداتی را برای هر فصل ارائه می‌دهد و منابع اضافی را فهرست می‌نماید که به مباحث با عمق بیشتری می‌پردازند.

### تغییرات عمده از نسخه دوم

نسخه سوم را در پاسخ مستقیم به درخواست های مخاطبان آماده نمودم. همراه با به‌روزرسانی‌های تقریباً هر فصل، نکات زیر را به مطالب پیشین افزودم:

- بخش گسترده‌ای در خصوص پژوهش‌های ثانویه موردکاوی، با استفاده از رسانه‌های اجتماعی و سایر منابع الکترونیکی (فصل ۲).
- به‌روزرسانی در چهارچوب‌های زمانی و فرآیندهای نوشتن مورد آموزشی کوتاه/گزیده (فصل ۴).
- الحاق و ترکیب اصطلاح "کوه یخ مورد آموزشی" و بحث یادداشت آموزشی، برای موارد آموزشی کوتاه/گزیده، در مقایسه با راهنمای کامل مدرس برای موارد آموزشی سنتی (فصل ۵).
- ارائه اطلاعات اضافی در خصوص استفاده از نکات آموزشی به روز شده فناوری (فصل ۷ و ۱۰).

### نقشه راه از طریق کتاب کار

همانطور که در بخش بعدی خواهید دید، من همچنین کتاب کار را تغییر ساختار داده‌ام تا دنبال نمودن آن منطقی‌تر باشد. اگر در درجه اول به پژوهش، نوشتن و انتشار موارد آموزشی خود علاقه دارید، فصل‌های ۱ تا ۵ به علاوه ۸ و ۹ می‌توانند راهگشا باشند. اگر می‌خواهید با دیگران از جمله یادگیرندگان، بر پروژه‌های مرتبط با مورد آموزشی و فراهم ساختن بستر یادگیری چه از طریق فناوری و چه بدون آن کار کنید؛ فصل‌های ۶، ۷، ۱۰ و ۱۱ را مطالعه نمایید.

### توضیحاتی در خصوص فصل‌های کتاب

آنچه در هر یک از فصل‌ها خواهید یافت:

**فصل ۱. آغاز به کار:** این فصل، پیشینه‌ای در خصوص نوشتن مورد آموزشی ارائه می‌دهد. من (جینا وگا)، تدریس موارد آموزشی را شرح خواهم داد و در خصوص اینکه کجا باید مرز میان واقعیت و تخیل را در نوشتن مورد آموزشی

ترسیم نمود، چرا و چگونه از موارد آموزشی در کلاس استفاده کرد؛ توضیحاتی ارائه خواهیم داد. همچنین درخصوص دلیل نوشتن مورد آموزشی نیز بر مبنای ارجاع به استانداردهای AACSB (۵ تمرین/کاربرگ) بحث خواهیم نمود.

**فصل ۲. فرآیند پژوهش:** هر مورد آموزشی، با پژوهش آغاز می‌گردد. این فصل شما را در یافتن موضوعات مورد آموزشی، دریافت تأییدیه، تسلط بر مبانی پژوهش‌های ثانویه از طریق اینترنت و منابع رسانه‌های اجتماعی و همچنین پژوهش‌های میدانی کیفی رهنمون می‌سازد. نکاتی درخصوص تجدید نظر در روش‌شناسی‌های قابل اجرا، استفاده از تکنیک‌های مصاحبه و مدیریت داده‌ها با استفاده یا بدون استفاده از فناوری نیز ارائه می‌گردند (۱۲ تمرین / کاربرگ).

**فصل ۳. نوشتن موارد آموزشی گزیده/ کوتاه:** بسیاری از مدرسان در تلاش به منظور مشارکت دادن یادگیرندگان در یک تجربه یادگیری ارزشمند، بدون نیاز به آمادگی خارج از کلاس و به ویژه در وضعیت‌های آموزش از راه دور و یادگیری ترکیبی، به استفاده از "موارد آموزشی گزیده/ کوتاه" روی می‌آورند. در اینجا نحوه ایجاد، نوشتن و استفاده از این موارد آموزشی گزیده/ کوتاه (۵ تمرین/کاربرگ) آمده است.

**فصل ۴. نوشتن مورد آموزشی:** این فصل بحث گسترده‌ای درخصوص عناصر کلیدی مورد آموزشی سنتی و مورد آموزشی کوتاه/ گزیده ارائه می‌دهد و شما را در کل فرآیند نوشتن مورد آموزشی، از انتخاب سبک نوشتاری مناسب تا شناسایی و اجتناب از خطرات رایج نوشتن مورد آموزشی، راهنمایی می‌نماید (۱۳ تمرین / کاربرگ).

**فصل ۵. ساخت دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی:** این فصل با هدف "دستنامه مدرس (IM)" یا "یادداشت آموزشی (TN)"، دستورالعمل‌هایی را به منظور ایجاد اعتبار حرفه‌ای ارائه می‌دهد. علاوه بر آن، عناصر کلیدی IM/TN را شناسایی و توصیف می‌نماید. به توسعه اهداف یادگیری کمک می‌کند، بر آماده سازی و پاسخ دادن به سؤالات بحث (۸ تمرین / کاربرگ) تمرکز می‌نماید.

**فصل ۶. کار با مؤلفان همکار:** درخصوص نوشتن به صورت گروهی یا نوشتن به تنهایی نکاتی را مطرح می‌نماید. نوشتن همراه با یک شریک و همکار، بسیار متفاوت‌تر از نوشتن انفرادی (به تنهایی) است، اما آیا می‌دانید چگونه؟ در این فصل، نحوه طراحی راهنماهای مصاحبه، به منظور استفاده توسط چندین پژوهشگر و توسعه شیوه‌نامه‌های مدیریت دانش جهت تسهیل نوشتن مورد آموزشی گروهی را خواهید آموخت (۱۱ تمرین/کاربرگ).

**فصل ۷. قالب‌های ویژه، سیستم‌های تحویل و ارائه:** تمامی موارد آموزشی یکسان ایجاد نمی‌شوند. برخی از قالب‌های مورد آموزشی، بسیار تخصصی و ویژه هستند. این فصل پیشنهادهای درخصوص نحوه نوشتن و استفاده از تصاویر (عکس نوشته‌ها)، موارد آموزشی A/B (دوگانه/دوبخشی)، حوادث بحرانی و سایر قالب‌های ابتکاری ارائه می‌نماید (۲ تمرین/کاربرگ).

**فصل ۸. تبدیل موارد پژوهشی به موارد آموزشی:** فصل ۸ به چگونگی تبدیل مقالات پژوهشی منتشر شده یا منتشر نشده و تبدیل آنها را به مورد آموزشی، جهت انتشار و استفاده در کلاس، می پردازد (۴ تمرین/کاربرگ).

**فصل ۹. انتشار مورد آموزشی و مرور/ بازبینی آنها برای دیگران:** هنگامی که مورد آموزشی مختص به شما نوشته و آزمایش شد؛ مرحله بعدی، انتشار آن است. در این فصل، روش مناسب به منظور پاسخ دادن به نظرات، آغاز فرآیند انتشار و انجام بررسی مورد آموزشی برای دیگران را خواهید آموخت. بر خصیصه‌های داوران "خوب" و بازبینی‌های "خوب"، ارزش شرکت در کنفرانس‌های موردکاوی و روش‌های ایجاد یک طرز فکر سازمانی جهت نوشتن مورد آموزشی تمرکز خواهد شد (۷ تمرین/کاربرگ).

**فصل ۱۰. تدریس به کمک مورد آموزشی:** اگر از روش موردکاوی ناراحت هستید، نوشتن و انتشار موارد در کلاس، کمک چندانی به شما نخواهد نمود. در این فصل، روش‌ها و تمرین‌های مختلفی را به شما پیشنهاد می‌دهم که می‌توانید آنها را امتحان نمایید. از جمله نقش‌آفرینی، طوفان فکری، ارائه یادگیرندگان، قالب سنتی سه تخته‌ای، مجادله ساختاریافته، بازی خطر فوری/آنی، آزمایش‌های ساختگی و سایر روش‌های خاص که به منظور تدریس آنلاین/از راه دور مناسب هستند (۹ تمرین / کاربرگ).

**فصل ۱۱. نوشتن مورد آموزشی برای یادگیرندگان:** مدل موردکاوی، برای دانشجویان کارشناسی و مدل مناسب برای دانشجوی کارشناسی ارشد، در این فصل بررسی می‌گردد. این فصل مورد آموزشی و IM/TN را برای دانشجویان مقطع کارشناسی در یک مدل تأملی و یک مدل پیچیده‌تر برای دانشجویان کارشناسی ارشد ترکیب می‌نماید. پایگاه دانش پیشرفته هر دو مدل تعریف شده اند و دستورالعمل‌های فنی و مطالب سخنرانی ارائه گشته اند (۱۵ تمرین/کاربرگ).

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی راهنمای استادان و دانشجویان، مانند سایر دستنامه‌های نوشتن مورد آموزشی نیست. من معتقدم که شما، می‌خواهید یک رویکرد نوشتاری خاص را بیاموزید و به دنبال کمکی برای رسیدن به آن هدف هستید. به همین دلیل، من این کتاب کار را با هدف توسعه و تولید نسخه‌های چاپ‌شده، طراحی نمودم تا اینکه به شما در جداسازی و غلبه بر موانع نوشتاری شخصی یا سایر مهارت‌های عمومی کمک نمایم. شما می‌توانید این کتاب کار را به تنهایی یا به عنوان ضمیمه یکی از دستنامه‌های موجود راهنمای نوشتن مورد آموزشی استفاده نمایید که مطالب پس‌زمینه و پشتیبانی‌های نظری را برای برنامه‌هایی ارائه می‌دهند که درصدد طرح آنها هستیم.

حین مطالعه و استفاده از این کتاب کار، برای شما آرزوی موفقیت دارم و هر سوال یا نظری درخصوص محتوا را پذیرا هستم. مشتاقانه منتظر شنیدن نظرات شما هستم و تمام تلاش خود را خواهم نمود تا به ایمیل‌های دریافتی پاسخ دهم.

جینا وگا

[gina.vega978@gmail.com](mailto:gina.vega978@gmail.com)

## فصل ۱: آغاز به کار

### مورد آموزشی چیست؟

با ساده ترین تعریف، یک مورد آموزشی یک "داستان" است. این داستان، مجموعه‌ای از اقدامات حقیقی را توصیف می‌نماید که در گذشته رخ داده است. هنگامی که یک مورد آموزشی به عنوان یک ابزار آموزشی یا ابزار یادگیری نوشته می‌شود (تمرکز اصلی این کتاب کار استفاده از مورد آموزشی به عنوان ابزار آموزشی و یادگیری است)، از مخاطب انتظار می‌رود یکی از این دو اقدام را انجام دهد: (۱) تصمیم یا توصیه‌ای برای یک دوره عملی اتخاذ نماید یا (۲) توصیف تحلیلی/ارزشیابی از عملی را ارائه دهند که پیش‌تر انجام شده است.

البته پیش از هر تصمیم یا توصیه‌ای، یک تحلیل کامل انجام می‌گیرد، اما هدف اصلی یک "مورد آموزشی تصمیم‌گیری"، تدوین یک "توصیه" است. هدف اولیه یک تحلیل یا "مورد آموزشی تحلیلی/ارزشی"، فرآیند تحلیل و ارزشیابی است. فرآیند تحلیل و ارزشیابی درخصوص سوالاتی همچون شیوه اتخاذ تصمیمات پیشین، روش‌های استفاده شده، قابل پیش‌بینی بودن نتایج حاصل از اقدامات، پیامدهای ناخواسته اقدامات و کاهش این پیامدها صورت می‌گیرد.

کلیدواژه‌های توصیف‌کننده "مورد آموزشی" عبارتند از داستان، حقیقی، گذشته، تصمیم و تحلیل هستند. صرف نظر از اینکه چه نوع مورد آموزشی را می‌نویسید، هر یک از این شرایط اعمال می‌گردند:

- **داستان:** یک مورد آموزشی، همیشه دارای یک داستان است. یعنی شامل شروع، میانه و پایان است. شایسته است شامل توصیف روایی باشد و اغلب از گفتگو و تعامل انسانی سود می‌برد. یک مورد آموزشی باید به اندازه کافی جالب باشد تا مخاطب را در سطح احساسی و همچنین فکری درگیر سازد.
- **حقیقی بودن:** یک مورد آموزشی بر مبنای حقایق است. یک داستان تخیلی نیست که توسط نویسنده خلق شده باشد. شایسته است توسط مستندات پشتیبانی گردد، خواه در یک منبع معتبر منتشر شده باشد یا از مصاحبه‌ها مشتق شده باشد. نظر نویسنده در یک مورد آموزشی جایی ندارد - به جز یادداشت آموزشی.
- **گذشته:** یک مورد آموزشی در گذشته اتفاق می‌افتد - نه در حال و نه در آینده. اگر این مورد آموزشی در زمان حال اتفاق افتد، یادگیرندگان نمی‌توانستند آن را بر مبنای نتایج تحلیل نمایند. تجزیه و تحلیل می‌تواند حدس و گمان باشد؛ اما آموزش، مبتنی بر حدس و گمان نیست. مورد آموزشی، مبتنی بر کاربرد نظریه‌ها و دیدگاه‌های تحلیلی در وضعیت‌های تکمیل شده است.

---

<sup>۱</sup>A decision case

<sup>۲</sup>An analysis or evaluative description case



- **تصمیم‌گیری:** یک مورد آموزشی، اغلب مستلزم تصمیم‌گیری توسط مخاطب است. مخاطب، در جایگاه قهرمان داستان قرار دارد و یا بهتر است اقدامی را توصیه نماید که شایسته است انجام گیرد. همچنین مخاطب می‌تواند اقداماتی را در نظر بگیرد که پیش‌تر انجام شده‌اند و دیدگاهی را درخصوص روایی آنها بر مبنای نظریه ایجاد نماید. نظرات، نقش مهمی در تصمیم‌گیری دارند. با این حال، ما منحصرأً علاقه‌مند به تصمیم‌گیری آگاهانه هستیم. یعنی تصمیم‌گیری که از مزایای تجزیه و تحلیل علمی پشتیبانی می‌نماید.
- **تجزیه و تحلیل:** هدف نهایی از تدریس به کمک موارد آموزشی، تشویق تفکر انتقادی در یادگیرندگان است. گامی مهم به سمت تصمیم‌گیری عاقلانه است. موارد آموزشی از یادگیرندگان می‌خواهند که وضعیت‌ها را تجزیه و تحلیل نمایند و اقدامات انجام شده را ارزشیابی نمایند. همچنین، جایگزین‌هایی را برای اقداماتی در نظر بگیرند که قهرمان داستان انجام داده‌است.

#### دو نوع اصلی از موارد: موارد آموزشی و مورد پژوهشی

ما تلاش خود را صرفاً صرف تدریس موارد آموزشی در این کتاب کار خواهیم نمود. یک مورد آموزشی، توصیف حقیقی یک وضعیت واقعی است. در نظر گرفته شده است که به عنوان مبنایی، به منظور بحث در یک دوره یا رشته خاص عمل نماید و حاوی اطلاعات کافی برای یادگیرندگان است تا بتوانند بحث مورد نظر را انجام دهند. مورد آموزشی، اغلب دارای یک "کانون متمرکز تصمیم" هستند (تصمیم خاصی که یادگیرنده از طرف قهرمان داستان اتخاذ می‌نماید)، اما بسیاری از مباحث درسی برای تصمیم‌گیری مناسب نیستند. در عوض، برخی از موارد آموزشی به طور خاص برای یادگیرندگان نوشته شده‌اند تا مهارت‌های تحلیلی و ارزشیابی خود را توسعه دهند. این امر به ویژه در دوره‌های اخلاق و رفتار سازمانی صادق است. (برای اطلاعات کامل درخصوص نوشتن یک مورد آموزشی به فصل ۴ مراجعه نمایید).

یک مورد آموزشی، بحث و پژوهش را تشویق می‌نماید و همیشه همراه با یک دستنامه مدرس (IM) یا یادداشت آموزشی (TN) برای راهنمایی ارائه‌دهنده در هدایت مورد آموزشی در کلاس درس است. IM یا TN شامل یک تجزیه و تحلیل کامل مورد آموزشی، یک طرح آموزشی، یک سری سوالات و پاسخ‌ها و جمع‌بندی پایانی است که نتیجه بی‌درنگ تصمیم اتخاذ شده در مورد آموزشی را توصیف می‌نماید. اصطلاحات IM و TN اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما به طور کلی یک IM از یک مورد آموزشی سنتی پشتیبانی می‌نماید (موارد آموزشی طولانی‌تر)، و یک TN از یک مورد آموزشی موجز یا گزیده/کوتاه‌تر پشتیبانی می‌نماید. این دو سند از جهاتی متفاوت هستند که در فصل ۵ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

علیرغم هرگونه شباهت بالقوه به وضعیت‌ها در سازمان‌های دیگر، هر مورد آموزشی منحصر به فرد است و مجموعه‌ای از شرایط را ارائه می‌دهد که متمایز بودن یک چالش سازمانی فردی را منعکس می‌سازد. بنابراین، اجتناب از وسوسه تعمیم تصمیمات در یک مورد آموزشی، به یک توصیه گسترده برای اقدام در موارد آموزشی به ظاهر مشابه، اهمیت دارد. اگرچه در این کتاب کار بر "مورد پژوهشی" تمرکز نخواهد شد، اما درک نقش این موارد ارزشمند است. یک

مورد پژوهشی، تحلیل توصیفی از یک وضعیت واقعی است که یک دیدگاه نظری خاص را منعکس می‌سازد. این کار چه با حمایت از یک فرضیه جدید یا با ارائه دیدگاهی جایگزین به منظور تأیید فرضیه موجود، صورت می‌گیرد.

یک مورد پژوهشی ممکن است یک مطالعه  $N = 1$  در خصوص یک پدیده خاص باشد. یا مورد پژوهشی ممکن است به منظور شناسایی الگوهای رفتاری جمع‌آوری گردد که به توضیح بیشتر روندهای اجتماعی، اقتصادی یا مالی کمک می‌نماید. کاربرد ۱-۱ به شما کمک می‌نماید میان موارد آموزشی و موارد پژوهشی تفاوت قائل شوید.

### مدل‌های پرکاربرد

مدل‌های مختلفی از موارد (موارد مطالعه) وجود دارند که در این قسمت از کتاب، به برخی از متداول‌ترین و پرکاربردترین‌ها، اشاره شده است:

**کلاسیک یا سنتی**<sup>۱</sup>! همان مدلی است که ما اغلب در خصوص مورد آموزشی مشاهده می‌نماییم. به طور کلی ۱۰ تا ۲۰ صفحه طول دارد و شامل چندین نمودار/شکل/جدول است که سطح پیچیدگی آن توسط مخاطبان احتمالی مورد آموزشی تعیین می‌گردد. موارد آموزشی کلاسیک می‌توانند ماهیت "تصمیم محور"<sup>۲</sup> یا "روشنگر"<sup>۳</sup> داشته باشند و می‌توانند بر مبنای پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های ثانویه باشند (برای اطلاعات بیشتر در خصوص فرآیند پژوهش، به فصل ۲ مراجعه نمایید).

**گزیده/کوتاه یا موجز**<sup>۴</sup>! این مدل، پنج صفحه یا کمتر است که متشکل از داستان (متن اصلی) و نمودار/شکل/جدول است. این مدل از موارد آموزشی به دلیل در دسترس بودن، زمان آماده‌سازی کوتاه‌تر برای مخاطبان و تمرکز بر یک مسئله اصلی به جای چند مشکل فرعی، محبوبیت بیشتری یافته‌اند. موارد آموزشی کوتاه، می‌توانند "تصمیم محور" یا "روشنگر" باشند. مانند موارد آموزش سنتی‌تر، موارد آموزشی گزیده/کوتاه می‌تواند مبتنی بر پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های ثانویه متمرکز بر تصمیم باشند.

**داستان ناتمام هیجان‌انگیز**<sup>۵</sup>! این مورد بر مبنای رویدادهایی است که در زمان نگارش مورد آموزشی جاری هستند. اغلب وضعیت مورد آموزشی، پیش از اینکه مورد آموزشی به چاپ برسد تغییر می‌نماید. بنابراین تجزیه و تحلیل یادگیرنده به منظور به موقع و دقیق بودن به پژوهش‌های اینترنتی بیشتری نیاز دارد. با این حال، به طور کلی، هیچ نوع تحلیل یا نتیجه‌گیری از پیش تعیین شده‌ای، ایجاد نشده است.

---

<sup>۱</sup>Classical or Traditional

<sup>۲</sup>Decision-focused

<sup>۳</sup>Illustrative

<sup>۴</sup>Short or Concise

<sup>۵</sup>Cliffhanger

چند بخشی (چندگانه):<sup>۱</sup> این نوع، شامل موارد آموزشی دوگانه<sup>۲</sup> و سه‌گانه<sup>۳</sup> است. در پایان مورد آموزشی A به نقطه تصمیم‌گیری می‌رسد. براساس آن تصمیم، مورد آموزشی B توزیع می‌گردد و نقطه تصمیم دوم ظاهر می‌شود. مورد آموزشی A می‌تواند به تنهایی باقی بماند، اما مورد آموزشی B به خودی خود زمینه کافی به منظور تجزیه و تحلیل را نخواهد داشت.

**حادثه بحرانی:**<sup>۴</sup> این مدل، یک توصیف کوتاه از یک وضعیت است که اغلب در کتاب‌های درسی به‌عنوان مورد آموزشی کوچک/کم حجم<sup>۵</sup> یا مورد آموزشی درون فصل<sup>۶</sup> منتشر می‌گردد. آنها اطلاعات پس زمینه بسیار اندکی ارائه می‌دهند و به طور انحصاری بر یک رویداد فعال‌کننده مختصر به منظور نمایش یک مسئله خاص تمرکز می‌نمایند.

**بدوی (طفولیت):**<sup>۷</sup> این مدل، یک طرح کلی از یک مورد آموزشی است. از همان ابتدای ایده مورد کاوی،<sup>۸</sup> مورد آموزشی آغازین (بدوی)<sup>۹</sup> را به عنوان اولین تکلیف در تمرین توسعه مورد آموزشی ارائه خواهیم داد (کاربرگ ۴-۱ را مشاهده نمایید).

**پس‌رویدادی (عطف به ماسبق):**<sup>۱۰</sup> این مورد آموزشی که به‌خاطر یک عبارت لاتین به معنای "پس از حقیقت"<sup>۱۱</sup> نام‌گذاری شده است، مورد آموزشی است که به طور کلی پس از تکمیل عملیات خاص و مشخص شدن نتیجه اتفاق می‌افتد. مورد آموزشی به منظور تجزیه و تحلیل و بحث استفاده می‌شود، نه برای تصمیم‌گیری. مورد آموزشی تاریخی مبتنی بر وضعیت‌های مهم و آشنا، پایه و اساس مورد آموزشی "پس‌رویدادی" است.

### واقعیت در مقابل تخیل

من نمی‌توانم به اندازه کافی تأکید نمایم که یک مورد آموزشی باید مبتنی بر حقیقت و واقعیت باشد. نویسنده مورد آموزشی نباید وضعیت‌ها، اعمال، گفتگوها، شخصیت‌ها یا مکان‌ها را اختراع نماید. این یک قانون روشن است که به منظور ساده ساختن "پایبندی به حقایق" به کار گرفته می‌شود. اما، ممکن است استدلال کنید، اگر من آنجا نبودم و اگر مکالمه ضبط نشده بود، چگونه می‌توانم بفهمم که در گفتگوی میان قهرمانان مورد آموزشی چه عباراتی تبادل شده است؟ چگونه می‌توانم روایت مناسبی را در طول زمان ایجاد نمایم، اگر وقایع را همانطور که در حال رخ داده است، مشاهده ننمودم؟ چگونه می‌توانم یک وضعیت را از دید یک ناظر عینی ارائه دهم اگر چنین فردی در دسترس

---

<sup>۱</sup>Multipart

<sup>۲</sup>A/B case

<sup>۳</sup>A/B/C case

<sup>۴</sup>Critical incident

<sup>۵</sup>Mini-cases

<sup>۶</sup>Case lets

<sup>۷</sup>Embryo

<sup>۸</sup>Ex post facto

<sup>۹</sup>after the fact

من نباشد؟ بدون این قیده‌ها، من هیچ داستانی نخواهم داشت. اگر قضیه بالاتر از تمام داستان باشد، من نمی‌توانم مورد آموزشی را طراحی نمایم. اگر قهرمانان مورد آموزشی به من اجازه استفاده از نام خود و/یا نام شرکت درگیر را ندهند، چه؟ اگر نتوانم این نقایص را با ابتکار فردی رفع نمایم؛ مجدداً نمی‌توانم مورد آموزشی را طراحی نمایم.

#### محدوده‌ها و ممنوعیت‌ها

ممنوعیت در خصوص عدم اختراع مفاهیم در مورد آموزشی (خلق بداهه اسامی و داستان توسط نویسنده)، بازآفرینی معقول گفتگوها و رویدادها را ممنوع نمی‌سازد. به‌ویژه اگر این بازآفرینی‌ها، توسط شرکت‌کنندگان تأیید شده باشند. چه کسی واقعاً هر کلمه‌ای که در یک جلسه گفته می‌شود را به یاد می‌آورد؟ آنچه مردم به خاطر می‌آورند لحن جلسه، شرکت‌کنندگان، تعاملات و حس کلی مسیر مکالمات است. بنابراین، اگر طرف‌های اصلی مکالمه، یک گفتگوی راحت را ارائه با یک راه‌حل قابل قبول برای یک مسئله به خاطر بسپارند، می‌توانید جلسه را با دقت معقولی مجدداً ایجاد نمایید (کلیت آنچه مطرح شده است را بازآفرینی نمایید). حتی اگر کلماتی که استفاده می‌نمایید، همان کلمات گفته شده نباشد، باز هم قادر خواهید بود کلیت را حفظ نمایید. اگر شرکت‌کنندگان، تبادل اتهامات و دفاعیات را به خاطر بیاورند، یک بار دیگر می‌توانید صحنه را به طور رضایت بخشی (با تأیید شرکت‌کننده) بازسازی نمایید.

بهبتر است شما مکالمه را در پاورقی بگذارید و نشان دهید که با تأیید شرکت‌کننده، مجدداً مطالب را بازسازی نموده‌اید. این یک موضوع ساده است. یک چالش پیچیده‌تر شامل ارائه حقایق مورد آموزشی با استفاده از راهنمایی‌های یک ناظر بی‌علاقه است که اغلب در نوشتن مورد آموزشی مشاهده می‌گردد.

پدیده رایجی که شایسته است از آن اجتناب نمود، اختراع یک شخصیت فرضی مانند یک کارآموز، یک دستیار اداری، یا استخدام فرد جدیدی است که در واقع بخشی از وضعیت اصلی نیست، اما به عنوان ناظر و راوی عمل می‌کند. استفاده از این تکنیک غیر قابل قبول است. در این شرایط ناظر بی‌طرفی وجود ندارد. اگر نیاز دارید اطلاعاتی را در اختیار مخاطب قرار دهید، لازم است راه دیگری برای این کار پیدا نمایید. اما چرا اختراع شخصیتی که نقشی در مورد آموزشی ندارد – به منظور ایفای نقش "وقایع نگار" صحیح نیست؟ زیرا حواس مخاطبان را پرت می‌کند و ممکن است بیشتر بر کارآموز (که یادگیرنده می‌توانند با او ارتباط برقرار نماید) تمرکز شود و به قهرمانان حقیقی که مشکلی برای حل کردن، توجهی صورت نگیرد. به یاد داشته باشید، مورد آموزشی باید مانند داستان حقیقی باشد.

یکی از استثناهای مهم این قانون، شامل پنهان نمودن نام یک شرکت یا نام افراد در یک شرکت است. بهترین سناریو، توافق و تأیید استفاده از نام شرکت و نام شخصیت‌های داستان است. گاهی، دلایل خوبی به منظور جلوگیری از شناسایی شرکت و کارکنان وجود دارد. تحت شرایط اخیر، ممکن است از شما خواسته شود که نام شرکت را پنهان کنید و این کاملاً یک روش قابل قبول است. به خصوص اگر پنهان نمودن آن به هر یک از شرکت‌کنندگان آسیب برساند.

هنگامی که یک نام شرکت را پنهان می‌نمایید؛ مراقب باشید تا از استفاده ناخواسته از نام شرکت مشابه دیگری جلوگیری نمایید (جستجوی اینترنتی در اینجا می‌تواند به شما کمک کند). اگر تصمیم دارید شرکت را به قسمت دیگری از کشور منتقل سازید تا بیشتر آن را پنهان نمایید، مراقب باشید که در تغییر جغرافیایی، منطق مشخصی را در نظر بگیرید.

به عنوان مثال، انتقال یک تولیدکننده تخته موج سواری هاوایی به مینه سوتا یا یک تولیدکننده فرآورده‌های روغن زیتون به نروژ به منظور پنهان ساختن نام شرکت، منطقی نیست. مسئله‌ای که تولیدکنندگان تخته موج سواری تجربه می‌کنند ممکن است شبیه به مشکلاتی باشد که تولید کنندگان اسنوبرد تجربه می‌نمایند. مسئله‌ای که توسط تولیدکننده فرآورده‌های روغن زیتون تجربه می‌گردد ممکن است شبیه مسائلی باشد که در کارخانه‌های فرآوری شاه‌ماهی تجربه نموده اند، اما در واقع کاملاً متمایز هستند.

اگر تصمیم به تغییر جنسیت اشخاص، به منظور پنهان ساختن هویت آنها دارید؛ مطمئن باشید که تعاملات در مورد آموزشی منطقی باقی می‌مانند. سلب مسئولیت در خصوص پنهان نمودن نام شرکت و افراد درگیر به منظور حفظ محرمانه بودن، باید در صفحه اول مورد آموزشی اشاره شود تا مخاطب کوشا، زمان بسیطی را به انجام پژوهش‌های اضافی در خصوص شرکتی که وجود ندارد، اختصاص ندهد. به منظور بررسی نمونه‌هایی از بازآفرینی‌های قابل قبول و اختراعات غیرقابل قبول، کاربرگ ۱-۲ را ببینید.

### نحوه استفاده از موارد آموزشی

موارد آموزشی، می‌توانند برای یادگیرندگان در تمام سطوح آموزش پس از دبیرستان ارائه گردند. یادگیرندگان، با حوادث و شرکت‌هایی مواجه می‌شوند که ممکن است از تجربیات روزمره آنها دور باشد. همچنین ممکن است وضعیت‌های متفاوت مربوط به زندگی فردی و سازمانی آنها را منعکس سازد. مورد آموزشی از چند جهت، ابزار یادگیری موثری هستند:

- موارد آموزشی، وضعیت‌هایی را در کلاس درس، به منظور بحث پویا و تجزیه و تحلیل عمیق از وضعیت‌های کسب و کار فراهم می‌سازند. مهم نیست که یک یادگیرنده در کجا وارد چرخه یادگیری می‌شود، موارد آموزشی به احتمال فراوان ابزار مؤثری به منظور تسهیل فرآیند یادگیری هستند. در خصوص سبک‌های یادگیری و آمادگی یادگیری مطالب زیادی نوشته شده است و به نظر می‌رسد فراگیران، با سبک‌های گوناگون یادگیری، از موارد آموزشی سود می‌برند.<sup>۱</sup> موارد آموزشی به ویژه برای انواع خاصی از یادگیری مفید هستند – یادگیری که بر مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری تمرکز دارد. مزایای اضافی، شامل تمرین در به کارگیری مهارت‌ها و توسعه بُرهان‌های کتبی و شفاهی است. با این حال، موارد آموزشی در انتقال اطلاعات برتری ندارند. انتقال اطلاعات، به بهترین وجه از طریق روش‌های دیگر انجام می‌شود.

<sup>۱</sup> به منظور دسترسی به منابع در خصوص سبک‌های یادگیری در قسمت ارجاعات و مطالعه بیشتر انتهای همین فصل مراجعه نمایید.

- موارد آموزشی، نمونه‌هایی از پیامدهای تجربه شده توسط سازمان‌های دیگر را ارائه می‌دهند. به گونه‌ای که گویی مخاطب در اتاق هیئت مدیره یک سازمان قرار دارد و با مسائل آن مواجه است. موارد آموزشی، داستان‌های احتیاطی درخصوص مسائل را ارائه می‌دهند. بسیاری از مشاوران سازمانی از موارد آموزشی، در برنامه های آموزشی خود به منظور راهنمایی مدیران اجرایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌نمایند.
- در جامعه، موارد آموزشی اتصال و ارتباط میان صنعت و دانشگاه را تقویت می‌نمایند. به رهبران کسب‌وکار اجازه می‌دهند در فعالیتهای دانشگاه محلی خود شرکت نمایند و یادگیری دانشجویان را تقویت می‌کنند. جوامع تجاری و آموزشی، اغلب از این که متوجه می‌شوند نگرانی‌های آنها چقدر مشابه است، شگفت زده می‌شوند. موارد آموزشی، شواهد متعددی از این شباهت‌ها ارائه می‌دهند.
- برای اعضای هیئت علمی، نوشتن مورد آموزشی می‌تواند مسیری جذاب به منظور یادگیری تجربی و فرصت‌های انتشار فراهم سازد. تدریس به کمک موارد آموزشی، مستلزم آن است که مدرس با نظریه‌ها، عملیات و روش‌های آموزشی آشنا باشد. در یک مؤسسه آموزشی، نوشتن مورد آموزشی، ابزاری عالی برای اساتید در ایجاد و حفظ مدارک علمی است. یادگیری مشارکتی، در کارگاه‌ها و سمینارها ارزش بیشتری را از نظر دانشگاهی و مشارکت‌های نوشتاری ایجاد می‌نماید (در فصل ۶ نکات بیشتری در این خصوص ارائه خواهد شد).
- برای یادگیرندگان، نوشتن مورد آموزشی، فرصتی عالی به منظور ورود به سازمان و مشاهده نحوه عملکرد سازمان بر مبنای نگاهی از درون به بیرون، ارائه می‌دهد. یادگیرندگان، در ارتباط با یادگیری نظریه‌های مورد نیاز بر مبنای فعالیتهای تجاری واقعی، تجربه کسب می‌نمایند و توانایی آنها را به منظور تجزیه و تحلیل وضعیت‌های چالش برانگیز افزایش می‌دهند.

### چرا لازم است به نوشتن موارد آموزشی روی بیاوریم؟

دلایل متعددی، به منظور نوشتن موارد آموزشی وجود دارند و آنها به سه دسته اصلی تقسیم می‌گردند: بهبود آموزش و یادگیری، دانش پژوهی شخصی و چالش‌های اعتباربخشی. بهبود آموزش و یادگیری، انگیزه اصلی مدرسان و یادگیرندگان، به منظور نوشتن یک مورد آموزشی است. زمانی که نتوانیم مورد آموزشی را بیابیم که به موضوع مهمی بپردازد، زمانی که فرصتی عالی جهت مطالعه فعالیتهایی به ما ارائه می‌گردد که در یک سازمان انجام می‌شوند، یا زمانی که شیفته یک شرکت یا شرکت خاصی هستیم، ممکن است انگیزه داشته باشیم که مورد آموزشی مختص به خود را بنویسیم (به منظور دریافت اطلاعات بیشتر درخصوص مکان یافتن وضعیت‌های و موضوعات مناسب، به فصل ۲ مراجعه نمایید). اما قانع کننده ترین بخش انگیزه، کمک به یادگیرندگان در فرآیند یادگیری است. این انگیزه‌ای است که ما را از این فکر که موارد آموزشی یک "ایده خوب" هستند به این تفکر سوق می‌دهد که "لازم است یک مورد آموزشی درخصوص موضوع خاصی بنویسم تا یادگیرندگانم بتوانند این مفهوم را بیاموزند" یا "لازم است به

یادگیرندگان، تمرینی *مُحوّل* سازم تا آنها نیز بتوانند مورد *آموزشی* بنویسند؛<sup>۱</sup> زیرا این فرآیند به آنها کمک می‌کند تا مفهوم را به‌طور مناسب تری درک نموده و به کار گیرند.

دانش‌پژوهی شخصی، انگیزه دیگری به منظور انجام فعالیت‌های نوشتن مورد آموزشی فراهم می‌سازد. دانش‌گهیان، می‌توانند بسیاری از مراحل شناسایی شده در حرفه خود را طی نمایند. گاهی آنها از سطح تحصیلات تکمیلی، عضویت در هیئت علمی به عنوان استاد، مدرس "جوان" عبور می‌کنند و به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابند. گاهی با اندک تلاشی به منظور اثبات جایگاه علمی خود، منصبی را بدست می‌آورند، ارتقا می‌یابند یا تصدی نقش‌های تثبیت شده سازمان را برعهده می‌گیرند. گاهی، اساتید به سمت‌های اداری اشتغال می‌یابند که آنها را از انجام فعالیت‌های علمی خود باز می‌دارد. این اساتید هنگامی که به وضعیت سنتی‌تر استادی باز می‌گردند، متوجه می‌گردند که مهارت‌های نوشتاری آنها قدیمی گشته است. نوشتن مورد آموزشی، می‌تواند به اساتید در هر مرحله از پیشرفت شغلی کمک نماید تا برنامه پژوهشی خود را آغاز نمایند و بورس تحصیلی خود را دوباره تقویت نمایند. شما در جایگاه علمی، در چه رتبه و جایگاهی قرار دارید؟ کاربرد ۱-۳ را با توجه به چک لیستی بررسی نمایید که به منظور شناسایی جایگاه علمی فعلی شما طراحی شده است.

"انجمن پیشرفته دانشکده‌های بین‌المللی کسب و کار (بازرگانی) (AACSB)"، نقش مهمی در گسترش علاقه به استفاده از موارد آموزشی به منظور یادگیری تجربی و افزایش انتشارات علمی ایفا نموده اند. AACSB، بزرگترین آژانس اعتباربخشی دانشکده کسب و کار در سطح جهانی، الزامات اعتباربخشی خود را از سال ۲۰۲۰ به‌روزرسانی نموده است تا بر مباحث تأثیر انتشار تمرکز نماید. این مباحث به طور خاص به مأموریت، استراتژی‌ها و نتایج مورد انتظار مؤسسه و همچنین ترکیب اعضای هیئت علمی مربوط می‌گردند. این عناصر به طور ارگانیک منجر به شکل‌گیری ترکیب هیئت علمی هر مؤسسه می‌شوند که به دنبال کسب یا حفظ اعتبار AACSB هستند. فشار مستمر بر دانشکده‌های کسب و کار، به منظور کسب چنین اعتباری، مستلزم حضور اعضای هیئت علمی در مؤسسات پژوهشی و به اصطلاح در "دانشکده‌های آموزش (علوم آموزشی)"<sup>۲</sup> است که کارهای علمی را انجام دهند. درنهایت، این حضور به انتشار مورد آموزشی و سایر آثار علمی، اغلب در قلمرو آموزش و پرورش یا توسعه مواد آموزشی مرتبط منجر می‌گردد.

با توجه به الزامات سال ۲۰۲۰ که در وبگاه AACSB<sup>۳</sup> پست شده است،<sup>۳</sup> "بسیار مهم است که تولید و حفظ سرمایه فکری اعضای هیئت علمی، اعتبار، دقت و ارتباط را با برنامه‌های دانشکده کسب‌وکار به ارمغان می‌آورد و از مأموریت، استراتژی‌ها و نتایج مورد انتظار آن حمایت می‌نماید."

علاوه بر این، استانداردهای وب سایت همچنان ادامه دارد:

یکی از اجزای کلیدی این استانداردها این است که "محصول مشارکت‌های فکری" به خودی خود به منظور نشان دادن "رهبری فکری" کافی نیست. تعداد مقالات مجلات بازبینی شده مهم نیست. "محصول مشارکت‌های فکری"،

<sup>۱</sup>The Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB)

<sup>۲</sup>Teaching schools

<sup>۳</sup>[www.aacsb.edu/accreditation/standards/business](http://www.aacsb.edu/accreditation/standards/business)

یک معیار خروجی است، اما AACSB بیشتر به نتایج این مشارکت های فکری علاقه مند است. بهتر است آنها به این سوال پاسخ دهند که چگونه این مشارکت های فکری با حل مسائل دنیای واقعی مرتبط هستند؟.

هنگامی که مرزهای دانش تک رشته ای شکسته می شوند و با دانش، میان رشته ها ترکیب می گردد؛ می توان اذعان داشت که آموزش کسب و کار می تواند از طریق آموزش، تدریس و دانش پژوهی، به حل مشکلات جهان کمک نماید. ما در این نسخه از استانداردها، به دنبال ترویج چنین اقدامات تأثیرگذاری برای جامعه بهتر و کمک به حل برخی از چالش های کلان جامعه هستیم.

AACSB، مورد آموزشی (همراه با دستنامه راهنمای مدرس) را به عنوان مشارکت های علمی می شناسد که بازتاب تخصص رشته ای شماس است. این تأکید بر دانش پژوهی، بازاری را به منظور شکل گیری موارد آموزشی ایجاد می نماید که استفاده از آنها به راحتی قابل اندازه گیری است و تأثیر آنها شفاف است. موارد آموزشی از توسعه مهارت های پژوهشی و انتشار آثار علمی پشتیبانی می نمایند. داده های استفاده شده نیز به عنوان شواهدی از تأثیر در حفظ و گسترش مدارک تحصیلی پشتیبانی می نمایند. بنابراین نوشتن مورد آموزشی، به تعبیری "راه خوش آمدگویی" در توسعه مواد آموزشی است تا از تلاش های اعتباربخشی مؤسسه شما حمایت نماید، زیرا فرصت های یادگیری مفیدی را برای یادگیرندگان را ایجاد می کنید.

**توجه:** پیش از مراجعه به فصل بعدی، حتماً کاربرگ ۴-۱ را تکمیل نمایید.



- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman,.
- Bloom, B. S. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. *Cognitive Domain*.
- Fink, L. D. (2003). *Creating Significant Learning Experiences*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons. Inc.
- Frost, P. J. (1996). *Rhythms of academic life: Personal accounts of careers in academia* (Vol. 4). Sage.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.
- Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Saddle River: Prentice Hall*.
- Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into Practice*, 41(4), 212–218.
- Mirzaei, A., Rahimi Domakani, M., & Heidari, N. (2014). Exploring the relationship between reading strategy use and multiple intelligences among successful L2 readers. *Educational Psychology*, 34(2), 208–230.

از این نمودار برای شناسایی نوع مورد مطالعه‌ای که می‌نویسید با مقایسه متن نمونه با متن خود استفاده کنید.

مورد پژوهشی	مورد آموزشی	عناصر / نمونه‌ها
<b>ارائه حقایق</b>		
	*	کارلین جانسون، CPA، در طول ده سال گذشته بسیاری از مشکلات تجاری غیرمتداول را دیده بود، اما تا به امروز هرگز تا این اندازه مبهوت نشده بود. امروز روزی بود که او وصیت‌نامه عمویش را دید و فهمید که او کسب‌وکارش - یک کلینیک - را به او واگذار نموده است. او مات و مبهوت شد زیرا هرگز با او در این خصوص صحبت نکرده بود.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
<b>تحلیل توصیفی</b>		
	*	چندین بار، مرکز به حالت فازی نزدیک شده است که زمانی وجود دارد که یک کسب و کار باید از یک "کارآفرین" به یک سازمان "مدیریت شده" تبدیل گردد. در این مرحله، یک فرآیند رسمی از "رهایی" توسط مالکان باید آغاز گردد تا رشد شرکت ادامه یابد.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
<b>دیدگاه نظری</b>		
	*	هر یک از چهار مورد آموزشی، نشان‌دهنده پیچیدگی جانشینی مدیریتی در روسیه است. تمامی مالکان به فشارهایی در محیط سازمانی اشاره نمودند که آنها را وادار ساخته است تا به مدیران عامل استخدام شده، با احتیاط - حتی با سوء ظن - نگاه نمایند. بی‌اعتمادی شخصی و اعتماد ضعیف به قانون قرارداد، اکثر مالکان را مجبور به مداخله در عملیات تجاری نموده است. در تمام حالات، هنگام انتقال مسئولیت‌های مدیریتی، مالکان بر خطرات از دست دادن دارایی‌های خود به دلیل اقدامات غیرقانونی مدیران عامل استخدام شده تأکید داشتند. تمامی این عوامل به وضعیتی منجر گشت که مالکان بیشتر به ویژگی‌های شخصیتی و امکان ایجاد

		اعتماد به مدیر عامل استخدام شده، مشغول بودند و کمتر بر حرفه‌ای بودن و مهارت های خود تأکید می‌ورزیدند. در نتیجه، مدیران عامل استخدام شده اغلب عملکرد تجاری را بهبود نمی بخشند. در عوض، آنها صرفاً گروه محدودی از وظایف اداری را انجام دادند. به طور معمول، مالک یا سهامدار مسلط، مسیر توسعه کسب و کار را تعیین می‌نماید و عملاً به عنوان مدیر ارشد ایفای نقش می‌نماید.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
<b>وضعیت متمایز</b>		
	*	سه نمونه از مهم‌ترین نگرانی‌های محلی، ارتباط نزدیکی با هم داشتند. Bevilacqua از این واقعیت ابراز تأسف نمود که شرکت‌های با فناوری پیشرفته، خانه‌ای راحت و کم‌هزینه در شمال بوستون در دره Merrimack پیدا نمودند، همین کارفرمایان را با کمبود غیرمنتظره پرسنل ماهر برای مشاغل متعدد، مواجه ساخت.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
<b>نظر مؤلف</b>		
	*	تیم سازی، یکی از چالش برانگیزترین فرآیندهایی است که صاحب یک کسب و کار کوچک به آن می‌پردازد. برای یک کارآفرین ممکن است سخت باشد که قدرت را به دیگران در سازمان واگذار نماید. با این وجود، کار بدون تیم قابل اعتماد می‌تواند زندگی صاحب کسب و کار را دشوار سازد.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
<b>شناسایی الگوهای رفتاری</b>		
	*	یک روز طوفان ناگهانی برف، تمامی ما را غافلگیر ساخت. در حالی که داشتم ماشین خودم را بیرون می‌آوردم، مردی هم‌زمان با تراکتور خود در کنار من ظاهر شد. من به او پیشنهاد دادم که او وسیله نقلیه خود را کنار بگذارد، اما او نپذیرفت.

		معلوم شد که کارگران او نیز پیش‌تر این درخواست را مطرح نموده بودند. اما او اصرار داشت با تراکتور خودش و مستقلاً تردد نماید. این تأکید بر حفظ استقلال به ما این نکته را یادآور نمود که استقلال‌طلبی، مختص به سن خاصی نیست.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
یک نمونه مطالعه		
	*	چینگ میا در سال ۱۹۷۳ شرکت Forest Products را ترک کرد. در ادامه دهه، کارخانه‌های تخته سه لا را برای سه شرکت دیگر تایوانی مدیریت نمود. با این حال، بحران نفت در دهه ۱۹۷۰ اقتصاد صادرات تایوان را ویران ساخت. صنعت تخته سه لا، رشد آهسته‌ای داشت. قیمت‌کننده‌های لازم به منظور تولید تخته سه لا افزایش یافت. ناگهان صنعت تخته سه لا، تایوان سقوط کرد و چینگ میا اخراج شد.
		مثال خود را یادداشت نمایید.
دستنامه مدرس		
تصمیم‌گیری، اقدامات پیشنهادی، تجزیه و تحلیل		
	*	سوال مهمی که هارتشتاین و استمبرگ با آن روبرو شدند این بود که آیا امکان ابداع مجدد صنعت کُل در ایالات متحده مطابق با مدل اروپایی وجود دارد یا خیر.
		مثال خود را یادداشت نمایید.

توجه: یک مورد آموزشی، همواره شامل یک داستان حقیقی است که پیش‌تر اتفاق افتاده است و به تأکید بر تصمیم‌گیری یا توصیه یا ارائه یک تحلیل، منجر می‌گردد.

کاربرگ ۱-۲: بازآفرینی های قابل قبول و اختراعات غیرقابل قبول: اصلاح مبناها

از این نمودار به منظور تبیین تمایز میان بازآفرینی های قابل قبول و اختراعات غیرقابل قبول استفاده نمایید.

عناصر	بازآفرینی قابل قبول	اختراعات غیرقابل قبول
گفتمان	تمام طرفین موافق هستند که بازآفرینی کم و بیش رخ داده است.	یک نفر یا اکثریت طرفین، معتقدند که گفتمان مورد تأیید آنها نیست.
خط زمانی	تاریخ‌های تخمینی، به منظور مشخص ساختن جریان فعالیت‌ها	تاریخ‌ها، به منظور تسهیل فرآیند اختراع تعیین شده اند.
وضعیت کسب و کار	کسب و کار در مکان دیگری معنا پیدا کرده است.	به نظر می رسد کسب و کار در وضعیت نامناسبی قرار دارد.
مُبدل ساختن سازمان و شخصیت‌ها	نام شخصیت‌ها و سازمان، معنا ندارد.	استفاده از نام افراد حقیقی یا سازمان‌های واقعی بدون تأیید قبلی کتبی صورت گرفته است.
خلق شخصیت ترکیبی	هرگز پذیرفته نشده است.	از آنجا که موارد آموزشی وضعیت‌های واقعی هستند، شخصیت‌های ترکیبی همواره غیرقابل قبول هستند.
مواردی که ممکن است اتفاق بیافتند	هرگز پذیرفته نشده است.	بالا را ببینید.
تغییر در جنسیت	در صورتی که منطقی باشد و عامل اضافی برای تحلیل ایجاد ننماید.	توجه به جنسیت، اهمیت دارد. همیشه از یک مخاطب دیگر بخواهید که مناسب بودن جنسیت جدید را تأیید نماید.

کاربرگ ۳-۱: جایگاه فعلی علمی شما: آیا شما می‌توانید مورد آموزشی را بنویسید؟

در میان نویسندگان بالقوه در چه جایگاهی قرار دارید؟ پیش از تصمیم به نوشتن مورد آموزشی، عوامل زیر را در نظر بگیرید.

اهداف من برای ۵ سال آینده	جایگاه علمی در ۵ سال گذشته	جایگاه شغلی
مرحله ۱		
بدست آوردن تجربه‌های میدانی و عملیاتی در نهادهای پژوهشی	انتخاب کلاس‌های آموزشی نوشتن پایان‌نامه	یادگیرنده
تکمیل پایان‌نامه	انتشار کمتر از ۳ مقاله	مربی کمکی
انتشار ۳ مقاله در مجلات علمی و دانشگاهی	انتشار چندین مقاله به صورت (هم‌تألیفی)	ارائه دهنده کنفرانس
مرحله ۲		
تغییر نهاد پژوهشی با عضویت در نهاد پژوهشی جدید	هیچ سندی منتشر شده است	عضو غیر رسمی هیئت علمی
درصد اعتباربخشی به انتشارات و تلاش در راستای ارتقای آنها تقویت تولیدات علمی فعلی به قالب جدید به اشتراک‌گذاری تجربیات درخصوص فعالیت‌های مشاوره‌ای تأثیر عمیق بر ادبیات پژوهشی ایجاد چالش ارضای کنجکاوی ذهنی شخصی	چندین مقاله در مرحله چاپ یا بازبینی. امتیاز بالا (ثابتی) بر مبنای آثار منتشر شده. یک پژوهشگر فعال و پُر دستاورد.	عضو رسمی هیئت علمی
مرحله ۳		
ارتقای فعالیت‌های مشاوره‌ای از توسعه موارد آموزشی	در راستای کسب بورسیه تحصیلی (تاکنون سندی را منتشر ننموده‌ام)	مدیر گروه آموزشی (رئیس، دانشیار، معاون آموزشی)
می‌خواهم بخشی از جنبشی در جهت تولید مواد آموزشی باشم. در حال بازگشت به کلاس درس هستم و شایسته است اعتبار علمی خود را حفظ نمایم. به رسانه‌های جدید و قالب‌های مختلف علاقه مند هستم	چندین مقاله در مرحله چاپ یا بازبینی. امتیاز بالا (ثابتی) بر مبنای آثار منتشر شده. یک پژوهشگر فعال و پُر دستاورد.	مشاور

## کاربرگ ۴-۱: تکلیف اول نوشتن مورد آموزشی

این اولین تکلیف برای کمک به شما، در شروع کار نوشتن مورد آموزشی طراحی شده است. شما یک "مورد آغازین (بدوی)" را به منظور استفاده به عنوان پایه تمرینات بعدی آماده خواهید نمود. لطفاً از این مرحله نگذرید، حتی اگر برای شما غیر ضروری به نظر برسد، تمرین را انجام دهید. زیرا پروژه نوشتن مورد آموزشی، به ایجاد سطحی (به عنوان مبنا) پیش از توسعه در طول مسیر نیاز دارد.

لطفاً چند دقیقه به یک وضعیت تجاری، مشکل، چالش یا مسئله واقعی بیندیشید که شخصاً با آن روبرو شده اید. یا به نمونه‌هایی بیندیشید که دانش قابل توجهی از یک یادگیرنده یا منبع دیگری دریافت نموده‌اید. با استفاده از آن وضعیت (به عنوان مثال) چه چیزی می‌توانید آموزش دهید؟

با در نظر گرفتن این هدف یادگیری/تدریس، یک "مورد آغازین (بدوی)" مختصر را با استفاده از چهارچوب زیر به عنوان راهنما پیش نویس نمایید. چهارچوب خود را در حدود دو صفحه نگه دارید و مطمئن باشید که تمام عناصر مشخص شده را تکمیل نمایید. از نمونه کاربرگ ۵-۱، به عنوان مرجع به عنوان طرح مورد آموزشی خود استفاده نمایید. لطفاً این فرم تکمیل شده را نگه دارید و یک تا دو صفحه از نوشته‌های خود را به آن الصاق نمایید.

<b>عنوان مورد آموزشی</b>
<b>منابع داده های مورد آموزشی</b>
پژوهش ثانویه ... ؛ مصاحبه ... ؛ مشاوره ... ؛ تجربه شخصی ... ؛ سایر موارد ...
<b>صنعت</b>
<b>نام اصلی یا نام مستعار شخصیت اصلی و عنوان شغلی</b>
<b>نظریه‌ای که قصد دارید آن را نشان دهید یا ساختاردهی نمایید که در آن از این مورد آموزشی استفاده خواهید نمود:</b>

موضوعات اصلی که شایسته است طرح گردند (برای راهنمای معلم یا یادداشت های آموزشی)
مهمترین نگرانی ها و دغدغه ها (به طور خاص یا عام) در نوشتن مورد آموزشی



این تکلیف به منظور کمک به شما در آغاز کار نوشتن مورد آموزشی طراحی شده است. شما یک "مورد آغازین (بدوی)" را به منظور استفاده به عنوان پایه تمرینات بعدی آماده خواهید نمود. لطفاً از این مرحله نگذرید، حتی اگر برای شما غیر ضروری به نظر برسد، زیرا پروژه نوشتن نیاز به ایجاد سطحی از آمادگی دارد.

از این گزیده، به عنوان راهنمایی جهت تکمیل "مورد آغازین (بدوی)" خود استفاده نمایید. می‌توانید مورد آموزشی کامل و یادداشت آموزشی را در [www.ijicases.com/search/young\\_entrepreneur\\_case](http://www.ijicases.com/search/young_entrepreneur_case) بیابید. عناصر خاصی از این مورد آموزشی گزیده/ کوتاه و یادداشت آموزشی، در سراسر این کتاب بازتولید خواهد شد.

**توجه:** این بخش، نمونه‌ای است که به منظور توسعه مورد آموزشی ویژه، مطرح شده است.

<b>عنوان مورد آموزشی</b>
<b>منابع داده های مورد آموزشی</b>
پژوهش ثانویه ... ؛ مصاحبه ... ؛ مشاوره ... ؛ تجربه شخصی ... ؛ سایر موارد ...
<b>صنعت</b>
<b>نام اصلی یا نام مستعار شخصیت اصلی و عنوان شغلی</b>
<b>نظریه‌ای که قصد دارید آن را نشان دهید یا ساختاردهی نمایید که در آن از این مورد آموزشی استفاده خواهید نمود:</b>
<b>موضوعات اصلی که شایسته است طرح گردند (برای راهنمای معلم یا یادداشت های آموزشی)</b>
چگونه دانش و اطلاعات را در سازمان یا انجمن به اشتراک بگذاریم؟

مهمترین نگرانی‌ها و دغدغه‌ها (به طور خاص یا عام) در نوشتنِ موردِ آموزشی

۱. دقت و مرتبط بودن

۲. سطحِ موردنیاز به منظور مبدل ساختنِ نام‌ها و اسامی

۳. تولیدِ یک موردِ آموزشی : به منظور بحثِ کلاسی یا یادگیری

## فصل ۲: فرآیند پژوهش

### مورد آموزشی چیست؟

این فصل به مورد آموزشی می‌پردازد. لطفاً به منظور دریافت توضیح کامل انواع مختلف مورد آموزشی، فصل ۱ را مطالعه نمایید. یک مورد آموزشی، توصیف حقیقی از یک وضعیت واقعی است. در نظر گرفته شده است که مبنایی جهت بحث در یک دوره یا رشته خاص فراهم سازد<sup>۱</sup> و شایسته است حاوی اطلاعات کافی برای یادگیرندگان باشد تا بتوانند بحث مورد نظر را انجام دهند. در حالی که بسیاری از اساتید ترجیح می‌دهند "تصمیم متمرکز" گرفته شود (تصمیم خاصی که شایسته است توسط یادگیرنده از طرف قهرمان گرفته شود)، رسانه‌های مختلف مورد آموزشی را می‌پذیرند که هدف آنها توسعه مهارت‌های تحلیلی و ارزشیابی یادگیرندگان است. موارد آموزشی را می‌توان به صورت میدانی یا با استفاده از منابع ثانویه، پژوهش نمود. ما با فرآیند پژوهش‌های میدانی را آغاز نماییم و سپس به فرآیندهای پژوهشی ثانویه بریم. مورد پژوهش میدانی، مستلزم انتشار کتبی تصمیم‌گیری قهرمانان است. بنابراین، همواره پیش از ارسال متن مورد آموزشی، برای بررسی به هر رسانه انتشاراتی، نمونه انتشارات را دریافت نمایید. مورد آموزشی منبع ثانویه، نیازی به انتشار ندارند؛ زیرا تمام اطلاعات موجود در چنین مورد آموزشی در دسترس عموم هستند، اما به استنادات گسترده نیاز دارند. برخی از موارد آموزشی، موارد مستور (ناشناس) هستند که در زمینه پژوهش‌های میدانی انجام شده‌اند نیز به انتشار نیاز دارند (لازم است منتشر شوند).

### موضوع مورد آموزشی را کجا پیدا کنیم؟

منابع متعدد مورد آموزشی در اطراف شما، وجود دارند. در واقع، شما بهترین منبع مورد آموزشی هستید. شما طیف گسترده‌ای از تجربیات را داشته‌اید و در طول زندگی حرفه‌ای و خصوصی خود با افراد و سازمان‌های مختلف تعامل داشته‌اید. شما به داستان‌های فراوانی که توسط یادگیرندگان، در خصوص تجربیات کاری گوش داده‌اید. شما داستان‌هایی را با دوستان، همکاران، اقوام و همسایگان تبادل نموده‌اید. مقالات خبری، وبلاگ‌ها یا تبلیغات شرکت‌های محلی شما را مجذوب خود کرده‌اند. در خصوص راه‌هایی به منظور استفاده از این داستان‌ها در کلاس به منظور آموزش تکنیک‌های خاص یا تمرین مهارت‌های خاص اندیشیده‌اید. اولین گام شما در "یافتن" موضوعات مناسب، شناسایی آنچه است که می‌خواهید مخاطبان‌تان یاد بگیرند (به منظور انجام تمرینی که به طراحی اهداف یادگیری شما کمک

<sup>۱</sup> در خصوص دستنامه راهنمای مربیان و مدرسان / یادداشت‌های آموزشی به فصل ۵ مراجعه نمایید.

می‌کند، کاربرگ ۵-۳ را بررسی نمایید). سپس به تمام مخاطبینی فکر کنید که ممکن است بتوانند یک داستان خوب را با شما به اشتراک بگذارند (کاربرگ ۱-۲ را ببینید).

### چگونه به منابع بالقوه نزدیک شویم؟

نزدیک شدن به دوستان، همسایگان، همکاران و اقوام آسان است. با یک گفتگوی ساده آغاز می‌گردد؛ مانند "سلام جان. من سعی دارم داستان خوبی ارائه دهم که بتوانم از آن به منظور آموزش به یادگیرندگان استفاده نمایم تا آنها متوجه شوند که چگونه تصمیمات تجاری اخلاقی بگیرند. آیا می‌توانی درباره زمانی به من بگویند که با یک مشکل اخلاقی در محل کار مواجه شده بودی؟". او (جان) سعی می‌کند یک داستان مناسب، به منظور کمک به شما انتخاب نماید. سپس می‌توانید تصمیم بگیرید که آیا داستان به اندازه کافی جهت استفاده شما غنی است یا شما مجبور هستید به کمک روش‌هایی، برغنائی مطلب بیافزایید.

اما چگونه می‌توانید از افرادی که نمی‌شناسید بپرسید که آیا در یک داستان، یک مصاحبه یا یک مورد آموزشی به شما کمک نمایند؟ فرض کنید از کنار مرکز خرید محلی عبور نموده اید و فروشگاه‌های را می‌بینید که دهمین سالگرد خود را جشن می‌گیرد. سوالی که برای شما پیش می‌آید "مالک چگونه از طریق رکود اقتصادی یا همه‌گیری COVID ۱۹ زنده ماند؟ چگونه توانست کسب و کار خود را راه‌اندازی نمایید؟".

شاید بتوانید مطلبی را بیاموزید و آن را با مخاطبان خود در خصوص گذراندن روزهای سخت یا پایداری در مواجهه با سختی‌ها به اشتراک بگذارید. یا شاید رستورانی را ببینید که تعطیل شده‌است. شما پیش‌تر آنجا غذا می‌خوردید. چی شد؟ آیا از اعمال یا نگرش مالک، درسی می‌توان آموخت؟ یک بار، در یک روزنامه اجتماعی، آگهی شرکتی را دیدم که محصولات متعدد و عجیب می‌فروخت. من پیش‌تر در فروشگاه‌ها بودم، آنها آشفته و نامرتب بودند. چگونه این تجارت به مدت ۳۰ سال به فعالیت خود ادامه داد؟ چرا مردم به عقب برگشتند؟ من تنها باید علت را می‌دانستم، بنابراین یک ایمیل به صاحب شرکت نوشتم و تحسین و کنجکاوی خود را اظهار نمودم. من به طور خلاصه پیرامون خودم و تجربیات نوشتن مورد آموزشی به او توضیح دادم. از او پرسیدم که آیا او مایل است در خصوص نوشتن مورد آموزشی درباره کسب و کارش، به صورت تلفنی با من همکاری داشته باشد. مجموعه‌ای از ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی، به مصاحبه‌های شخصی با مالک، پرسش و چندین کارمند، همراه با حضور در جلسات تیم و جلسات بازاریابی منجر گشت. من مصاحبه‌ای با مالک در یک مجله منتشر نمودم ("محصولات خوب ارزان: مصاحبه با جری الیس") و مورد آموزشی در مجله دیگری ("جانشینی کسب و کار در ساختمان شماره ۱۹: به طور کلی، بهتر است پدر باشید تا پسر").

آن دو مرد بسیار از این روند لذت بردند، از دیدن چندین کلاس من و شرکت در بحث‌های دانشجویی خوشحال گشتند. در نهایت، مقاله سومی را در خصوص همان شرکت ("خروج از دو راه: ساختمان شماره ۱۹ و خروجی معامله

---

<sup>۱</sup>Good Things Cheap: An Interview with Jerry Ellis

<sup>۲</sup>Business Succession at Building #۱۹: Overall, It's Better to Be the Father Than the Son

Ollie) در مجله بین المللی موارد آموزشی و در یک کتاب درسی منتشر نمودم. من هرگز کسی را نداشتم که از صحبت کردن با من امتناع بورزد. مردم دوست دارند داستان‌های خود را تعریف نمایند و به ندرت این فرصت را خواهند یافت ( به کاربرد ۲-۲ توجه نمایید).

### اخذ تأییدیه به منظور انجام پژوهش و انتشار مطالب

پیش از اینکه پژوهش خود را آغاز نمایید؛ شایسته است به منظور تأیید استفاده از مورد آموزشی خود برای اهداف آموزشی مختلف برنامه ریزی کنید. این برنامه‌ریزی، یک فرآیند دو مرحله‌ای است که شامل دریافت تأییدیه پژوهشی و متعاقباً تأیید نهایی برای انتشار مطالب است (اگر هدف شما این باشد). این فرآیند با یک فرم رضایت آگاهانه آغاز می‌گردد، که اغلب توسط "هیئت‌های بررسی نهادی/ سازمانی (IRBS)" در دانشگاه‌های ایالات متحده، پیش از آغاز هر پژوهشی مورد نیاز است که شامل کار با انسان‌ها است. اکثر IRB ها پژوهش‌های موردکاوی را بدون پیش تأیید رسمی، مجاز می‌دانند؛ اما منطقی است که رابطه پژوهشی خود را با سازمان مورد مطالعه رسمی سازید تا بعداً ناامید نشوید. به ویژه اگر مخاطبین شما ترک نمایند یا شرکت پیش از اتمام کار از ادامه فعالیت خارج شود، کسب تأییدیه ضروری است.

عناصر اساسی رضایت آگاهانه عبارتند از:

- شناسایی پژوهشگر اصلی (یعنی شما) و وسیله‌ای به منظور برقراری تماس.
- نشان دادن قالبی که پژوهش به آن خواهد رسید.
- بیان خطرات و منافع برای شرکت.
- تبیین داوطلبانه بودن پژوهش.
- رضایت به منظور ادامه کار، تاریخ و امضا شده توسط نماینده شرکت حداقل یک سطح سازمانی بالاتر از شخص/افرادی که با آنها مصاحبه می‌گردد.

بهترین کار این است که در توصیف قالب پژوهش، از قالب‌های متداول تا حد امکان جهانی استفاده نمایید. این قالب، به شما امکان دسترسی گسترده به داده‌های مورد نیاز را می‌دهد. استفاده از عباراتی مانند "هدف از این مطالعه کسب اطلاعات بیشتر در خصوص فرآیند [XX] در [نام شرکت] است". شما آزاد خواهید بود که در هر زمان، مشارکت

---

<sup>1</sup>Exit Two Ways: Building #19 and Ollie's Bargain Outlet

<sup>2</sup>Institutional Review Boards (IRBs)

خود را با این پروژه خاتمه دهید. همین اصل کلی در هنگام ارائه انتشار در مجلات نیز صادق است. بیش از هر اقدامی نکات زیر را روشن سازید:

- امضاکننده (تأییدکننده) را مطالعه نموده و هرگونه تصحیح را انجام داده است.
- امضاکننده به شما اجازه استفاده از مورد آموزشی را به هر شکل آموزشی (انتشار، ارائه یا تدریس) می دهد.

زمان انتشار، لازم است تا حد امکان کوتاه باشد و در عین حال، به شما اجازه انجام اقدامات مورد نظر خود را خواهد داد. راهنمای مدرس یا یادداشت آموزشی (IM/TN) نیازی به انتشار ندارند و نباید با نماینده شرکت به اشتراک گذاشته شوند. IM/TN یک ابزار آموزشی هستند و به منظور مصرف عمومی منتشر نمی گردند، تنها برای سایر دانشگاهیان و مدرسان در دسترس هستند. از به اشتراک گذاشتن تحلیل شخصی با یادگیرندگان یا شرکت مورد نظر (سوژه مورد آموزشی) خودداری نمایید. قالبهای متعددی وجود دارند که رضایت آگاهانه و انتشار می تواند، در بستر آنها صورت گیرد. بهتر است آنها را تا حد امکان ساده نگه دارید؛ زیرا این قالبها نشان می دهند این مورد آموزشی برای اهداف آموزشی است و به منظور نشان دادن مدیریت موثر یا مدیریت غیر موثر تصمیمات مدیریتی، طراحی نشده است.

توجه داشته باشید که حتی اگر در این فرآیند انتشار، از وکلا یا نماینده رسمی (به منظور تأیید) استفاده نشده باشد؛ شما باید از مخاطب خود بخواهید که با شما توافقنامه رسمی منعقد سازد. علاوه بر آن، هر رسانه توزیعی که قصد انتشار در آن را دارید؛ شایسته است شما را در جریان ارسال مورد آموزشی بگذارند و نسخه ای از آن را در اختیار شما بگذارند (شما در جریان انتشار مورد آموزشی توسط سایر افراد قرار خواهید گرفت). بنابراین بهتر است پیش از ارسال مورد آموزشی به یک مجله یا جای دیگر، این نسخه را دریافت نمایید. شما می توانید سه فرم نمونه را در کاربرگ ۲-۳ مشاهده نمایید. شما شایسته است آنها را با الزامات IRB دانشگاه خود تطبیق دهید. به منظور افزایش اعتبار، این فرم ها را روی سربرگ دانشگاه خود ارائه دهید. به یاد داشته باشید اگر این یک مورد آموزشی با منبع ثانویه است، نیازی به دریافت تأییدیه در هیچ سطحی ندارید. اطلاعاتی که از قلمرو عمومی استخراج می گردند، تا زمانی که به درستی استناد نموده باشید؛ در اختیار شما خواهند بود.

### مصاحبه شونده شما به عنوان پژوهشگر

مهم است که بدانید شخصی که با او مصاحبه می کنید، موضوع اصلی مورد آموزشی شما نیست. او در مقام پژوهشگر به طراحی مورد آموزشی خدمت می نماید. این رابطه با صرف زمان، به منظور ایجاد اعتماد و روحیه همکاری میان شما و مصاحبه شونده به بهترین وجه شکل می گیرد. هدف از توسعه روابط پژوهشگر با مصاحبه شونده دو نکته است:

(۱) به عنوان پژوهشگر اصلی، شایسته است قدرتی را به اشتراک بگذارید که به طور طبیعی از نقش شما ناشی می گردد تا ایده ها و برداشت های شخصی شما در مطالب وارد نگردند. (۲) اگر مصاحبه شونده بخواهد هوشمندانه در پروژه مشارکت نماید لازم است فرآیند پژوهش را درک نماید. اگر شخصی که با او مصاحبه می کنید شریک شما در روند

نوشتنِ موردِ آموزشی باشد، او می‌تواند فرضیات شما را تأیید یا رد نماید، مسیری را تأیید نماید که در آن حرکت می‌کنید و ارزش نتایج را ببیند. فرد، احساس ارزشمندی و احترام خواهد داشت و در نتیجه، احتمال بیشتری دارد که اطلاعات مربوطه و تأیید نهایی انتشار را در اختیار شما قرار دهد.

## تجدید نظر در مبانی پژوهشی کیفی

### مشاهده

روش‌های کیفی جمع‌آوری داده‌ها، به دو شکل اساسی، "مشاهده" و "مصاحبه" هستند. هر دو شکل به منظور به حداقل رساندن تأثیر پژوهشگر طراحی گشته‌اند و در عین حال، تأثیر پژوهشگر را بر فرهنگ سازمانی می‌شناسند. مبانی نظری پژوهشی کیفی نشان می‌دهند که حضور یک فرد خارجی همواره بر تعامل "طبیعی" و فرهنگ پدیدار شونده، تأثیر خواهد داشت. بنابراین، ترجیحاً هنگام انجام پژوهش در محل، تا حد امکان اقدامات پیشگیرانه انجام شود. مهمتر از تمامی نکات، برای شما (نویسنده مورد آموزشی)، مهم است که به تمایل خود به منظور قرار دادن چرخش تفسیری خود در خصوص اعمال مشاهده شده، توجه داشته باشید.

تکنیک‌های کیفی مناسب برای پژوهش‌های موردکاوی (و تجزیه و تحلیل بعدی) در اینجا به اختصار توضیح داده شده‌اند. مشاهده، یک وسیله اساسی به منظور تأیید یا مثلثی‌سازی داده‌ها (بررسی دقیق و همه‌جانبه داده‌ها) است. اقدام مذکور، به شما این امکان را می‌دهد تا با مقایسه آنچه که واقعاً اتفاق می‌افتد با آنچه به شما گفته می‌شود، در طول فرآیند مصاحبه اتفاق می‌افتد، تعیین نمایید که یک سیستم چقدر خوب کار می‌کند.

ما باید با چشمان بسته به فعالیت‌های روزمره‌ای بنگریم که توسط مصاحبه شونده‌گان گزارش می‌شوند تا بتوانیم محیط اجتماعی خود را مطالعه نماییم (بدون پیش‌داوری). اما مشاهده آموزش دیده، صرفاً "نگریستن به پدیده‌ها" نیست. شما به منظور جدا ساختن پدیده‌هایی که لازم است متوجه شوید و ثبت نمایید؛ از موارد بی‌اهمیتی که می‌توانید با خیال راحت از آنها چشم‌پوشی کنید، به آمادگی و تمرین نیاز دارید. توجه، تمرکز ذهنی و مشاهدات قابل اعتماد و دقیق به شما کمک می‌کنند تا توصیفات غنی مورد نیاز خود را در یک مورد آموزشی بنویسید.

## توصیف غنی و زمینه سازی

کلیفورد گیرتز (۱۹۷۳)، مردم‌شناسی است که اظهار داشت ضرورت توصیف غنی و توصیف متراکم، مانند تشخیص تفاوت میان چشمک زدن و پلک زدن است. تنها پس از ایجاد این تمایز، پژوهشگر قادر خواهد بود توصیفی قابل فهم و شهودی از یک فرهنگ را به مخاطب ارائه دهد. این مهارت برای نویسنده مورد آموزشی موفق بسیار مهم است، زیرا

تفسیر و توصیف ثانویه از فرهنگ یک سازمان، جایگزین توضیح ساده، جدول زمانی و رونویسی مصاحبه‌ها می‌گردد. نوشتن مورد آموزشی، فرصت نادری را درخصوص استفاده از ایفای نقش فعال به دانشگاه ارائه می‌دهد (تا زمانی که از تحمیل ارزشیابی‌های خود بر اعمال دیگران اجتناب ورزیم):

**اختلالات (مصنوعات):**<sup>۱</sup> هنگام انجام پژوهش در محل خاص یا در یک سازمان، به یادداشت‌های چاپی، راهنماها، دستورالعمل‌ها، پُست‌های تابلوی اعلانات و سایر اسناد، توجه زیادی داشته باشید. آنها سطح دیگری را به پژوهشگر ارائه می‌دهند تا بر مبنای آن توصیفی معتبر برای مخاطبی ایجاد گردد که به دنبال تفسیر عملیات، در پرتو شواهد ظاهراً عینی است.

**محتوا و زمینه:**<sup>۲</sup> فعالیت‌هایی که زندگی روزمره را در بر می‌گیرند، عناصر اصلی بسیاری از مشاهدات در محل هستند. آنها نه تنها راهی به منظور توصیف فرآیندهای ارتباطی ارائه می‌دهند، بلکه به عنوان "محتوای وضعیت" عمل می‌نمایند. به این معنا که مکانی که در آن تعاملات رخ می‌دهد؛ نقش مهمی در ارتباطات ایفا می‌نماید. این عناصر منفعل می‌توانند به ما کمک نمایند تا کنش و رفتار را در حین وقوع درک کنیم.

**پژوهش متقارن:**<sup>۳</sup> در این فرآیند، شرکت‌کنندگان، پژوهشگر هستند و همزمان با پژوهشگران به تجزیه و تحلیل می‌پردازند. روایی، از طریق بررسی پژوهشگران و پذیرش نهایی، عدم پذیرش یا تفسیر مجدد تفسیر اولیه پژوهشگر ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر، پیش از اینکه اجازه دهید آن تفسیر در نوشته‌های شما نفوذ نمایند؛ از پژوهشگر خود (فردی که با او مصاحبه می‌کنید) بخواهید که تفسیرهای شما را تأیید یا رد کند.

مشاهده می‌تواند ترسناک‌تر از آن چیزی باشد که شما پیش‌بینی می‌نمایید، اما اگر از این چهار قانون پیروی کنید، فرآیند بسیار آسان‌تر می‌گردد:

- چشم باز (حرکت آگاهانه و مشاهده تمام جزئیات)
- دهان بسته (شما پیش داوری نکنید و حرفی ننزید)
- پرهیز از اقدام ناگهانی (بدون اجازه، اقدامی انجام ندهید)
- پرهیز از تفسیر و ترجمه (تفسیر نکنید؛ بلکه هر آنچه می‌بینید یا می‌شنوید، ثبت نمایید)

کاربرگ ۲-۴، یک چک لیست مشاهدات دقیق است. از آن، همانطور استفاده نمایید که به منظور انجام تمرین مشخص شده است (در محیط خود، در مطب پزشک، در یک کافه تریا یا رستوران)، و سپس آن را به منظور استفاده در پژوهش‌های موردکاوی خود اصلاح نمایید.

---

<sup>۱</sup>Artifacts

<sup>۲</sup>Content and context

<sup>۳</sup>Symmetrical research



## مکالمه واقعی: هنر مصاحبه

برخی از روش‌های بسیار مؤثر مصاحبه از سنت "تاریخ شفاهی" سرچشمه می‌گیرند، که در مقایسه با تکنیک‌های مصاحبه استاندارد می‌نمایند که ما در تجارت از آن استفاده می‌کنیم، از سبک گفتگوی بسیار متعددی به منظور انجام مصاحبه استفاده می‌نمایند. من این فرآیند را "مکالمه واقعی" می‌نامم تا آن را از "مصاحبه‌های پیمایش حقیقت‌یاب" و اشکال غیرشخصی تر گفتگو متمایز سازم. اکثر مصاحبه‌ها برای موردکاوی، قالب "واقعی" را خواهند داشت. مکالمه واقعی، یک فرآیند ۹۰/۱۰ است. نود درصد مواقع، شما گوش می‌دهید. شما تنها در ۱۰ درصد مواقع صحبت خواهید نمود.

هنگامی که این کار را در جلسات کاری، رویدادهای اجتماعی و گردهمایی‌های غیررسمی انجام می‌دهید، اطرافیان شما اظهار می‌کنند که شما "گفتگوکننده" خوبی هستید. چرا؟ چون به آنها فضایی برای صحبت می‌دهید. همین نظریه، در مصاحبه موردکاوی نیز جواب می‌دهد. آنچه شما شایسته است بگویید مهم نیست. مهم این است که شخصی که با او مصاحبه می‌نمایید چه می‌گوید. محدود ساختن ورودی خود، فضایی به منظور ورودی دیگران ایجاد می‌نماید. به عنوان یک فرد علمی-دانشگاهی، احتمالاً انجام این کار برای شما دشوار است. من از شما می‌خواهم که در هر فرصتی گوش دادن را تمرین نمایید. کاربرد ۵-۲، پنج تکنیک اصلی "گوش دادن" را به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز ارائه می‌نماید.

## از ابتدا آغاز کنید: پیش از تماس با مصاحبه شونده، پیشینه پژوهشی را بررسی نمایید

حتی به انجام مصاحبه با مشتری، بدون انجام تکالیف خود نیاندیشید. پیش از اولین مصاحبه، تمامی نکات را در خصوص شخصی که قرار است با او مصاحبه کنید، شرکت آن شخص و موضوع کلی که منجر به مصاحبه می‌شود، به دقت بیابید. هدف شما این است که از پیش، هر نکته‌ای را که می‌توانید در سطح اطلاع‌رسانی بیاموزید، تا بتوانید مصاحبه‌های خود را به سطح "شخص محور" یا "پاسخگو" منتقل سازید. مصاحبه شونده، در این فرآیند شریک شما است و همچنین ناظر تجربه خود است. "مصاحبه شخص محور"، برای مصاحبه شونده به دلیل این نقش‌های نامشخص دوگانه، دشوار است. وظیفه شما این است که به گونه‌ای آماده باشید که از پرسشگری ساده اجتناب نمایید که می‌تواند مصاحبه را در سطحی نگه دارد. از نقش "مطلع" به منظور تأیید حقایق و از نقش "پاسخ دهنده" به منظور درک تأثیرات شخصی استفاده نمایید.

---

<sup>1</sup>Real Conversation

<sup>2</sup>Fact-finding survey interviews

<sup>3</sup>Person-centered interviewing

پژوهش‌های اولیه شما شایسته است بر حقایق متمرکز باشند. یکی از مریبان به من آموخت که هر مورد آموزشی از "۴" "علت، تعارض، عوارض و شخصیت" تشکیل شده است. برخی از این حقایق مربوط به افراد (شخصیت‌ها) درگیر در شرکت و برخی دیگر به وضعیت‌ها (عوارض) مربوط می‌شوند. اگر خیلی خوش‌شانس هستید، ممکن است در این جستجوی پس‌زمینه به یک یا دو درگیری قابل شناسایی برخورد نمایید. علیت این است که مخاطب، نکاتی را در مرحله تحلیل تعیین نمایید. اگر در حال پژوهش در خصوص یک شرکت بزرگتر هستید، ممکن است به راحتی تحت تأثیر انبوه اطلاعات در دسترس عموم قرار بگیرید. از کجا شروع می‌کنید؟ مهم‌ترین عناصری که باید در خصوص آنها بدانیم، چیست؟ این دو سوال، موانع انجام پژوهش‌ها هستند. در کاربرد ۶-۲، نموداری به منظور آغاز فرایند پیدا خواهید نمود. این شامل برخی از مقوله‌های پژوهش‌های پُرکاربرد (و عموماً ضروری)، برخی از پیشنهادات به منظور انجام پژوهش‌ها در زمینه‌های خاص (با حروف مُورب) و ردیف‌های خالی است که می‌توانید برای دسته‌های خاص خود استفاده نمایید. بیشتر در این خصوص، در بخش پژوهش‌های ثانویه آمده است.

### یک رابطه حقیقی میان خود و مصاحبه شونده برقرار نمایید

موثرترین فرآیند مصاحبه، شامل نشانه‌های مهمی است که از طریق زبان بدن، پاسخ چهره و سطح راحتی عمومی میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه شونده ارائه می‌گردد. محیط کار، سرنخ‌های رفتاری و نگرشی متعددی را ارائه می‌دهد که درک مصاحبه‌کننده و نوشته‌های بعدی را غنی می‌سازد. به همین دلیل است که بیشتر مصاحبه‌های عمیق به صورت حضوری انجام می‌گردند. کاربرد ۷-۲، ده قانون به منظور انجام یک مصاحبه موفق ارائه می‌دهد.

### چگونه سوالات را چارچوب بندی نماییم

با سوالات ساده شروع کنید - برخی از اطلاعات بیوگرافی، مدت زمان حضور در شرکت، عنوان شغل فعلی و مسئولیت‌ها - اما گمراه نشوید. بسیار وسوسه انگیز است که زمان زیادی را برای دوست‌یابی و صحبت کردن در خصوص سابقه شخصی خود بگذرانید، اما تمام تلاش شما این است که زمینه را برای مصاحبه آماده نمایید. از سوالات عمومی مرتبط با سازمان و موضوع پژوهش، به سوالات خاصی حرکت نمایید که این مصاحبه شونده می‌تواند پاسخ دهد.

از طرح سوالاتی خودداری نمایید که به این شکل شروع می‌شوند:

- می‌توانی...؟
- آیا شما ...؟
- شما می‌توانید/ قادر هستید...؟

نمونه	گونه سوال
چرا این اتفاق رخ داد؟	سوالات چرایی (چرا ...)
چه حسی درباره ... داری؟	سوالات چگونگی (چگونگی ...)
تو بگو... می توانی جزئیات بیشتری را شرح بدهی؟	پیشنهادی
تو درباره... چه فکری داری؟ چطور می اندیشی؟	تأملی، پرسش از جزئیات بیشتر
میتوانی ... را توصیف نمایی؟	توصیفی
می توانی توضیح بدهی که منظور از ... چیست؟	تعریفی
سایر مردم در این وضعیت چه می کنند؟	سوم شخص

جدول ۱-۲. سوالات عمومی

مثال هایی از طرح اشتباه پرسش	مثال هایی از طرح اشتباه پرسش	توضیحات / توصیفات	
شما در کدام مرحله وارد پروژه شدید؟	شما از ابتدای کار، در چه مرحله ای وارد پروژه شدید؟	این سوالات را نمی توان با پاسخ بله/خیر پاسخ داد	سوالات باز پاسخ
واکنش شما نسبت به روند پروژه چیست؟	آیا شما از روند پروژه راضی هستید؟	از حمایت از مصاحبه شونده در کلامی خودداری نمایید	بدون دوگانگی
اوضاع از ابتدا چگونه پیشرفت کرد؟	چه اشتباهی از ابتدا رخ داده است؟	به یاد داشته باشید که شما به پاسخ های مصاحبه شونده، علاقه مند هستید، نه نظر خود.	عدم هدایت به پاسخ خاص
برای حمایت از برنامه تغییر چه کارهایی انجام دادید؟	آیا سعی کردی تغییری ایجاد نمایی؟ آیا سازمان دیگری، با شما همکاری نموده است؟ دلیل را توضیح بدهید. آیا تغییر را پیگیری نموده اید؟	شما در حال انجام بازجویی نیستید.	بدون اعمال تسلط و اجبار
از وضعیت خود در شرکت، چه نوع بازخوردی از شرکت کنندگان دریافت نموده اید؟ من را در یکی از آن جلسات بازخورد، راهنمایی کنید.	به نظر می رسد مردم تنها چیزهای خوبی درخصوص برنامه به شما گفته اند. چرا پاسخ متعادل تری را از آنها درخواست نموده اید؟	اگر مصاحبه شونده احساس راحتی داشته باشد، به احتمال فراوان داستان های مورد علاقه شما را تعریف می نماید.	اعتبار دهی
اولین هدف شما از راه اندازی پروژه چه بود؟	زمانی که پروژه را راه اندازی نمودید، چگونه شروع به کار کردید؟ اولین هدف شما چه بود؟	به جای ترکیب دو سوال، هر بار یک سوال بپرسید.	طرح یک سوال (نه چند سوال)

پیش از شروع این پروژه لازم است به دنبال چه مجوزهایی باشید؟	هنگامی که تصمیم گرفتید پیش از تأیید از سطح بالای سازمان و انحام خرید در سطح پایین تر جلو نروید، چرا فکر می کردید کار درستی انجام می دهید؟	یک سوال مبهم به یک پاسخ مبهم منجر می شود.	<b>وضوح</b>
مواجهه با آن شرایط سختی بود. بهترین راه حل این مشکلات را کشف کردید؟	چرا بدون اطمینان از حمایت داخلی، جلو رفتید؟	مصاحبه باید در فضای امن و بدون پیش داوری انجام گیرد.	<b>بر خورد گرم و طبیعی</b>
واکنش کارگران چگونه بود؟ من با وضعیت مشابهی آشنا هستم که کارگران اینگونه پاسخ دادند...	پاسخ کارگران چه بود؟	گاهی مب توانید به کمک طرح مثال ها، به وضوح سوال بیافزایید	<b>استفاده از نمونه ها و مثال ها</b>

جدول ۲-۲. برخی از ویژگی های سوالات مناسب

### گوش دادن فعال: نحوه گوش دادن را بیاموزید

کیفیت مصاحبه بیشتر به "مهارت شنیداری مصاحبه گر" بستگی دارد تا به "مهارت پاسخگویی مصاحبه شونده". گوش دادن فعال، به معنای گوش دادن به هدف و همچنین، محتوای یک پاسخ است. این مهارتی است که ارزش رشد دارد (به کاربرگ ۵-۲ مراجعه نمایید). گوش دادن فعال، نیازمند توجه کامل شما در سه سطح است:

- شایسته است به مطالب گوش دهید - حقایق، تاریخ ها، اطلاعات خاصی که وضعیت های گذشته یا وضعیت های آینده را روشن می سازند.
- شایسته است به احساسات گوش دهید - زبان بدن و صورت غیر کلامی که احساسات گوینده را در خصوص محتوا روشن می سازند.
- لازم است به جریان خود مصاحبه گوش فرا دهید - توجه کنید که صدای گوینده در حال خاموش شدن است یا از سوالات شما خسته شده است.

ادب، مستلزم این است که به "پاسخ دهنده/ مصاحبه شونده" فرصت دهید تا پاسخ خود را چارچوب بندی نمایند؛ اما حرکتی که به عنوان یک مکث ساده به منظور تفکر آغاز می گردد، می تواند به راحتی به یک مونولوگ درونی پریشان و آشفته تبدیل گردد. این پدیده، منجر به تجربه مصاحبه منفی می گردد. تا چه موقعی باید منتظر جواب بود؟ تا زمانی که مصاحبه شونده به شما تمرکز داشته باشد (حواسش جمع باشد). هنگامی که مصاحبه شونده، تمرکز خود را از دست داد (از تجربه کلاس درس خود می دانید که چگونه به نظر می رسد)، به سؤال دیگری بروید. مصاحبه شونده از این نوع گوش دادن همدلانه و حساسیت به نیازهایش قدردانی خواهد نمود.

بدانید چه سوالاتی را می‌خواهید بپرسید، اما از این نهراسید که سوالات شما زودتر از زمان مقرر، آشکار گردند. این اتفاق، اغلب مقدمه جالب‌ترین و روشن‌کننده‌ترین داستان‌ها است، زیرا همان چیزی است که مصاحبه‌شونده می‌خواهد درباره آن سخن بگوید. شما می‌خواهید از این مصاحبه فرصت‌طلبانه استفاده نمایید، بنابراین اکنون زمان آن است که به مصاحبه‌شونده اجازه دهید رهبری را در دست بگیرد. با این حال، هوشیار باشید، زیرا شایسته است بتوانید این داستان را با اطلاعاتی که می‌خواهید ارتباط دهید. هنگامی که متوجه مقصود مخاطب گشتید، اصل داستانی را که به شما گفته است برای گوینده تکرار نمایید. می‌توانید به منظور ایجاد ارتباط با مبحث پژوهشی، به جلو حرکت کنید.

## کاوشگری را دنبال نمایید

کاوش‌ها، سؤالات بعدی شما هستند. سوالات کاوشگری، یک سری قالب‌های ثابت دارند. ایستری اسمیت و همکاران (۱۹۹۱)، هفت راه مختلف را به منظور کاوش اطلاعات بیشتر پیشنهاد می‌نمایند (Easterby-Smith et al., ۱۹۹۱):

- کاوش پایه‌ای - سوال اولیه را تکرار نمایید.
- کاوش توضیحی/توجهی - با پرسیدن اینکه "منظور شما چه بود؟" یا "چه چیزی موجب می‌گردد این حرف را بزنید؟"
- کاوش متمرکز - سوال به منظور دستیابی به اطلاعات خاص مطرح می‌گردد.
- کاوش بی‌صدا (بدون تکلم) - تنها منتظر بمانید تا مصاحبه‌شونده چیزی بگوید.
- کاوش استخراجی - چند کلمه آخری که مصاحبه‌شونده گفته است را تکرار نمایید و سپس منتظر بمانید.
- کاوش ایده محور یا پیشنهاد محور - از مصاحبه‌شونده بپرسید: «آیا به ...؟» یا «آیا می‌دانستی که ...؟»
- کاوش تأملی یا انعکاسی - آنچه مصاحبه‌شونده گفته است را با کلمات خود بیان نمایید.

کاوش‌ها می‌توانند پیچیده باشند، زیرا به راحتی می‌توانند به بازجویی تبدیل گردند. در این حالت، هم مصاحبه‌شونده را خاموش می‌سازد و هم اعتمادی را نقض می‌نماید که برای ایجاد آن تلاش نموده‌اید. هدف شما هرگز تجاوز به حریم خصوصی کسی نیست؛ بنابراین لازم است بپذیرید که برخی مکالمات به سادگی خارج از محدوده هستند. عاقلانه است که سؤالات بعدی خود را پیش از آغاز مصاحبه آماده سازید، اما اغلب آنها را تمرین نمایید تا به بخشی طبیعی از سبک مکالمه یا گفتگوی شما تبدیل گردند. برخی از نمونه سوالاتی که علاقه شخصی من هستند، عبارتند از:

- آهان ... بیشتر راجع به ... بگویید.
- خب، پس از آن چی شد؟
- ممکن است دریافتم را به شما بگویم؟ اگر چیزی را اشتباه تعبیر کرده‌ام، مرا تصحیح نمایید.

- این واقعا جالب است. می توانید اندکی بیشتر توضیح دهید؟

## دو مشکل تکراری در مصاحبه: نحوه تولید روایت داستان از قالب‌های پرسش و پاسخ

اصلاح پیشنهادی	مصاحبه شونده
<p>اظهارات مقدماتی خود را درخصوص هدف مصاحبه تا زمانی تکرار نمایید که مطمئن شوید مصاحبه شونده متوجه شده است.</p>	<p>نمی‌فهمد شما دنبال چه هستید</p>
<p>شنونده خوبی باشید و از زبان بدن مانند نگاه کردن به مصاحبه شونده، تکان دادن سر و لبخند زدن، به منظور تشویق و دادن پیام "من علاقه مند هستم" استفاده نمایید.</p>	<p>باور نمی‌کند که او نکته ارزشمندی برای گفتن به شما داشته باشد</p>
<p>در صورت لزوم، از تشویق‌های کلامی مانند "این اطلاعات فوق العاده است!" یا "چقدر جالب!" استفاده نمایید. با این حال، مراقب باشید که مصاحبه را با تشویق‌های کلامی مانند "اوه، بله" حین صحبت مصاحبه شونده استفاده ننمایید، زیرا این کار حواس او را پرت می‌سازد.</p>	<p>نمی‌فهمد چرا می‌خواهید با او مصاحبه کنید</p>
<p>اگر لازم است یک سوال مهم را چندین بار بیان نمایید و دوباره بپرسید تا کل اطلاعاتی را به دست آورید که مصاحبه شونده می‌داند.</p>	<p>به خاطر نمی‌آورد</p>
<p>اگر مصاحبه شونده بیانیه کلی ارائه می‌دهد و شما نیاز دارید بیشتر بدانید، از او مثال‌های خاص بخواهید. یا ممکن است بگویید: «نمی‌فهمم. آیا می‌توانید آن را با جزئیات بیشتر توضیح دهید؟»</p>	<p>مجموعه‌ای از داستان‌های از پیش تعیین شده دارد که آنها را توسعه داده و به گفتن آنها عادت دارد، تقریباً طبق یک فیلمنامه. این مصاحبه شونده قصد ندارد به شما اجازه دهد از مسیر شما منحرف شوید.</p>
<p>این شخص به منظور آماده شدن و ادامه دادن به سوالات بیشتری نیاز دارد</p>	<p>به گفتن داستان خود به صورت عمومی، عادت ندارد و به تشویق و تقویت فراوان نیاز دارد.</p>
<p>لازم است دریابید که چگونه به راوی اجازه دهید این خاطرات را به گونه‌ای تعریف کند که هم برای گوینده و هم برای شنونده منطقی باشد.</p>	<p>داستان را به صورت پُریچ و خم بیان می‌نماید. نه بر اساس مدل خطی (از ابتدا و میانه و پایان) که شما در ذهن دارید؛ بلکه خاطرات را به شکلی زمانی غیر خطی طرح می‌نماید</p>
<p>به مصاحبه شونده اطمینان دهید که از هیچ مطلبی استفاده نخواهید نمود که «غیرقابل ثبت» باشد. وظیفه شما این نیست که کسی را "بیرون" سازید.</p>	<p>از دادن اطلاعات خصوصی یا شخصی می‌ترسد و بنابراین اطلاعاتی را به شما می‌دهد که "نقاب" عمومی را حفظ نماید.</p>
<p>می‌توانید یک مصاحبه عمومی گروهی انجام دهید، سپس یک مصاحبه فردی انجام دهید.</p> <p>مصاحبه انفرادی، به منظور "روشن ساختن نقش‌های مختلف" به کار می‌رود که اعضای تیم بازی کردند.</p>	<p>ترجیح دهد یا به منظور ساختن و یا به منظور به اشتراک گذاری یک داستان، از گروه کمک بگیرد.</p>

اصلاح پیشنهادی	من (مصاحبه‌کننده) هستم...
با سوالات، پیگیری‌ها و بررسی‌ها بیش از حد آماده گردید. درخصوص آنچه که در آینده باید تبیین گردد، به یاد داشته باشید که نفس بکشید و وقت خود را به منظور برقراری ارتباط با مخاطب صرف نمایید - بدون شک مصاحبه‌شونده به همان اندازه شما ناراحت است.	من بسیار مضطربم و نمی‌توانم آرام و شفاف با شما گفتگو نمایم
اطمینان یابید که سوالات شما تایپ شده است تا بتوانید آنها را به راحتی بخوانید. میان سوالات فاصله بگذارید تا بتوانید پاسخ‌ها را مستقیماً زیر آنها بنویسید. از پشت صفحه به منظور ثبت مشاهده استفاده نمایید.	غیر ساختاریافته
واقعاً نسبت به آنچه مصاحبه‌شونده گوش نمی‌دهد، انعطاف پذیر باشید. درخصوص مباحثی صحبت نمایید که مصاحبه‌شونده نیز تمایل دارد درباره آنها سخن بگوید	حقیقتاً به آنچه مصاحبه‌شونده در تلاش است تا آن را مطرح سازد، گوش فرا نمی‌دهید
سوالات را از ابتدا تا انتها دنبال نماید و در انتها در صورت لزوم، مجدداً سوالات تکمیلی بپرسید	تنها به منظور شنیدن پاسخ خاصی آماده شده‌اید و گوش خود را به شنیدن سایر موارد بسته‌اید
روش‌های همدلانه را تمرین نمایید و از کلماتی استفاده کنید که می‌تواند هم‌حسی شما را نشان دهد. با مصاحبه‌شونده بدون قضاوت درخصوص داستان‌ها، دیدگاه‌ها، نظرات، گفتگو نمایید (پاتون ۱۹۹۰)	ارائه یک نوع نگرش خاص به مصاحبه‌شونده
تعاریف و توضیحاتی را برای کلمات خاص زبان خارجی و اصطلاحات فرهنگی، جویا گردید. انتقادات مصاحبه‌شونده را بررسی نمایید. به عنوان مثال، از یک کارمند در بخش کپی و زیراکس بپرسید که منظور از جلسه رویایی چیست. چگونه استفاده می‌شود؟ هدف آن چیست؟	صحبت به زبان خارجی یا استفاده از عادت فرهنگی خاص
یاد بگیرید که "نه" را به عنوان پاسخ بپذیرید. اگر در طول مصاحبه، بیش از حد فشار بیاورید؛ به سرعت استقبال از ادامه فرایند از بین خواهد رفت. بگذارید شخص دیگری رهبری طرح سؤال را بر عهده بگیرد.	وارد ساختن فشار بیش از حد
اجازه دهید سکوت برای شما کار کند. صبر نمایید. سپس، همه چیز در مسیر درست است، ادامه دهید.	ترس از سکوت

### زمان توقف: تنظیم یک بازه زمانی و تنظیم ساختار مصاحبه

مصاحبه‌چقدر لازم است طول بکشد؟ تنها راه پاسخ به این سوال، پاسخ به صورت فردی است:

- تا چه زمانی می‌توانید به دقت توجه نمایید؟ هنگامی که توانایی پیگیری مسیر مصاحبه را از دست دادید، بهتر است آن روز را به پایان برسانید. شما نمی‌خواهید وقت مصاحبه شونده یا خودتان را تلف نمایید و نمی‌خواهید مجبور باشید در مصاحبه بعدی دوباره همان سوالات را مرور نمایید.
- مصاحبه شونده، چه زمانی سرگردانی یا علائم بی‌حوصلگی از خود بروز می‌دهد؟ هنگامی که مصاحبه شونده، تمرکز خود را از دست داد و شما تلاش نکردید او را به موضوع بازگردانید، زمان آن است که مصاحبه را برای آن روز پایان دهید. هر سؤالی که فراتر از این مرحله بپرسید، احتمالاً بازدهی نامناسبی را به همراه خواهد داشت و ممکن است با ادامه گفتگوی ناخواسته، مصاحبه شونده را از خود دور سازید.

### چگونه باید جلسه را به پایان برسانم؟

افرادی که مورد مصاحبه قرار می‌گیرند؛ مانند مصاحبه کننده نیاز دارند تا جلسه به درستی به پایان برسد. مسئولیت شماست که با نشان دادنِ قدردانی خود از زمان اختصاص داده شده، جلسه را به مناسب‌ترین شکل به پایان برسانید. شایسته است به او اطلاع دهید که اگر اطلاعات بیشتری به منظور به اشتراک گذاری دارد، می‌خواهد نظرات خود را تقویت نماید یا سؤالاتی دارد، شما در دسترس هستید. اطلاعات تماس خود (ایمیل، تلفن) و یک دعوت نامه به منظور انجام مکالمات آینده ارائه دهید و به طور خلاصه آنچه را که در مصاحبه انجام خواهید داد، توضیح دهید و مجدداً از یکدیگر تشکر نمایید.

به منظور انجام پیگیری‌های بیشتر، به برنامه‌ریزی نیاز دارید. پس از ابرازِ قدردانی خود، کار را با یک درخواست شفاهی ساده به پایان برسانید: "بسیار متشکرم، پائولین، از زمانی که امروز صبح در اختیار من قرار دادید. شما سوالات جالبی را در ذهن من ایجاد کرده اید، و من می‌خواهم اندکی بیشتر در خصوص مطالب فکر کنم و سپس دوباره با شما گفتگو نمایم. آیا می‌توانیم برای دوشنبه آینده ساعت ۲:۳۰ بعدازظهر مصاحبه بعدی را برنامه‌ریزی نمایم یا صبح سه شنبه بهتر است؟ من پیش‌بینی می‌نمایم که این مصاحبه بسیار کوتاه‌تر باشد، شاید تنها نیم ساعت، طول بکشد و صرفاً بر روشن شدن نکات پیشین تمرکز گردد".

### یادداشت برداری در طول مصاحبه: یک کار دشوار اما ضروری

برای هر پژوهشگری مهم است که یک سیستم شخصی یادداشت‌برداری ایجاد نماید و آن را به طور مستمر دنبال کند. روش‌های بسیاری جهت یادداشت برداری وجود دارند که بهترین آنها به مصاحبه کننده اجازه می‌دهد تا به راحتی میان مشاهدات یا افکار خود و نظرات شخص مصاحبه‌شونده تمایز قائل شود (به کاربرد ۸-۲ مراجعه نمایید) در ادامه چند پیشنهاد مطرح می‌گردد:



۱. یک "برگ قلب" یا چک لیستی از نکات ضروری را همراه داشته باشید. نکاتی که برگرفته از راهنمای مصاحبه، شماره‌گذاری سوالات و استفاده از اعداد موجود در یادداشت‌ها (کُد‌ها) را در این چک لیست ایجاد نمایید. این کار نوشته‌های شما را کاهش می‌دهد و فضای زیادی در صفحه برای یادداشت برداری باقی می‌گذارد.
۲. سپس، صفحه خود را به نصف تقسیم نمایید، از یک ستون به منظور ثبت مشاهدات و سوالات بعدی و از ستون دیگر به منظور ثبت پاسخ‌های مصاحبه‌شونده استفاده نمایید. در یادداشت برداری، ثابت قدم باشید تا انتقادات شخصی خود را با پاسخ‌ها ترکیب نسازید.
۳. از سمت راست صفحه (یا چپ) برای ثبت یادداشت‌های مصاحبه و از سمت چپ (یا راست) به منظور ثبت نظرات، تحلیل‌ها و مشاهدات خود استفاده نمایید.
۴. کدی را به منظور شناسایی مشاهدات خود از پاسخ‌های مصاحبه ایجاد نمایید.
۵. اگر تمایل دارید که یادگیرنده بصری باشید، از "نقشه ذهنی"، جهت پیگیری مصاحبه استفاده کنید.<sup>۲</sup>
۶. علائم نگارشی (؟!؟) و سایر کدهای شخصی را جهت شناسایی نظرات برجسته و ممتاز، به کار ببرید.
۷. حتماً از علامت نقل قول‌ها (" ") در اطراف نقل قول‌های استفاده‌شده تا بتوانید بعداً آنها را تأیید نمایید.
۸. برای مصاحبه‌های ضبط‌شده: صرف نظر از اینکه فناوری ضبط تا چه حد قابل اعتماد است، یادداشت برداری نمایید در غیر این صورت، در صورت بروز مشکل در ضبط (مثلاً اگر اشتبهاً آن را حذف نمودید یا صدا قطع شد، قطعی برق وجود داشتید)، مجبور خواهید بود کل مصاحبه را مجدداً انجام دهید.

پژوهش با منبع ثانویه: مسیری جایگزین برای دسترسی به اطلاعات غنی

پژوهش منبع ثانویه، که پیش‌تر به عنوان پژوهش‌های کتابخانه‌ای شناخته می‌شد، می‌تواند داده‌های فراوانی را در اختیار شما قرار دهد تا از طریق آنها مورد آموزشی خود را توسعه دهید. اگر هدف شما این باشد، می‌توانید بدون حرکت از روی صندلی خود این کار را انجام دهید. "پژوهش‌های مبتنی بر وب"، گزینه‌هایی را ایجاد می‌نمایند که در گذشته به راحتی در دسترس ما نبودند، اما امروزه به دلیل انبوهی از وبلاگ‌ها، پُست‌ها، سایت‌های خبری، روزنامه‌های آنلاین، کتابخانه‌هایی با دسترسی به مجلات بیشتر در اختیار ما قرار دارند که حجم منابع بسیار متعددی را نسبت به کتابخانه‌های دانشگاهی پوشش دهند. البته، توییتر، فیس‌بوک، اینستاگرام و سایر سایت‌های رسانه‌های اجتماعی نیز وجود دارند که تقریباً توسط هر سازمانی استفاده می‌شوند که ممکن است بخواهید پیرامون آنها پژوهش نمایید. برخی از آنچه در اینجا خواهیم گفت، برای بسیاری از مخاطبان ضروری نخواهد بود؛ اما من احساس می‌کنم یک پژوهشگر موظف است که این روند را توضیح دهد، پس لطفاً با من همراه باشید. شما با استفاده از یکی از چندین ابزار قدرتمند

به نام موتورهای جستجو، اطلاعات را در اینترنت می‌یابید. هر جستجوی ممکن است نتایجی به هزاران عدد ایجاد نماید و تشخیص اینکه کدام یک از این نتایج قابل اعتماد و دقیق هستند، به عهده خود فرد است. بدست آوردن انبوهی از اطلاعات، هدف نیست. ارزشیابی کیفیت داده‌ها، وضعیتی است که بهترین مهارت‌های پژوهشی شما به کار گرفته شوند.

### بهتر است از کدام موتور جستجو استفاده نمایم؟

موتورهای جستجو از نظر تخصص و تمرکز، مقدار بازگشت و اتصالات بصری به پرس‌وجوها، متفاوت هستند. پژوهش موفق، هم به انتخاب موتور جستجو و هم به کیفیت جستجوهای شما بستگی دارد. به‌طور کلی، چهار موتور جستجوی اصلی در فهرست زیر، همانطور که توضیح داده شد، عمل خواهند نمود. لطفاً به یاد داشته باشید که چندین موتور جستجوی اضافی به منظور استفاده شما وجود خواهند داشت.

- اگر کمیت مهم باشد، گوگل (Google) بیشترین نتایج را برای شما برمی‌گرداند.
- گوگل اسکالر (Google Scholar)، می‌تواند بیشتر مقالات دانشگاهی را خیلی راحت‌تر از جستجوی آنها با استفاده از موتور کامل گوگل پیدا کند.
- بینگ (Bing)، به کمک فیلترهایی می‌تواند به شما کمک نماید که جستجوی خود را محدود سازید.
- یاهو (Yahoo) ممکن است در انجام پژوهش‌های موردکاوی چندان مفید نباشد، زیرا تمرکز آن برسایت‌های خرید و سایر عناصر است.

### نحوه انجام جستجو، چگونه است؟

هنگام انجام پژوهش‌های موردکاوی اینترنتی، شایسته است چندین نکته را در نظر داشت. کلمات کلیدی، عبارات جستجو، اطلاعات اضافی و بررسی اعتبار نتایج جستجو همگی در این فرآیند مهم هستند.

### کلمات کلیدی و اصطلاحات جستجو

فرض کنید می‌خواهید مورد آموزشی را در خصوص کافی شاپ محلی بنویسید. اینکه چگونه توانست مصادف با بازگشایی دانه‌های دونا، از ورکشکستی جلوگیری نماید. بگذارید همچنین بگوییم که شما با مالک یا حتی با خود کافی شاپ ارتباطی ندارید. یادگیرندگان شما می‌توانند نکات ارزشمندی را در خصوص این مسئله بیاموزند که چگونه فروشگاه کوچک می‌تواند خود را در برابر رقابت بزرگ و قدرتمند، حفظ نماید. به دلایل مختلف، شما مایل به انجام هیچ پژوهش میدانی نیستید، بنابراین پژوهش ثانویه، روش‌شناسی انتخابی شما خواهد بود.

با شروع با کلمات کلیدی، جستجوی خود را در یک موتور جستجوی عمومی آغاز نمایید که نتایج گسترده‌ای مانند گوگل به ارمغان می‌آورد. لازم است کلمات یا عبارات کلیدی را تا حدی که می‌توانید مشخص سازید و در حد اعتدال داده‌ها را بیان نمایید. اصطلاحاً در دریای داده‌ها غرق نشوید. اگر عبارات کلیدی را در داخل گیومه قرار دهید، عبارت به کلمه کلیدی شما تبدیل می‌گردند و می‌توانید جستجوی خود را به طور قابل توجهی اصلاح نمایید. نتایج اولیه جستجوی ساده ای است که من انجام دادم، به شرح زیر است:

- "Dunkin' Donuts" ۳۱,۸۰۰,۰۰۰ نتیجه. واضح است که نتایج متعدد هستند.
- "مسابقه محلی Dunkin' Donuts" ("Dunkin' Donuts local competition") ۶۶۳۰۰۰ نتیجه. مجدداً اطلاعات بسیار متعدد و بعضاً غیر مرتبط هستند؛ زیرا تمرکز بر شرکت های بزرگ مانند استارباکس بود تا کافی شاپ های کوچک محلی.
- "مسابقه محلی کافی شاپ های کوچک دانکین دوناتز" ("Dunkin' Donuts small coffee shops local competition") ۴۰۸۰۰۰ نتیجه. اما بسیاری از نتایج، از روزنامه های محلی در سراسر کشور بودند که داستان‌هایی از بقای کافی شاپ های کوچک حتی تحت فشار دانکین دوناتز را روایت می‌نمودند.
- "کافی شاپ محلی من و مسابقه Dunkin' Donuts" ("My local coffee shop and Dunkin' Donuts competition") ۲۹۱۰۰ نتیجه. این نتیجه، من را به مقاله‌های متعددی در روزنامه هفتگی جامعه‌ام سوق داد که اطلاعاتی درخصوص یک کافی‌شاپ محلی به عنوان یک مؤسسه ارائه می‌دهند.
- به منظور دقیق‌تر شدن، از گوگل درخصوص صاحب کافی شاپ محلی، استفاده نمودم. هنگامی که اندکی اطلاعات بدست آوردم، توانستم به سایت لینکدین او بروم و سازمان های دیگری را که او در آنها عضویت داشت، پیدا نمودم. همچنین می‌توانم مصاحبه‌های آنلاین با مالک را بیابیم و سپس می‌توانم از کلمات صاحب کافی شاپ استفاده نمایم که پیش‌تر منتشر شده و در دسترس عموم قرار گرفته بودند. بعلاوه، او "استراتژی بقای" خود را به وضوح و به صورت غیر منطقی بیان نمود و به من این امکان را داد که برنامه های او را در پژوهش‌های خود به صورت گسترده‌تر بررسی نمایم.
- به منظور صرفه جویی در زمان، فهرستی از کلمات کلیدی و عباراتی را تهیه نمایید که در جستجوی خود استفاده نموده‌اید، تا در آینده همان جستجو را تکرار نکنید.
- مشخصات دموگرافیک، داده‌های مالی شرکت‌های دولتی، اطلاعات جمعیت، شاخص‌های اقتصادی و سایر اطلاعات عمومی به آسانی از طریق انتشارات دولتی در [census.gov](http://census.gov) در ایالات متحده و در سایت‌هایی با نام مشابه در کشورهای دیگر در دسترس هستند. اگر درخصوص مشاغل کوچک پژوهش می‌نمایید، می‌توانید پژوهش‌های دقیق‌تری را در وب سایت های شهرها و شهرداری ها بیابید.

بررسی اعتبار یافته‌های پژوهشی شما بسیار اهمیت دارد. لازم است از اطلاعات سایت‌های خبری، اکس‌پدیا، وبلاگ‌ها و تبلیغات پولی، با احتیاط کامل استفاده گردد. تمامی سایت‌های مبتنی بر نظرات کاربران، دیدگاه خاصی درخصوص هر

موضوعی دارند. بنابراین تا آنجا که می‌توانید نظرات را فیلتر نمایید. بررسی کنید چه کسی مقاله خاص را نوشته است، چه کسی از وب سایت خاص حمایت می‌نماید، آخرین بار چه زمانی، اطلاعات به روز شده اند و چه کسی آن را به روز نموده است. اینکه آیا این مقاله، شامل حقایق قابل تأیید است یا خیر. به طور کلی، رسانه‌های اجتماعی، منبع مناسبی به منظور حقایق قابل تأیید نیستند. مقالات علمی را می‌توان از طریق پایگاه‌داده‌های کتابخانه، از طریق گوگل اسکالر و حتی از طریق جستجو برای مقالات دسترسی آزاد در مرورگر، در دسترس قرار داد. بسیاری از مؤسسات انتشاراتی بزرگ، مجلات دسترسی آزاد را برای آن دسته از پژوهشگرانی ایجاد می‌نمایند که قادر به دسترسی به مجلات اشتراکی از طریق کتابخانه‌های خود یا سایر منابع نیستند.

## انتساب و استناد

اشاره به نام منبع، الزامی است. حتماً به طور کامل و درست استناد دهید. به این معنا است که از جدیدترین نسخه MLA، APA یا سبک شیکاگو استفاده نمایید. تمامی آنها را به راحتی می‌توانید به صورت آنلاین بیابید. با نشریه خود تماس بگیرید تا تعیین کنید که سبک مورد علاقه آنها چیست و از آن استفاده نمایید (در غیر این صورت، تا زمانی که به سبک آنها پایبند نباشید، خطر بازگرداندن کار به شما وجود دارد). بسیاری از نویسندگان در دام این تفکر می‌افتند که "این اطلاعات عمومی است، بنابراین من تنها می‌توانم از آن استفاده نمایم." بله، ممکن است تنها شما از آنها استفاده کنید، اما شایسته است منبع اطلاعات را به خواننده اطلاع دهید. می‌توانید دستورالعمل‌های اضافی به منظور انجام پژوهش‌های صنعت را در فصل ۱۱، در کابریگ ۶-۱۱ بیابید.

بزرگترین تله، هنگام انجام پژوهش‌های مبتنی بر وب، گم شدن در شگفتی‌های اینترنت و صرف ساعت‌های فراوان به مطالعه مطالب آنلاین است که ربطی به پروژه شما ندارد، اما لازم است هوشمند باشید و یک زمان‌سنج، برای خود تنظیم نمایید تا به جای تمرکز بر اطلاعاتی که حقیقتاً برای سازماندهی مورد آموزشی خود به آن نیاز دارید، از تمرکز بر سرگردانی احتمالی، جلوگیری نمایید.

## خارج شدن از راه اصلی

برخی از چالش‌هایی که یک نویسنده مورد آموزشی با آن مواجه است، مشکلاتی است که ما برای خود ایجاد می‌نماییم. از جمله می‌توان به عدم آگاهی از حساسیت‌های دیگران، عدم استفاده از نقاط قوت خود، اشاره نمود. ما تحت فرضیاتی که در ذهن داریم (حتی اگر از آنها بی‌خبر باشیم)، عمل می‌نماییم. در ادامه برخی از این چالش‌ها را شرح می‌دهم و پیشنهادهاتی برای مقابله با آنها ارائه می‌نمایم:

ما به عنوان دانشگاہیان، بیشتر زندگی حرفه‌ای خود را صرف صحبت با دیگران خواهیم نمود (اغلب به صورت سخنرانی). ما بر این تصور هستیم که تمامی چیز را می‌دانیم و شنوندگان ما، جویندگان حکمت هستند، به ویژه در

کلاس درس. مصاحبه موردی، این پارادایم را وارونه می‌سازد: "ما شایسته است جوینده اطلاعات باشیم نه سخنران (ارائه دهنده) اطلاعات و باید یاد بگیریم سکوت نماییم".

مثلثی‌سازی داده‌ها، اغلب نادیده گرفته می‌شود. گاهی، ما آنقدر به فردی که با او مصاحبه می‌نماییم اعتماد داریم که فراموش می‌کنیم ادعاهای او را تأیید یا رد نماییم. مهم است که تلاش کنیم، اصطلاحاً از "عینک" یا "زاویه دید" او استفاده نماییم تا بتوانیم وضعیت‌ها را از دریچه عینی‌تری ببینیم و درک نماییم. به خودتان و مصاحبه شونده، اعتماد داشته باشید اما "تأیید گرفتن" را فراموش نکنید.

زمانی دخالت می‌نماییم که وضعیت نادرستی است. در وضعیتی که تنها لازم است گوش کنیم، سخن می‌گوییم. زبان‌شناسان، ادعا نموده‌اند که راه‌های مردان و زنان به منظور گوش دادن متفاوت هستند. سبک گوش دادن مردان، منجر به ایجاد راه حل‌هایی برای مشکلاتی می‌گردد که مورد بحث قرار گرفته‌اند. سبک گوش دادن زنان، گوینده را به صحبت بیشتر تشویق می‌نماید. مصاحبه‌کنندگان شایسته است از سبک گوش دادن زنان استفاده نمایند. هدف ما، حل مشکلات نیست؛ صرفاً نشان دادن واکنشی است که به منظور تجزیه و تحلیل و فهم حل مسائل توسط دیگران به کار می‌رود.

ما اغلب عجله داریم. در نتیجه، ممکن است به قضاوت‌های زودهنگام عجله نماییم، تصمیمات فوری بگیریم، سهواً به تعطیلی زودهنگام مصاحبه‌ها دامن بزنیم. یا ممکن است اعتماد فراوانی به یک دیدگاه داشته باشیم که قرار گرفتن ما در معرض ایده‌های جایگزین را محدود سازد. اگرچه قاطعیت، یک کیفیت مطلوب در دنیای تجارت است؛ اما در یک پژوهشگر کیفی، سرعت و اطمینان ممکن است به یافته‌های ناقص یا غیرقطعی منجر گردد.

ما آمادگی نداریم. هیچ بهانه‌ای، به منظور آماده نبودن برای مصاحبه یا بازدید از سایت شما وجود ندارد. این آماده‌سازی، شامل پژوهش‌های اولیه شما می‌گردد، اما به آن محدود نمی‌گردد. آمادگی شامل قرار دادن خود در چارچوب ذهنی صحیح به منظور مشاهده، گوش دادن و تمرکز بیرونی است. این فرآیند بسیار شبیه اقدامی است که بسیاری از ما در سفر انجام می‌دهیم - ما ذهن خود را بر هر چیزی متمرکز می‌سازیم که با وضعیت فعلی ما ارتباطی ندارد.

توجه به مواردی همچون .... صدای جیغ بچه‌ها، تأخیرهای طولانی، قهوه ولرم و موقعیت نشستن ناخوشایند، ناپدید می‌گردد، زیرا ما خود را به صورت عمیق درگیر فعالیت متناوب انتخابی خود (مانند زمانی فریبنده، یک بازی ویدیویی، نوشتن یک شعر) می‌نماییم. آمادگی شخصی به منظور انجام پژوهش، شامل مهارت‌های یکسانی است، اما به جای تمرکز درونی و نادیده گرفتن محیط اطراف خود، بر بیرون تمرکز می‌نماییم و تا جایی که ممکن است محیط را جذب می‌کنیم. لطفاً به یاد داشته باشید، اگر وقایع را ضبط یا یادداشت ننمایید، گویی هیچ کدام از این رخدادهای اتفاق نیفتاده است.

ما تعصبات خود را تشخیص نمی‌دهیم. همه ما سوگیری‌هایی فراتر از سوگیری پژوهشی استاندارد داریم (سوگیری رویه‌ای، سوگیری پاسخ، سوگیری گزارش). این سوگیری‌ها می‌توانند پژوهش‌های ما را تحت الشعاع قرار دهند و پذیرش ما را نسبت به مباحث ناآشنا یا ناراحت‌کننده محدود سازند. هنگام مواجهه با اطلاعات ناراحت‌کننده، حفظ

دیدگاه خنثی، بسیار دشوار است، اما عدم پذیرش چنین ناراحتی توانایی شما را به منظور (۱) ثبت دقیق داده‌ها و (۲) ارائه مورد آموزشی خود به روشی یکسان و صادقانه محدود می‌سازد. در خصوص آشکارسازی تعصب سوگیری شخصی، به کاربرد ۹-۲ مراجعه نمایید. ممکن است یافته‌های شگفت‌انگیزی در خصوص خود بیاموزید. این خودشناسی، حین انجام مصاحبه‌ها و بازدیدها از سایتها، بسیار اهمیت دارد.

ما نمی‌توانیم با گوش سوم، مطالب را بشنویم. ما فراموش می‌نماییم که به دقت، گوش دهیم. بیشتر زمان گفتگو خود را صرف آماده‌سازی آنچه خواهیم نمود که می‌خواهیم آن را بیان نماییم. به جای گوش دادن و تمرکز بر روی کلمات و معنای آنچه که طرف گفتگویمان منتقل می‌کند، بر گفته‌های خود متمرکز خواهیم بود.

مدیریت داده‌ها: داده‌ها، فاسد شدنی هستند؛ بنابراین آنها را به سرعت رونویسی و ذخیره نمایید همانطور که می‌دانید، مصاحبه کار سختی است. در پایان مصاحبه، مصاحبه شونده خسته است و شما نیز خسته هستید. حتی انجام پژوهش‌های ثانویه با کیفیت بالا نیز خسته کننده است. اما یک کار دیگر وجود دارد که شایسته است تکمیل گردد و آن رونویسی از صوت یا فیلم مصاحبه یا بازنویسی یادداشت‌ها است. اگر بلافاصله پس از مصاحبه یا پژوهش اینترنتی این کار را انجام ندهید، تمام حس ظرافت، تفسیر زبان بدن و حافظه و مکث‌های زبانی را از دست خواهید داد و همچنین احساس می‌نمایید که کجا به اطلاعات بیشتری نیاز دارید. مدل یادداشت‌برداری زیر ممکن است برای شما مفید باشد. سازگاری، فرآیند نوشتن مورد آموزشی را تسهیل می‌نماید.

## مرحله ۱

اگر تنها از یادداشت برداری استفاده می‌نمایید (بدون نوار صوتی، بدون ویدیو)، شایسته است فوراً به مکانی بروید که بتوانید در خصوص مصاحبه بیان‌دهنده یا مدتی جستجو نمایید. یادداشت‌های موجود خود را همراه با نظرات ثبت نمایید (از رنگی متفاوت استفاده کنید یا ستونی را به صفحه بیافزایید تا اظهارات خود را از نظرات مصاحبه شونده جدا نگه دارید). اطلاعاتی را بدست آورید که هنوز لازم است به آن دست یابید. مطالبی را فهرست نمایید که در مصاحبه یاد گرفته‌اید. هر یک از یادداشت‌های خود را به دقت بررسی نمایید، یادداشت‌هایی را مورد توجه قرار دهید که ممکن است بعداً غیرقابل خواندن باشند (سریعاً پاک نویس کنید). در مصاحبه بیان‌دهنده و برداشت‌های خود را یادداشت نمایید. تلاش نمایید نقل قول‌های خاصی را به خاطر بسپارید که نیاز است به دلیل عجله در نوشتن یادداشت‌ها در طول مصاحبه بازنویسی کنید. اگر با یک نویسنده دیگری (به عنوان شریک) همکاری دارید، ایده‌ها و تفکرات خود را با او به اشتراک بگذارید. منتظر نمانید تا هر دوی شما به منظور برگزاری جلسه مشترک، وقت داشته باشید؛ زیرا ممکن است خیلی دیر شود.

اگر از طریق ضبط صدا و فیلم‌برداری، فرایندها را ثبت می‌نمایید؛ به یادداشت‌هایی بازگردید که در طول مصاحبه ثبت نموده‌اید. علیرغم ضبط‌های دیجیتالی، در طول مصاحبه یادداشت‌های گسترده‌ای ثبت نمایید؛ زیرا آن ممکن است

در ضبط صدا یا حتی فیلم‌برداری، برخی واکنش‌های مداوم شما را به گوینده ارائه نگردند. نیازی به بررسی کل ضبط نیست؛ اما بخش‌های اصلی را به دقت بررسی نمایید. افکار خود را در حالی که هنوز در ذهن شما تازه هستند، روی کاغذ ثبت کنید. به عنوان مثال، اگر گوینده تمایل داشت جملات خود را به منظور تأکید، مجدداً تکرار نماید یا هنگام گفتگو، بر یک نکته به شدت تأکید شد، ممکن است ارزش توجه داشته باشد.

## گام ۲

این مرحله، زمانی به بهترین وجه انجام می‌گیرد که زمانی را (مختص به خودتان) به منظور کار بر یادداشت‌ها و آساند در اختیار داشته باشید. تلاش نمایید آن زمان را در عرض یک هفته پیدا کنید؛ زیرا، آثار مصاحبه یا جستجو تا حدودی در ذهن شما تازه باقی می‌ماند. اگر تنها به یادداشت برداری بسنده می‌نمایید؛ آنها را در قالب سه ستونی تایپ کنید، مانند آنچه در جدول ۲،۵ نشان داده شده است. نمونه‌های پیشنهادی من به صورت مورب نوشته شده‌اند.

سوال	پاسخ	ادراک من
استفاده از کد برای سوالات	این چیزی است که پاسخ دهنده گفته است. اگر آن را ترجمه نموده‌اید، تنها آن را همانطور که هست تایپ نمایید. اگر مستقیماً نقل قول را مطرح ساخته‌اید، حتماً از علامت نقل قول استفاده نمایید	این ستون به منظور ثبت مشاهدات شما از زبان بدن، محیط اطراف، تعاملات، رفتارها و مواردی از این قبیل است
Q17	"از افرادی که به من گزارش می‌دهند می‌خواهم که یافته‌های خود را در یک سند رسمی ارائه دهند. اگرچه خلاقیت، مسیر توسعه محصول است، اما در امور مالی جایی ندارد."	به نظر می‌رسد گوینده از موضوع خلاقیت و نقش او در این فرآیند عصبانی است. او به جلو خم شده و به ما خیره شده است.
ادامه سوال Q17	تمامی نکات در معاملات مالی لازم است شفاف باشند و خلاقیت، یک کارکرد شفاف نیست.	تعجب می‌کنم که این پاسخ‌ها، چه واکنشی هستند؟ بعداً این موضوع را پیگیری نمایم.

جدول ۲-۵. قالب سه ستونی

**توجه:** حتماً پیش از ورود به فصل بعد کاربرگ ۱۱-۲ را تکمیل نمایید.

- Aktinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 248–261.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Introduction to management research*. Sage, London.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4(4), 595–616.
- Handwerker, W. P., & Borgatti, S. P. (1998). Reasoning with numbers. *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, 549–593.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1994). *Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice*.
- Janesick, V. J. (1994). *The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolatry, and meaning*.
- Kahn, M. (1995). *The Tao of Conversation*. Oakland, CA: New Harbinger
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(1–2), 171–196.
- Levy, R. I., & Hollan, D. W. (1998). Person-centered interviewing and observation. *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, 333–364.
- Mitchell, R. K. (1996). Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience. *Journal of Management History*.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+ Training*.
- Tannen, D. (1990). You Just Don't Understand: Women and Men in. *Conversation*. New York: Ballantine Books.
- Vega, G. (2019). "Exit Two Ways: Building #19 and Ollie's Bargain Outlet." *International Journal of Instructional Cases* 3
- . (2000). "Good Things Cheap: An Interview with Jerry Ellis." *New England Journal of Entrepreneurship* 3, no. 1 (Spring), 5–8.



———. (2007). "Business Succession at Building #19: Overall, It's Better to Be the Father Than the Son." *Entrepreneurship Theory and Practice* 31, no. 3 (Spring), 473–492.

کاربرگ ۱-۲: موضوع مورد آموزشی را از کجا بیابیم؟

می‌خواهید یادگیرندگان چه چیزی را بیاموزند: .....

فهرست ارتباطات خود را مطابق با جدول زیر تنظیم نمایید.

دسته بندی	نام	اطلاعات تماس	توضیحات
مثال	فرد	ff@friendly.net	توسعه‌دهندگان متعددی را می‌شناسد.
مشاوران			
کارفرمایان سابق			
خانواده			
دوستان			
همسایگان			
سازمان‌ها / انجمن‌ها			
انجمن‌های تخصصی			
دانشجویان			
فروشگاه، مؤسسه خدمات درمانی، تعمیرگاه، رستوران‌ها			
مقالات روزنامه‌ها			
جستجوی آنلاین، فیسبوک، لینکدین، سایر شبکه‌های اجتماعی			

کاربرگ ۲-۲: چگونه باید به منابع بالقوه مورد آموزشی نزدیک شد؟

پروژه	نمونه	اقدامات	
	آگهی هوشمندانه	بارقه زدن	۱
	ارسال درخواست خود از طریق ایمیل	پاسخگویی	۲
	جستجو در وب جستجوی روزنامه‌ها بازدید از یک فروشگاه یا خرده فروشی	جستجوی مجدد شرکت	۳
	تبادل مجموعه ای از ایمیل های دوستانه یا گفتگوی تلفنی	توسعه روابط	۴
	فرم رضایت اولیه برای پژوهش	اخذ تأییدیه	۵
	فرایند شفاف سازی پژوهش توضیح اهداف و تشخیص اهدافی طرف مقابل فرایند غیر مشورتی	محدودیت ها و اهداف بالغ	۶

کاربرگ ۳-۲: نمونه فرم‌های رضایت آگاهانه و انتشار  
این فرم را بر مبنای نیازهای خودتان بازسازی نمایید.

### فرم رضایت آگاهانه

مطالعه موردی (نام شرکت).....

من از شما می‌خواهم در یک موردکاوی در خصوص سازمان خود مشارکت نمایید. هدف از این مطالعه، کسب اطلاعات بیشتر در خصوص ..... (هر چیزی که در اینجا می‌خواهید) است. اگر موافقت نمایید که من همکاری داشته باشم، شما را می‌بینم (در حالی که در طول یک ماه در چند دوره صبح یا بعد از ظهر کار می‌کنید، چندین بار با شما مصاحبه خواهم داشت و از مکالمات یا هر اقدامی که قصد انجام آن را دارید یادداشت برداری می‌خواهم نمود). ممکن است مصاحبه‌ها، به صورت صوتی یا تصویری ضبط گردند. هیچ خطر عمده‌ای در این مطالعه وجود ندارد.

هیچ کس به جز پژوهشگران، به مصاحبه‌های ضبط شده شما دسترسی نخواهند داشت. بخش‌های رونویسی شده از مصاحبه‌ها ممکن است در مورد آموزشی ظاهر گردند و اگر ترجیح شما این باشد، نام شما و نام شرکت شما پنهان می‌گردد.

موردکاوی، ممکن است برای شما مفید باشد. مزایای بالقوه برای شما، مزایایی است که با یک پروژه تحقیقاتی مشترک مرتبط است - فرصتی به منظور به دست آوردن بینشی است که می‌تواند به بهبود شرایط و اثربخشی منجر گردد.

مشارکت شما کاملاً داوطلبانه است. شما مختار هستید که در هر زمان و به هر دلیلی به همکاری خود با این پروژه پایان دهید. می‌توانید از طریق (شماره تلفن و آدرس ایمیل) با من تماس بگیرید. من خوشحال خواهم شد که به هر سوالی که ممکن است داشته باشید پاسخ دهم.

من اطلاعات بالا را خوانده و درک نموده‌ام و با شرکت در این پژوهش، موافقت می‌نمایم.  
نام و محل امضا، تاریخ .....

مجوز چاپ و انتشار (فرم ۱)

موردکاوی (نام شرکت) .....

به [نام نویسنده] اجازه داده شده است تا مطالب را در مورد آموزشی [نام شرکت]، به منظور انتشار و چاپ در سراسر جهان، درج نماید. این مورد آموزشی، صرفاً به عنوان مبنایی به منظور بحث کلاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به عنوان نمونه‌ای از رسیدگی مؤثر یا غیرمؤثر یک تصمیم اداری بررسی نمی‌گردد.

نام شما ..... امضای تأییدکننده .....

تاریخ ..... عنوان ..... تاریخ .....

مجوز چاپ و انتشار (فرم ۲)

مورد آموزشی را با عنوان ..... مطالعه نموده‌ام

اجازه استفاده از این مطالب در مسابقات مورد آموزشی، ارائه کنفرانس ها، نشریات مجلات و کتاب های درسی،

برنامه های آموزشی و در قالب های الکترونیکی به منظور اهداف آموزشی، صادر می‌گردد. این مورد آموزشی بدون

تغییر (یا با تغییرات مذکور) منتشر می شود.

نام و عنوان: .....

امضای تأییدکننده .....

تاریخ: .....

نام شرکت: .....

کاربرگ ۴-۲. چک لیست مشاهده

از سه بخشی که در ادامه مطرح گردیده‌اند، به عنوان تمرین استفاده نمایید. سپس، خودتان نیز بخش موردنظرتان را ثبت نمایید.

مشاهدات شما	<b>۱. پس‌زمینه محیط</b>
	خدمات پارکینگ / حمل و نقل عمومی
	روشنای فضای کار، اتاق جلسات، اتاق استراحت و اتاق انتظار
	رنگ دیوارها
	پنجره ها (تعداد و وضعیت آنها)
	اندازه فضای کار، اتاق جلسات، اتاق استراحت و اتاق انتظار
	طراحی داخلی دفتر (اداره)
	موقعیت دفتر مدیر نسبت به سایر همکاران
	کافه تریا
	استفاده از تزئینات هنری در فضای کار
مشاهدات شما	<b>۲. محیط فناوری / ابزار آلات</b>
	انواع ابزارآلاتی که به یک فرد اختصاص داده شده است
	انواع ابزارها و وسایلی که به منظور استفاده عموم تعبیه شده اند
	شرایط ابزار و وسایل
	ارتباطات چگونه انجام می‌شود (فرایند ارسال و دریافت پیام‌ها)
	تنظیمات ابزار و وسایل در محیط اداری
مشاهدات شما	<b>۳. انسان ها و محیط تعاملی</b>
	نگرش انسان ها (خوش‌رویی، برخورد دوستانه، رابطه با همکاران ...)
	گزینه های روی میز کارکنان
	لباس پوشیدن افراد در سازمان
	محل غذاخوری کارکنان
	رسمیت ارتباط میان همکاران
	رسمیت ارتباط با سرپرست یا مدیر داخلی
	نزدیک بودن کارکنان
	زبان گفتگو

مشاهده شما	۴. مثال شما

نمونه‌ها	مقصود	اقدام
<p>اهان بله، درست است ... متوجه شدم... این خیلی جالب است ...</p>	<p>نشان دهید که شما به بحث علاقه‌مند هستید و به دقت به صحبت‌ها گوش می‌نمایید. فرد را تشویق نمایید که به صحبت ادامه دهد.</p>	پاسخ خنثی
<p>آنچه من فهمیدم ... آیا شما تصمیم گرفتید ... شما چه طور به ... می‌اندیشید؟</p>	<p>مطمئن شوید که آنچه بیان شده است را فهمیده‌اید. معنای آنچه طرف مقابل به شما گفته است را چک کنید. سخن‌گو را به این تشویق نمایید که آنچه بیان نموده است را مجدداً بگوید.</p>	بازگویی مجدد
<p>آیا می‌توانی اندکی بیشتر توضیح دهی؟ آیا منظور شما این است که ...</p>	<p>اطلاعات بیشتری دریافت نمایید. اطمینان یابید که مقصود را به صورت کامل دریافت نموده‌اید.</p>	طرح سوال
<p>... مباحث اصلی در سخنان شما به شرح زیر است... منظور شما را فهمیدم، نظر شما درباره ... چیست؟</p>	<p>به تمام بخش‌های مهم صحبت را اشاره نمایید. آنچه دریافت نموده‌اید را به منظور طرح مباحث جدید، ثبت نمایید.</p>	خلاصه سازی
<p>بنابراین شما می‌گویید که ... به نظر می‌رسد شما نسبت به این مبحث بسیار خشمگین هستید ...</p>	<p>نشان دهید که به درستی احساسات فرد نسبت به مبحث را درک نموده‌اید.</p>	انعکاس و تأمل



کاربرگ ۶-۲: به دنبال فهمیدن چه هستید؟

موقعیت مکانی یا منبع	روش جمع آوری	سطح اهمیت بسیار مهم متوسط قابل توجه	تاریخ؛ اطلاعات؛ شاخص
تمام آنچه مورد آموزشی نیاز دارد:			
اینترنت، کتابخانه، آرشیو شرکت	وب سایت شرکت، اوراق شرکت، گزارش‌های سالانه، روزنامه‌ها، مقالات، کتب‌ها		تاریخچه شرکت
اینترنت، کتابخانه،	پایگاه داده‌ها، روزنامه‌ها، مقالات		نکات مربوط به صنعت
	مصاحبه‌ها، مقالات در روزنامه‌ها و مشاهده		مسائلی که به آسانی قابل تشخیص هستند
	مشاهده، مصاحبه‌ها، اسناد عمومی و اسناد داخلی		مسائلی که کمتر، قابل تشخیص هستند
برخی از ملزومات مورد آموزشی			
	مشاهده، مصاحبه		عوامل بین‌المللی
	اسناد داخلی		بازخورد مشتری/ سهامداران
	مشاهده		عوامل کاری، طراحی، تخصیص، فرایندها
اطلاعات مالی، بازاریابی، تولید	اسناد داخلی		شاخص‌های عملکردی
گردش شغلی	مشاهده، مصاحبه		منش کارکنان
سایر نکاتی که به نظر شما لازم است:			

وظیفه شما	قوانین	
مصاحبه شونده‌گان را آسوده نسازید و اعتماد آنها را جلب نمایید.	مصاحبه بر محور شخصی است که مصاحبه از او بر می‌گردد، نه شخصی که مصاحبه را انجام می‌دهد.	۱
اطمینان حاصل نمایید که مردم درک می‌کنند که داستان‌های آنها نه تنها خاص است، بلکه ابزار یادگیری ارزشمندی برای سایرین است. من این را "افشای امر عادی" می‌نامم و بر ارزش در نظر گرفتن داستان‌های روزمره مردم، به عنوان پژوهش‌های مهم تأکید می‌ورزم.	سرگذشت مردم و داستان‌هایشان جالب هستند. هنگامی که به افراد به عنوان منابع جذاب می‌نگرید، احتمال بیشتری دارد که داستان‌هایشان را با شما به اشتراک بگذارند. با این حال، مردم احتمالاً فکر می‌کنند که داستان‌های آنها چیز خاصی نیست.	۲
تمام سؤالات دیگری که می‌پرسید باید به مهم‌ترین سؤال در مصاحبه ختم گردند. از قبل، سوال را نپرسید. در عوض، با پرسیدن سؤالات ساده‌تر دیگر، راه خود را ادامه دهید.	مضمون پژوهش بر مصاحبه متمرکز است، نه تاریخچه زندگی کلی مصاحبه شونده (هرچقدر هم که آن قسمت واقعاً جالب باشد).	۳
سؤالات باز پاسخ طراحی نمایید	یک راه خوب به منظور آغاز سؤالات، مشخص نگه داشتن آنها و به دست آوردن حکایات مورد نظر این است که اینگونه آغاز نمایید: "می‌توانید درباره زمانی به من بگویید که ...". و جای خالی را با مبحث دیگری تکمیل نمایید. به عنوان مثال "یا می‌توانید درباره زمانی به من بگویید که کالاهای شما تحویل داده نشده بود و مشتریانی داشته‌اید که به آنها قول داده بودید؟"	۴
کاملاً مناسب است که مصاحبه شونده تأیید نماید که آیا فرضیات شما درست است. گاهی اوقات، این حتی به مصاحبه شونده کمک می‌نماید تا در مفروضات خود تجدید نظر کند.	مصاحبه را در سطح توصیف نگه دارید، اما به دقت به گفته‌ها توجه نمایید (گوش دهید). افراد به ندرت هر آنچه را که می‌خواهند بیان می‌کنند. سعی کنید هنگام مصاحبه معنای کلمات، مکث‌ها، حالات چهره، زبان بدن و مواردی از این قبیل را بفهمید. ممکن است تفسیر نادرستی داشته باشید، اما اگر حقایق مصاحبه و فرضیات ذهنی خود را به صورت پراکنده ثبت کرده باشید، می‌توانید نتایج نسبتاً مناسبی بگیرید.	۵
مراقب باشید که تفسیرها را در براکت بنویسید یا زیر خط بکشید، تا آنها را با حقایق یا مشاهدات مستقیم اشتباه نگیرید. هنگامی که یک سیستم را توسعه دادید، به آن پایبند باشید!	یک روش ترجیحی به منظور یادداشت برداری خود، ایجاد نمایید. من از یک دفترچه یادداشت معمولی استفاده می‌نمایم که صفحات آن تقریباً از وسط تا شده است. در یک طرف صفحه، پاسخ سؤالاتم، نقل قول‌های مستقیم را در گیومه‌ها و پاسخ‌های باز نویسی شده را یادداشت می‌نمایم. در	۶

	طرف دیگر صفحه، من سؤالاتم را می نویسم (با کدی برای سؤالات - مانند شماره ۱ وقتی سؤال اولین سؤال در لیست من است)، مشاهداتم از محیط و نحوه رفتار، نگاه مصاحبه شونده و تفاسیر خود را ثبت می‌نمایم.	
۷	اطمینان یابید که میان حقایق و نظرات تمایز قائل شده اید. به نشانه‌ها بسیار توجه نمایید.	
۸	پیش‌فرض‌ها یا مفروضات خود را تعیین نمایید - یعنی پیش از تکمیل مصاحبه، نظراتی که ممکن است درخصوص موضوع یا مقوله خاصی داشته باشید را به دقت ثبت نمایید. این نیاز به تأمل شخصی دارد و تأمل شخصی به زمان نیاز دارد. این سرمایه گذاری در زمان ارزش تلاش را دارد، همانطور که ارزش آن را پس از شروع مصاحبه خواهید دید.	
۹	پیش از مصاحبه تا حد امکان، پژوهش‌های آرشیوی خود را انجام دهید. این به شما کمک می‌کند تا نسبت به داستان‌هایی که مصاحبه شونده می‌گوید حساسیت پیدا نمایید. با آمادگی گسترده خود به مصاحبه شونده، احترام بگذارید.	
۱۰	به یاد داشته باشید که تجربه مصاحبه قرار است هم برای مصاحبه کننده و هم برای مصاحبه شونده مفید باشد. این یک اتفاق نادر است که افراد دعوت شوند تا تاریخچه شخصی خود، از جمله پیروزی‌ها و شکست‌ها را با شخصی به اشتراک بگذارند که به آنها توجه بی‌نظیری دارد. مصاحبه شونده برای این فرآیند ارزش قائل است و بهتر است به او بفهمانید که (الف) به حریم خصوصی او و همچنین تمایل او درخصوص در میان گذاشتن با شما احترام می‌گذارید و (ب) از زمان صرف شده بسیار سود خواهید بُرد.	

نمونه پرسش و پاسخ	نمونه مشاهدات، تفسیرها و تأملات
<p>Q۶ (به لیست سوالات مراجعه نمایید)</p> <p>مشکلاتی که پیش می‌آیند: "آنها ارتباط خود را با ما قطع می‌نمایند - اشتباهات متعددی مرتکب می‌شوند." "آنها هیچ تعاملی با بخش های مختلف ندارند - شما شایسته است بتوانید برای پرسیدن سوال به بخش های مختلف بروید."</p> <p>برنی (یکی از کارکنان)، سوالات آنها را می‌گرفت و منتقل می‌نمود. روزانه بیش از ۱۶ تا ۳۰ مورد را در صف دریافت می‌کرد و زمانی برای انجام هیچ کار دیگری به جز تأیید یا رد کردن نداشت. او در چند لحظه بیش از ۶۰ مورد را دریافت نمود، تا اینکه سرپرستش فرایند را متوقف ساخت.</p> <p>پیمانکاران بر کاری متمرکز هستند که انجام می‌دهند - گاهی بیش از حد بر سرعت و دقت تمرکز می‌نمایند. هنگامی که با موارد غیرمنتظره مواجه می‌شوید، کارگران ممکن است بگویند: "شما در منطقه من حضور یافته اید." کارگران دوست دارند وارد «منطقه» پردازش سرعت شوند، و این دقیقاً همان زمانی است که اشتباهات متعددی مرتکب می‌شوند.</p> <p>بنابراین برنی، هنگامی که تعداد فراوانی از اقلام را خیلی سریع در صف کنترل کیفیت می‌بیند، منحنی‌هایی را به منظور بررسی ایجاد می‌نماید.</p> <p>کارکنان روز و شب در تضاد دائمی هستند، زیرا برای کارکنان روزانه، "دقت" کلیدی است. اعضای کارکنان شب اهمیتی نمی‌دهند که اشتباه کنند. کارگران بخش تولید قطعه، در حال بهتر شدن هستند - استرس اندکی دارند.</p>	<p>محیط: ردیف‌هایی از اتاق‌ها از راهرو (خیابان اصلی) با زاویه ۳۰ درجه نسبت به راهروها به پنجره منتهی می‌شدند. در هر ردیف، ۱۵ تا ۲۰ نفر در هر طرف می‌نشستند و پشتشان به هم می‌خورد. رنگ های کم‌رنگ غالب بودند. تمایم کارگران در اتاقک خود، هر کدام با یک رایانه، می‌توانستند توسط مردم روی "پل" در مرکز فضای کار مشاهده نمایند.</p> <p>اقدام: مایک، ما را از طریق سالن به سمت پُل بُرد، جایی که صفحه‌های نمایش متعددی، نرخ پذیرش تماس و تعداد تماس‌های گرفته شده در یک روز متوسط (۵۰۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰۰) را نشان می‌دادند. هیچ کس به ما (پنج دانشجو و استاد که به منظور بازدید در مرکز حضور داشتند) توجهی نکرد. مایک، زمان زیادی را صرف ارائه اعداد، آمار و حقایق در خصوص عملیات نمود.</p> <p>تأمل در خصوص مشاهدات: حدس می‌زنم نیاز است باز دیده‌های علمی متعددی از این مرکز انجام شده باشند. به همین دلیل است که کارکنان، واقعاً متوجه ما نمی‌شوند. همه چیز برای من بسیار "تمیز" به نظر می‌رسید - افرادی که لباس های تجاری می‌پوشند، به تنهایی کار می‌کردند، بدون بهم ریختگی، بدون آشفتگی - کاغذ بسیار معدودی همراه با چند عکس از خانواده روی میز کارکنان قرار داشت. من اندکی سر و صدا را ترجیح می‌دهم. فکر نمی‌کنم اینجا راحت باشم.</p>

<p>"بزرگترین مشکل کارکنان شبانه آموزش است - آنها بیش از حد، در معرض آموزش‌های عمومی قرار دارند. اما برای مناطقی که به آنها اختصاص داده شده اند، آموزش کافی ندارند.</p>	
--	--

مصاحبه خود را در این بخش ثبت نمایید.

نمونه پرسش و پاسخ	نمونه مشاهدات، تفسیرها و تأملات
سوال Q#	محیط: اقدام: تأمل درخصوص مشاهدات:
سوال Q#	محیط: اقدام: تأمل درخصوص مشاهدات:
سوال Q#	محیط: اقدام: تأمل درخصوص مشاهدات:

کاربرگ ۹-۲: مقابله با سوگیری‌های شخصی

نمونه‌هایی را ثبت نمایید که وضعیت شما را در ستون دو پشتیبانی می‌نمایند. سپس نمونه‌هایی را که وضعیت مخالف را پشتیبانی می‌نمایند، در ستون سه ثبت کنید.

حمایت از موضع مخالف	حمایت از وضعیت شما	مبحث
		مردم حق دارند که درخصوص تحصیلات تکمیلی، انتخاب نمایند
		افرادى که اضافه وزن دارند؛ چاق هستند زیرا در کنترل خودشان ناموفق هستند.
		ما مالیات فراوانی می‌پردازیم.
		وفاداری در ازدواج، بسیار بیش از حد ارزیابی می‌گردد.
		ازدواج، ارتباط میان زن و مرد است.
		مردم بالاتر از ۵۰ سال، در یادگیری فناوری دچار مشکل هستند.
		کسب و کار، هر روز غیراخلاقی تر می‌شود.
		بیشتر مردم به خدا ایمان ندارند.
		بانکداران، حریص هستند.

برای این تمرین، بهتر است شما دو دستیار استخدام نمایید. آنها ممکن است همکاران، انباردار، اقوام، همسایه‌ها یا دوستان باشند. یکی از دو دستیار، در نقش مصاحبه‌شونده خواهد بود. دیگری ناظر خواهد بود.

به کارکنان خود بگویید که از فرد مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود تا یک مسئله تجاری را یادآوری نماید که حل و فصل آن به عهده او گذاشته شده بود. مسئله، ممکن است مربوط به برخورد با یک فرد دشوار (از منظر ارتباطی)، سازماندهی یک جلسه پیچیده، آماده شدن برای یک تماس فروش، آموزش یک تیم در یک فرآیند جدید باشد - تا زمانی که فرد به منظور مصاحبه آماده باشد، مبحث خاصی اهمیت ندارد. کل تمرین، یک ساعت یا کمتر طول خواهد کشید. نفر دوم که به عنوان ناظر در این فرآیند عمل می‌کند، نباید صحبت کند، اما لازم است درخصوص (۱) آنچه در مصاحبه شما موفقیت آمیز بوده است، (۲) آنچه به درستی محقق نگردیده است و (۳) درخصوص تأثیر رفتار و زبان بدن شما، یادداشت‌های دقیقی داشته باشد. درخصوص مصاحبه‌شونده نیز (۴) هر سوالی که باید می‌پرسیدید اما مطرح نمودید را ثبت نمایید. در حالت ایده آل، تمرین را در محل کار مصاحبه‌شونده انجام خواهید داد. اگر نمی‌توانید تمرین را در محل کاری خود انجام دهید، آن را در یک رستوران فست فود، یک مرکز خرید، یک داروخانه یا یک سوپرمارکت انجام دهید.

## گام ۱

۲۰ تا ۳۰ دقیقه، به منظور مشاهده اقدامات اطراف خود سرمایه‌گذاری نمایید. ممکن است بخواهید یک فنجان قهوه یا نوشابه را بنوشید تا نقش خود را آشکار نسازید. با استفاده از کاربرگ ۴-۲، درخصوص محیط پس‌زمینه، محیط فناوری و تعاملات انسانی که در حین تماشای شما رخ می‌دهد، یادداشت‌های گسترده‌ای را ثبت نمایید. به جزئیات دقت کنید. رنگ لباسی که صندوقدار پوشیده بود را ثبت کردید؟ آیا داروساز عینک می‌زند؟ سطح سر و صدا در مرکز خرید؟ درصد مادران و کودکان در سوپرمارکت؟ رفتار نوجوانان در فست فود؟ چه زمانی از روز این اتفاق افتاد؟ هوا چطور بود؟ آیا کسی با شما صحبت کرد یا از شما پرسید که چه کار می‌کنید؟ حین مشاهده و ثبت اقدامات چه احساسی داشتید؟

## گام ۲

مشاهدات خود را در قالب روایی بنویسید و روایت را با فردی به اشتراک بگذارید که از نزدیک با مکانی که مشاهده می‌کردید آشنا است. بازخورد آن شخص را بخواهید. آیا موقعیت مکانی را به درستی به تصویر کشیده‌اید؟ آیا چیز مهمی را از دست داده‌اید، مانند پلیسی باشید که در جست و جوی حقایق است؟ اگر مشاهدات خود را در محل کار دستیار خود انجام داده‌اید، از آن شخص بپرسید که چه چیزی را از دست داده‌اید و چه چیزی لازم است گنجانده شود تا تصویر غنی تری از مکان ارائه گردد.

### گام ۳

با اشاره به کاربرد ۵-۲ تا ۸-۲، مصاحبه خود را طوری انجام دهید که گویی این یک مصاحبه "واقعی" است. یادداشت برداری کنید، حتی اگر مصاحبه را ضبط می‌نمایید. از سوالاتِ کاوشگرانه استفاده نمایید تا مصاحبه شونده را تا زمانی که می‌توانید به صحبت دعوت نمایید. مصاحبه شایسته است حداقل ۱۰ دقیقه و در صورت امکان زمان بیشتر، ادامه یابد. حتی اگر به مبحثِ گفتگو علاقه ای ندارید، از تمام مهارت‌های خود به منظور گسترش مصاحبه استفاده نمایید و به دنبال عمق و رنگ در پاسخ باشید.

### گام ۴

هنگامی که مصاحبه را کامل نمودید، از فردی که به عنوان ناظر عمل می‌نماید، بخواهید درخصوص فرآیند مصاحبه به شما بازخورد بدهد. احتمالاً اطلاعات بسیار ارزشمندی درخصوص سبک مصاحبه خود خواهید شنید که به شما در بهبود تکنیک خود در زمانی کمک می‌نماید که مجبور به انجام مصاحبه های "واقعی" هستید.

### گام ۵

اکنون، داستان اصلی مصاحبه شونده را برای او تکرار نمایید. از او بخواهید به شما بگوید که در کجا از چیزی که گفته است سوء تعبیر کرده اید، کجا دیدگاه شخصی خود را درخصوص سخنان او تحت الشعاع قرار داده اید و کجا درخصوص گفته‌ها یا مقصود او صادق نبوده‌اید. چه چیزی را باید می پرسیدید که آن را نادیده گرفتید؟ سپس از خود بپرسید که سخت ترین بخش فرآیند مصاحبه برای شما چه بوده است. چگونه می‌توانید مدیریت آن قسمت را تسهیل نمایید؟ چه آمادگی اضافی را باید پیش از جلسه، کسب نموده باشید؟ چه چیزی برای شما خوب کار کرد؟ چگونه می‌توانید این قدرت را به عرصه‌های دیگر گسترش دهید؟ آنچه را که آموخته اید در دفتر پژوهشی خود یادداشت نمایید تا در آینده به آن مراجعه کنید.



این تکلیف شما را یک قدم به داشتن یک مورد آموزشی کاری نزدیک تر می‌سازد.

۱. با استفاده از "مورد آغازین (بدوی)" که در پایان فصل ۱ ایجاد نمودید، پژوهش‌های آرشویی اولیه خود را در خصوص شرکت و صنعت درگیر انجام دهید. به منظور انجام این پژوهش، از کاربرگ های فصل ۲ استفاده نمایید.

۲. سپس با استفاده از آنچه در این فصل در خصوص مصاحبه آموخته اید، حداقل یک مصاحبه با قهرمان خود انجام دهید.

۳. دو سند زیر را آماده سازید:

- خلاصه ای دو تا سه صفحه ای از داستان مورد آموزشی، شامل تاریخچه سازمانی که در خصوص آن می نویسد.

- یک طرح کلی از مطالبی که مورد آموزشی ارائه می‌گردند و شامل سرفصل ها و زیرعنوان ها خواهد بود.

به یاد داشته باشید که این طرح کلی را بر مبنای تخصص خاص خود، رشته مورد علاقه و نتایج یادگیری قرار دهید که می‌خواهید یادگیرندگان به دست آورند. ما در خصوص نتایج یادگیری در فصل صحبت خواهیم نمود - تنها در این زمان از نتایج استفاده نمایید که اغلب برای کلاس خود استفاده می‌نمایید.

لطفاً پیش از ورود به فصل ۳، این کاربرگ را تکمیل نمایید.

کاربرگ ۱۲-۲: نمونه تمرین شماره (۲)؛ نوشتن مورد آموزشی

یک طرح کلی از مطالب اصلی موجود در مورد آموزشی شامل عناوین اصلی و عناوین فرعی خواهد شد.

توجه: این نمونه‌ای از توسعه مورد آموزشی ویژه ما است. این مورد آموزشی از منابع ثانویه و نه از طریق پژوهش میدانی و مصاحبه انجام شده است.

## شورای کارآفرینان جوان

۱. علاقه‌مند به راه اندازی یک کسب و کار

الف) پس زمینه و پیشینه کسب و کار

ب) زمان بندی

ج) ورشکستگی

۲. نیاز برآورده نشده به منظور انجام مشاوره به همتایان

الف) کارآفرینان زیر ۴۰ سال

ب) عضویت به واسطه دعوتنامه

۳. اعتماد غیررسمی

الف) فرهنگ گروهی

ب) نقش Gerber به عنوان آبر اتصال دهنده

۴. اعضا و همکاران

الف) شورای Forbes' Forbes Councils

ب) Citi's #StartupLab

۵. استفاده از جوامع عملیاتی در مقیاس بستر جهانی

نمودار/ جدول/ شکل: در این مثال، موجود نبود.

### فصل ۳: نوشتن مورد آموزشی گزیده/ کوتاه

همانطور که موارد آموزشی بیشتری را در کلاس‌های خود ادغام می‌نماییم و هر چه بیشتر در فرآیندهای یادگیری آنلاین شرکت می‌کنیم، یک چالش پیش‌بینی‌نشده را کشف خواهیم نمود: یادگیرندگان در تمامی سطوح، به ندرت موارد آموزشی را با جزئیات کافی به منظور استخراج درس‌های ارزشمند نهفته در آنها، بررسی می‌نمایند. حتی دانشجویان تحصیلات تکمیلی و شرکت‌کنندگان در آموزش‌های اجرایی یا آموزش شرکتی نیز ممکن است از آمادگی عمیق لازم به منظور ارزشیابی و تجزیه و تحلیل عمیق مسائل موجود در موارد آموزشی اجتناب ورزند. اکثریت قریب به اتفاق موارد آموزشی منتشر شده، به ویژه موارد آموزشی منتشر شده در مجلات، بیش از ۱۰ صفحه متن دارند که توسط چندین (چهار یا بیشتر) نمودار/ جدول/ شکل پیچیده پشتیبانی می‌گردند. با این حال، هنگامی که یادگیرندگان، چنین موارد آموزشی را به طور کامل پیش از جلسه آماده نکرده باشند، بحث به پایان می‌رسد و یادگیری صورت نمی‌گیرد. راه‌حل‌های بیشماری به منظور حل این چالش آموزشی وجود دارند؛ برخی تنبیهی و برخی اصلاحی هستند. این فصل بر یک راه‌حل بسیار عمل‌گرایانه تمرکز می‌نماید. ایجاد موارد آموزشی که می‌توانند در یک کلاس یا جلسه، مطالعه و تجزیه و تحلیل گردند؛ بدون نیاز به آمادگی قبلی از جانب یادگیرندگان، در کلاس بررسی شوند.

#### خلق موارد آموزشی

منظور از "خلق مورد آموزشی" پیشنهاد "ابداع مورد آموزشی" نیست. موارد آموزشی، در قالب‌های گزیده/کوتاه از شیوه‌نامه‌های مشابهی با مورد آموزشی بلند و کامل پیروی می‌نمایند. به معنای دیگر، مورد آموزشی گزیده/ کوتاه نیز دربرگیرنده عناصر زیر است:

- داستان‌های حقیقی.
- رخدادهایی که در گذشته اتفاق افتاده‌اند (استفاده از زمان گذشته).
- روایتی که به تجزیه و تحلیل یا تصمیم‌گیری منجر می‌گردد (به فصل ۱ مراجعه نمایید).

بحث گسترده‌ای در خصوص توسعه و نوشتن مورد آموزشی در فصل ۴ دنبال می‌گردد. در اینجا، تنها در خصوص تفاوت میان مورد آموزشی طولانی یا سنتی و مورد آموزشی گزیده/ کوتاه صحبت خواهیم نمود.

#### تمایزات

چندین تمایز مهم میان مدل‌های طولانی (کامل) و مدل‌های گزیده/کوتاه وجود دارند. همانطور که در جدول ۳،۱ ملاحظه خواهید نمود، اگرچه هر دو سبک مورد آموزشی، حاوی عناصر مشابه فراوانی هستند، مورد آموزشی گزیده/کوتاه به چیزی بیش از خلاصه نمودن و اختصار یافتن متن نیاز دارند تا آنها را به ابزارهای یادگیری مناسب تبدیل نماید.

مورد آموزشی گزیده	مورد آموزشی کامل
دارای یک قهرمان داستان	دارای یک قهرمان داستان
یک روایت (بدون طرح‌های فرعی)	یک روایت (اغلب با طرح‌های فرعی)
اطلاعات درباره صنعت یا کسب و کار	اطلاعات درباره صنعت و کسب و کار
وضعیت/مسئله/چالش واقعی	وضعیت/مسئله/چالش واقعی (گاهی به صورت چندگانه و ترکیبی از این موارد)
تمرکز بر تصمیم/تحلیلی که بر به‌کارگیری یک ابزار خاص نیاز دارد	تمرکز بر تصمیم/تحلیلی که بر به‌کارگیری ابزارهای خاصی نیاز دارد

جدول ۳-۱. تفاوت میان عناصر مورد آموزشی بلند (کامل) و مورد آموزشی کوتاه

## قهرمان داستان

در روایت مورد آموزشی، همواره حضور یک قهرمان (که برای مخاطب قابل شناسایی باشد)، مورد نیاز است. این قهرمان یک پوشش به منظور بررسی تصمیم عملی است که شایسته است توسط قهرمان صورت گیرد یا مرکزی را برای ارزشیابی اقدامات انجام شده توسط شرکت فراهم سازد. به طور خاص، در یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، تمرکز صریح بر اعمال یا رفتار یک فرد به عنوان نماینده یک معضل (دوراهی) تجاری یا یک مسئله است. در مورد آموزشی گزیده/کوتاه به مخاطب این امکان داده می‌شود تا ارتباط نزدیک‌تری با وضعیت و خواسته‌های قهرمان برقرار نماید. به عنوان یادآوری، بسیاری از ما می‌خواهیم به مردم کمک نماییم، اما کمتر به کمک به یک نهاد شرکتی ناشناس، اهمیت می‌دهیم.

## مورد آموزشی گزیده/کوتاه - داستان کوتاه

از آنجا که یک مورد آموزشی، در قلب یک روایت قرار دارد؛ یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه باید شامل یک قطعه از یک داستان باشد. یک مورد آموزشی کامل، دارای یک روایت با چندین داستان فرعی است (همانطور که وضعیت‌های متعددی در "زندگی واقعی" وجود دارند)، اما مورد آموزشی گزیده/کوتاه، تنها می‌تواند یک طرح داشته باشد. شرایط به منظور طی کردن چندین مسیر در یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه وجود ندارند.

## اطلاعات صنعت/کسب و کار

در حالی که یک مورد آموزشی بلند و کامل، شامل اطلاعات زمینه‌ای درخصوص شرکت و صنعت است؛ یک مورد آموزشی کوتاه، شامل اطلاعاتی درخصوص یکی از این دو مورد (صنعت یا شرکت) است. اگر صنعتی است که ما انتظار داریم مخاطبان ما با آن آشنایی معقولی داشته باشند (مثلاً فست فود، مراقبت های بهداشتی، تلفن همراه یا بانکداری)، می‌توانیم فضای محدود خود را به بررسی زمینه شرکتی در این صنایع صرف نماییم. اگر این صنعت بیشتر ضمنی است، مانند تولید آب نبات یا چاپ، که احتمالاً جزئیات آن برای اکثر مردم کمتر آشنا است، شایسته است فضایی را به توضیح مشخصات صنعت مرتبط با تصمیم مورد آموزشی اختصاص دهیم.

## وضعیت مورد آموزشی - یک مسئله

یک مورد آموزشی، همیشه یک مسئله/وضعیت/چالش دارد که لازم است به آن رسیدگی گردد. در یک مورد آموزشی کامل، مسائل متعددی وجود دارند. یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، تنها بر یکی از این موارد تمرکز دارد. ممکن است مسئله‌ای باشد که در مورد آموزشی طولانی‌تر معرفی می‌شود یا ممکن است شامل یک مسئله جزئی قابل کنترل باشد که می‌خواهید یادگیرندگان به آن بپردازند. همواره با در نظر گرفتن فضای محدود موجود، انتخاب نمایید. یک مورد آموزشی کامل، به استفاده از چندین تصمیم یا ابزارهای تحلیلی (یا هر دو) نیاز دارد. یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه می‌تواند تنها به یک یا احتمالاً دو ابزار از این قبیل نیاز داشته باشد، زیرا اطلاعات محدود موجود در قالب اختصاری، احتمالاً امکان تجزیه و تحلیل محدود را فراهم می‌سازند. لطفاً استنباط ننمایید که تحلیل محدود، نامطلوب است؛ بلکه به خواننده اجازه می‌دهد تا عمیقاً روی یک چالش مهم، بدون حواس پرتی، تمرکز نماید.

مورد آموزشی گزیده	مورد آموزشی کامل (بلند)
۵۰۰ - ۲۰۰۰ کلمه	۶ تا ۲۰ صفحه
مبتنی بر زمان گذشته (استفاده از افعال ماضی)	مبتنی بر زمان گذشته (استفاده از افعال ماضی)
تناسب میان زبان نوشتاری و مخاطب	تناسب میان زبان نوشتاری و مخاطب
پیش‌تر، منتشر نگشته است	پیش‌تر، منتشر نگشته است
برخی نام‌ها و موارد تغییر یافته اند؛ اما در موارد آموزشی تخیلی یا موارد آموزشی ترکیبی و در شخصیت‌ها، این تغییرات اعمال نمی‌گردند	برخی نام‌ها و موارد تغییر یافته اند؛ اما در موارد آموزشی تخیلی یا موارد آموزشی ترکیبی و در شخصیت‌ها، این تغییرات اعمال نمی‌گردند
پژوهش‌های ثانویه، قابل قبول هستند	پژوهش‌های ثانویه، قابل قبول هستند

جدول ۲-۳. تفاوت فنی میان مورد آموزشی کامل (بلند) و مورد آموزشی گزیده/کوتاه

طول

طول، البته، در توسعه یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، نقش مهمی دارد. ناگفته نماند که یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، مختصر است، اما چقدر؟ کوتاه بودن یک مورد آموزشی به اهداف شما از ارائه مورد آموزشی بستگی دارد. اگر می‌خواهید مورد آموزشی گزیده/کوتاه در یک مجله، قابل انتشار باشد، الزامات طول برای هر مجله و با الزامات چاپ مورد آموزشی در فصل‌های کتاب یا کتاب‌های کار متفاوت هستند. اگر علاقه‌ای به انتشار موارد آموزشی گزیده/کوتاه خود ندارید، توجه به طول آن، چندان ضروری نیست. در تمام شرایط، اگر به دنبال انتشار نیستید، هیچ یک از "قوانین" یا شیوه‌نامه‌ها اصلاً مهم نیستند. شما لازم است تشخیص دهید کدام ابزار برای تحقق اهداف یادگیری در کلاس، مؤثر هستند.

پیش از شروع پیش‌نویس موارد آموزشی گزیده/کوتاه، بخش زیر را درخصوص قالب‌های پیشنهادی ببینید. جدول ۳،۲ برخی از تفاوت‌های فنی پیشنهادی را در مورد آموزشی گزیده/کوتاه ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که در بیشتر زمینه‌ها، عناصر فنی یکسان هستند. با این حال، در هر شرایطی، بهتر است مستقیماً با سردبیر مجله مشورت نمایید تا دریابید که آیا اصلاحات خاصی توسط مجله مورد نظر درخواست شده است یا خیر (به فصل ۹ مراجعه نمایید). کلید نوشتن یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، به توانایی مخاطب به منظور مطالعه مورد آموزشی در یک جلسه، مثلاً ۱۵ دقیقه، و سپس ادامه تجزیه و تحلیل با استفاده از داده‌های ارائه شده و نظریه‌های اعمال شده از آن درس خاص مربوط می‌گردد.

## منابع موارد آموزشی گزیده/کوتاه

همانطور که در فصل ۲ بحث شد، منابع مورد آموزشی بسیار متعدد هستند (به وفور یافت می‌شوند). تنها ضرورت دارد آنها را بیابیم و نوشتن را آغاز نماییم. کاربرگ ۱-۲ (موضوع مورد آموزشی خود را کجا بیابیم؟) مجموعه‌ای از منابع پیشنهادی را ارائه می‌دهد؛ از جمله مشاوره، کارفرمایان پیشین، خانواده و دوستان، همسایگان و سازمان‌های اجتماعی، انجمن‌های حرفه‌ای و دانشجویان، مکان‌هایی که خرید می‌کنید و روزنامه‌هایی که می‌خوانید. با این حال، موارد آموزشی گزیده/کوتاه دو منبع اضافی دارند که در این فهرست ظاهر نمی‌شوند: موارد آموزشی کامل موجود و موارد پژوهشی منتشر شده یا منتشر نشده شما. به منظور درک منبع دوم، لطفاً به فصل ۸، تبدیل موارد پژوهشی به موارد آموزشی مراجعه نمایید. من روند کوتاه‌سازی موارد آموزشی کامل موجود را شرح خواهم داد.

## قالب‌های پیشنهادی

### نمونه اولیه "مورد آموزشی گزیده/کوتاه"

هنگامی که من به نمونه اولیه مورد آموزشی گزیده/کوتاه اشاره می‌نمایم؛ واقعاً درخصوص یک مورد آموزشی با کوتاه‌ترین طول ممکن صحبت می‌نمایم که به منظور ارائه یک مسئله واضح و ارائه داده‌هایی برای پرداختن به آن کافی است. "سنتی‌ترین مورد آموزشی گزیده/کوتاه"، مانند مورد آموزشی کامل به نظر می‌رسند و به روشی مشابه

پژوهش می‌گردند، نوشته می‌شوند و آموزش داده می‌شوند. به طور کلی، تمرکز مورد آموزشی را انتخاب نمایید که قابل مدیریت باشد. اهداف یادگیری متمرکز را انتخاب نمایید، مختصر بنویسید، در خصوص داده‌هایی که شایسته است گنجانده شوند، گزینش‌گر باشید. آماده باشید که "نکات مورد علاقه" خود را کنار بگذارید و در نهایت، مورد آموزشی را در کلاس بیازمایید:

**مرحله ۱:** تمام مواردی که به اهداف یادگیری مربوط می‌گردند، پیش از آغاز نوشتن - حتی پیش از اینکه مورد آموزشی را مفهوم سازی نمایید - مشخص سازید. مطمئن شوید که دقیقاً می‌خواهید یادگیرندگان از مورد آموزشی چه بیاموزند. می‌توانید شرح کامل اهداف یادگیری را در فصل ۵ (ساخت دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی) و یک نسخه کوتاه شده در این فصل، در بخش با عنوان "یادداشت آموزشی" بیابید.

**مرحله ۲:** تمام شیوه‌نامه‌های پژوهش‌های موردکاوی و نوشتن مورد آموزشی که در گذشته استفاده نموده‌اید (یا در این کتاب کار خوانده‌اید) و حافظه خود را بازنمایی کنید. هر کدام را به صورت جداگانه در نظر بگیرید و از خود بپرسید: *"آیا واقعاً باید این اقدام را انجام دهم؟ آیا مخاطب به منظور پاسخ به سؤالاتی که می‌پرسم، به تمامی اطلاعات نیاز دارد؟ چه چیزی حداقل اهمیت را دارد و می‌توان آن را کنار گذاشت؟"*

**مرحله ۳:** "الزامات" را در وضعیت مورد آموزشی خود شناسایی نمایید. هر عنصر در مورد آموزشی چقدر ارزشمند است؟ در حالی که در یک مورد آموزشی کامل، شما جهت گنجاندن برخی از اطلاعات "بهتر است/بدنید" آزادی عمل خواهید داشت، یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه باید مختصر باشد و شایسته است هر کلمه، دارای ارزش باشد. "هرچه بیشتر، بهتر" در اینجا هیچ ارزشی ندارد. اما گنجاندن داده‌های کافی، به منظور قابل آموزش نمودن مورد آموزشی بسیار اهمیت دارد. به منظور مشاهده نمونه بسیار کوتاه، به کاربرد ۱-۳ مراجعه نمایید.

## حادثه بحرانی

اصطلاح "حادثه بحرانی" می‌تواند گمراه کننده باشد؛ زیرا در بسیاری از رشته‌های مختلف، به منظور اهداف مختلف استفاده می‌گردد. یکی از کاربردهای رایج آن در میان توصیفات گسترده این اصطلاح، رویدادی "دراماتیک" است که انسان را وادار به توقف و تفکر می‌سازد. هنگامی که از این اصطلاح در رابطه با شکلی از مورد آموزشی کوتاه استفاده می‌نمایم، منظورم این است که وضعیتی را توصیف نمایم که یا نیاز به حل دارد یا یادگیرنده می‌تواند زمانی را به تفکر پیرامون آن اختصاص دهد. "حادثه بحرانی"، پیشینه‌ای ارائه نمی‌دهد. در عوض، این یک تصویر مستقل از یک مفهوم است.

حوادث بحرانی، اغلب در کتاب‌های درسی به‌عنوان "موارد آموزشی کوچک/کم حجم" یا پیام‌های تبلیغاتی منتشر می‌گردند. شما می‌توانید نمونه‌هایی را در هر کتاب درسی مشاهده نمایید. هنگامی که حوادث بحرانی در مجلات منتشر می‌گردند، اغلب در زمره یادداشت آموزشی مرتبط، گروه بندی می‌شوند. فرآیند نوشتن رویدادها و حوادث بحرانی، سرگرم کننده است؛ زیرا نویسنده به جای اینکه یک روایت کامل بر مبنای داده‌ها و عمق بالقوه تحلیل را ارائه دهد؛ تنها در حال ساختار دادن به یک وضعیت است. با این حال، به عنوان فرمی که به منظور انتشار در نظر گرفته شده است، فرصت اندکی جهت انتشار در نشریات علمی دانشگاهی دارد و بیشتر به منظور انتشارات تجاری مناسب هست.

## مورد فوری / آنی

یکی از منابع موارد آموزشی که ما اغلب از آن غافل می‌شویم "مورد آموزشی فوری/ آنی"<sup>۱</sup> است. مورد آموزشی فوری/ آنی، موردی است که از ارائه یک سخنران دعوت شده به دست می‌آید. یکی از الزامات این نوع مورد آموزشی این است که گوینده باید مایل به پاسخگویی به سؤالاتی باشد که از سوی شرکت کنندگان مطرح می‌گردد تا زندگی غیررسمی را به عنوان داستان اصلی ارائه دهد. یکی از عوامل برانگیزاننده در خصوص مورد آموزشی فوری، توانایی کل یک کلاس به منظور نوشتن مورد آموزشی فردی (در خصوص یک تجربه شخصی مانند مسائل هنگام ارائه کلاسی) است که به شما به عنوان مدرس، فرصت ارزشیابی یادگیری یادگیرندگان در چندین سطح را فراهم می‌سازد. از جمله می‌توان به ارزشیابی مهارت‌های تفکر نقادانه، تجزیه و تحلیل و تکنیک‌های ارتباطی اشاره نمود.

این فرآیند با دعوت از سخنران که تجربه‌اش به ویژه با محتوای کلاس مرتبط است، مانند یک کارآفرین برای یک کلاس تجاری کوچک یا یک اقتصاددان برای یک کلاس مالی آغاز می‌شود. هر شرکت کننده، از ارائه یادداشت برداری مینماید. بدین ترتیب، تجربه مشاهده و مصاحبه فراهم می‌گردد (به فصل ۲ مراجعه نمایید).

کیفیت یادداشت برداری، تأثیر فراوانی بر کیفیت محصول نهایی خواهد داشت. این یک راه عالی، به منظور معرفی نوشتن مورد آموزشی به یادگیرندگان و انجام تمرینات شنیداری به صورت گروهی است. نمونه‌ای که من در کاربرد ۲-۳ ارائه نموده‌ام؛ پیش نویس یک مورد آموزشی فوری/ آنی در خصوص لوسی دیربورن، صاحب Lucia Lighting است. او از کلاس مدیریت کارآفرینی/کسب و کار کوچک من بازدید نمود و در خصوص روند راه اندازی کسب و کار خود و یک روز معمولی در زندگی صاحب یک کسب و کار کوچک صحبت نمود. یادگیرندگان از نمونه پیش‌نویس ارائه شده، به عنوان راهی به منظور آغاز نوشتن موارد آموزشی فوری/ آنی خود استفاده نمودند. موارد آموزشی نوشته شده توسط یادگیرندگان، با یکدیگر متفاوت بودند و این یک تجربه یادگیری ارزشمند برای همه ما بود که ببینیم هر فرد چقدر پیامی را که لوسی با ما به اشتراک می‌گذاشت، به صورت متفاوت درک می‌نماید.<sup>۲</sup> بله، اگر قصد استفاده از موارد

---

<sup>۱</sup>Mini-cases

<sup>۲</sup>Instant Case

<sup>۳</sup> به منظور تدوین دستورالعمل‌های گسترده، جهت خلق مورد آموزشی نوشته شده توسط یادگیرندگان به فصل ۱۱ مراجعه نمایید.



آموزشی در انتشارات بعدی را دارید، شایسته است از گوینده مجوز دریافت نمایید (نمونه فرم‌های انتشار و چاپ در کاربرگ‌های فصل ۲ ارائه گشتند).

#### نوشتن چکیده یک مورد آموزشی کامل و تبدیل آن به یک نسخه کوتاه

تصور نمایید که شما یک مورد آموزشی سنتی و کامل نوشته‌اید. مستقل از اینکه مورد آموزشی، منتشر شده باشد یا هنوز تصمیمی مبنی بر انتشار آن نگرفته باشید. اکنون می‌خواهید از این مورد آموزشی به صورت اختصار یافته و چکیده استفاده نمایید. چالش این است که بتوانید متن را به گونه‌ای خلاصه نمایید که مطالب ارزشمندی به منظور تحلیل در آن باقی بماند. در این شرایط، لازم است به طور همزمان بر مورد آموزشی و دستنامه مدرس کار کنید. اقدام نخست از دستنامه مدرس آغاز می‌گردد. شما دستنامه مربی را به حالت یادداشت آموزشی تبدیل خواهید نمود. در اینجا شیوه آغاز اقدامات آمده است:

**مرحله ۱:** در دستنامه راهنمای مدرس، اهداف آموزشی را بررسی نمایید. تنها شایسته است یک یا دو هدف را انتخاب نمایید که ضرورت در مبحث مطرح گردند. هر هدف آموزشی دیگر را فوراً حذف نمایید (به عقب نگاه نکنید!).

#### مرحله ۲: خلاصه

هر گونه اشاره‌ای را در خلاصه به مباحث غیر مرتبط با اهداف آموزشی انتخابی در متن وجود دارند را حذف نمایید. مهم است که در خصوص کانون تمرکز مورد آموزشی شفاف باشید؛ زیرا خلاصه، بخش بازاریابی است که برای مدرسان هدف، دردسترس مخاطب قرار می‌گیرد. یک خلاصه قوی، مورد آموزشی شما را می‌فروشد. یک خلاصه ضعیف، برای مدرسان یا سایر مخاطبان جذاب نیست. هیچ کس وقت ندارد موارد آموزشی را بررسی نماید که بدون کانون تمرکز مشخص به نظر می‌رسند.

#### مرحله ۳: استفاده / کاربرد

استفاده / کاربرد مورد نظر را تنظیم نمایید. می‌توان این اقدام را توسط توصیف مخاطبان بالقوه، انجام دهید. اکنون که برخی از اهداف یادگیری را حذف نموده‌اید، از مورد آموزشی به شکلی محدودتر استفاده می‌گردد.

#### مرحله ۴: نوشتن سوالات

سوالات بحثی که اکنون اهداف محدودتر مورد آموزشی را منعکس نمی‌سازند، به همراه پاسخ آنها حذف کنید.

## مرحله ۵: نظریه و آموزش

بحث در خصوص نظریه(ها) و استراتژی تدریس را کاهش دهید تا با کاربرد جدید مطابقت داشته باشد. پایان، لازم است دست نخورده باقی بماند. ضرورت دارد که هر استراتژی آموزشی جدید، تنها بر اهداف جدید یادگیری تمرکز نماید. اگر استراتژی شما، صرفاً یک بحث سنتی در خصوص سؤالات متمرکز است، می‌توانید آموزش را به طور کلی حذف نمایید؛ زیرا این بخش باید مطلب جدیدی را به روند تدریس بیفزاید.

## مرحله ۶: در خصوص مورد آموزشی

هر محتوایی را که با اهداف جدید آموزشی مرتبط نیست، از بسته آموزشی خود خارج نمایید. می‌توانید بسته به نوع مسئله (هدفی) که انتخاب نموده‌اید، بسته آموزشی خود را طراحی نمایید. حذف جمله بندی دقیق ساختار یافته اولیه شما می‌تواند برای شما دردناک باشد. زیرا احتمالاً پیش‌تر زمان فراوانی را به منظور تنظیم دقیق جملات صرف نموده‌اید. این زمان خوبی جهت مشارکت دادن یک همکار به منظور خلاصه سازی یا چکیده سازی متن اولیه است.

## مرحله ۷: بی رحم باشید!

کل مورد آموزشی را مرور نمایید و هر مطلبی را که با اهداف جدید شما مطابقت ندارد، حذف نمایید. شما به اطلاعات پس‌زمینه بسیار اندک، اطلاعات صنعت محدود و تعداد جدول/ شکل/ نمودار محدودتری، برای مورد آموزشی جدید نیاز خواهید داشت. کلمات خوش ساخت شما، از میان خواهند رفت. این سختی را تحمل نمایید و مسیر را ادامه دهید.

## مرحله ۸: اصلاح و تنظیم پایان متن

اکنون که مسئله مورد آموزشی تفاوت یافته است؛ شایسته است وظیفه مخاطب نیز به منظور مطابقت با آن تنظیم گردد. اهداف یادگیری بازنویسی شده به شما کمک می‌نمایند تا پایان را مجدداً طراحی نمایید. مطمئن شوید که مخاطب، تکلیف جدید خود را در خصوص نمونه خلاصه شده درک می‌نماید. یک مورد آموزشی خلاصه و چکیده، می‌تواند به اندازه نسخه اصلی، قانع کننده باشد تا زمانی که هدف آن روشن باشد و مخاطب بداند چگونه به قهرمان داستان کمک نماید یا عملیات را ارزشیابی نماید.

## مرحله ۹: استفاده از یک عنوان جدید

عنوان مورد آموزشی باید منعکس کننده محتوای آن باشد، بنابراین، شایسته است عنوان مورد آموزشی خلاصه شده از نظر قلمرو، محدودتر از عنوان مورد آموزشی اصلی باشد.

مثال: به جای "بیمارستان عمومی از کمبودهای مزمن رنج می برد"، "بیمارستان عمومی، به دنبال استعداد پرستاری است" را در نظر بگیرید تا مجموعه محدودتری از مسائل را نشان دهد. کاربرد ۳-۳ و کاربرد ۴-۳، تمرین‌هایی هستند که به منظور تمرین فرآیند چکیده و خلاصه‌سازی طراحی شده‌اند. می‌توانید به راحتی از آنها، به منظور ایجاد مواد آموزشی قابل استفاده برای کلاس‌های خود و برای استفاده عمومی استفاده نمایید. اگر در حال خلاصه‌سازی مورد آموزشی شخص دیگری هستید، اگر قصد دارید خلاصه‌سازی را به طور گسترده اجرا نمایید، مطمئن شوید که از نویسنده اصلی، نسخه‌ای را دریافت نمایید.

### از پژوهش تا آموزش (به ترتیب کوتاه بودن یا گزیده بودن مورد آموزشی)

فصل ۸ یک راهنمای کامل، به منظور تبدیل مورد پژوهشی یا یافته‌های پژوهش‌های اولیه شما، به یک مورد آموزشی است. اگر برای آغاز از یک مورد پژوهشی کامل استفاده می‌نمایید، همین مفاهیم برای مورد آموزشی کوتاه بر مبنای یافته‌های پژوهشی، همراه با دستورالعمل‌های پیشین در خصوص خلاصه‌سازی، اعمال می‌گردند. نوشتن یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه کاملاً جدید از پژوهش‌های پیشین بسیار ساده‌تر از خلاصه نمودن یک مورد کامل پژوهشی در قالب یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه است. با انتخاب یک داستان (ماجرانگاری) از میان بسیاری از موارد آموزشی که در طول فرآیند پژوهشی جمع آوری نموده‌اید، می‌توانید تمرکز مورد آموزشی را به اندازه کافی محدود سازید تا اهداف یادگیری را نیز محدود نمایید و یک روایت مفید و حقیقی ایجاد کنید.

### یادداشت آموزشی

مطالب پژوهشی شما با مطالب آموزشی ممکن است، انباشته گردند. کلید واقعی به منظور شناسایی آن، توانایی شما در خلاصه نمودن، صرف نظر کردن از موارد غیر ضروری و درک انتقادی است. فصل ۵ تمامی نکات در خصوص دستنامه راهنمای مدرس، اشاره شده است. نکات ضروری، همانطور که به منظور نوشتن یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه استفاده می‌شوند، در نوشتن یادداشت آموزشی نیز مطرح می‌گردند. اما میان این دو چه تفاوت‌هایی وجود دارند؟ دستنامه راهنمای مدرس، واقعاً یک "راهنما" است. به بیان دیگر، بحث گسترده‌ای در خصوص مورد آموزشی، استفاده از آن، پشتوانه‌های نظری ارائه می‌گردند. اغلب شامل یک تجزیه و تحلیل، سؤالات بحث متعدد و پاسخ‌های آنها و یک پایان پیشنهادی است که تمامی آنها بر چندین هدف آموزشی متمرکز شده‌اند. اهداف در ابتدای راهنما مشخص شده‌اند (موارد آموزشی روشن‌گر). یک یادداشت آموزشی، بسیار پیچیده‌تر است. در فصل ۵ برخی از این نکات مورد تأکید قرار گرفته‌اند. تمامی موارد آموزشی، خلاصه شده‌اند تا تنها راهنمایی خاص ارائه گردند اما پیشینه نظری اندکی فراتر از

سطح ساده، اشاره شده است. فرض بر این است که مورد آموزشی گزیده/کوتاه، مورد آموزشی است که پیش از جلسه کلاس ارائه نشده است و یادگیرندگان یا به نظریه‌های متعددی به منظور انجام تجزیه و تحلیل نیاز نخواهند داشت یا می‌توانند از نظریه‌ای پیش‌تر آموزش داده شده است، استفاده نمایند. در جدول ۳-۳، هم هدف و هم ساخت یادداشت آموزشی از چندین جنبه با دستنامه مدرس متفاوت است.

دستنامه کامل مدرس	یادداشت های آموزشی کوتاه
چکیده/ خلاصه (۲۵۰-۳۰۰ کلمه)	چکیده اختصار یافته (۵۰-۷۰ کلمه)
روش تحقیق (پژوهش‌های میدانی یا پژوهش‌های ثانویه)	مبحث (تنها کلمات اصلی)
مخاطب خاص، دوره مشخص یا موقعیت مکانی خاص	مخاطب خاص
اهداف یادگیری (۳-۵ هدف)	اهداف یادگیری (۲-۱ هدف)
سوالاتی به منظور پرسش و پاسخ و مباحثه درون کلاسی (۳-۵ سوال)	سوالاتی به منظور پرسش و پاسخ و مباحثه درون کلاسی (۱-۲ سوال)
استراتژی های تدریس	نکات مهم برای تدریس
مرور ادبیات و اشاره به ارجاعات	فعالیت‌هایی به منظور ارتقای یادگیری
پایان (خاتمه)	پایان (خاتمه)

جدول ۳-۳. عناصر میان دستنامه مدرس و یادداشت‌های آموزشی

نوشتن یادداشت آموزشی، صرفاً کوتاه نمودن آن مطالبی نیست که ممکن است برای دستنامه مدرس مورداحتیاج باشند. تمرکز یک یادداشت آموزشی، بر عناصر آموزشی است. در نتیجه، به جای ارائه مروری بر ادبیات و منابع، شایسته است راه‌های خلاقانه‌ای را که ایجاد نموده‌اید (و آزمایش کرده‌اید) ارائه دهید. اشاره به این موارد، به یادگیرندگان کمک می‌کند مطالب را به طور مؤثرتری یاد بگیرند. می‌توانید کاربرگ ۵-۳ را بررسی نمایید.

#### درخصوص تدریس مورد آموزشی گزیده/ کوتاه

فصل ۱۰ شامل پیشنهادات متعددی به منظور تبیین روش‌های تدریس مورد آموزشی به طور کلی است. با این حال، تدریس به کمک مورد آموزشی گزیده/ کوتاه با روش‌های رایجی که ما توسط آنها آموزش می‌دهیم، اندکی متفاوت است. به دلیل افزایش تمرکز بر یادگیری از راه دور، بخشی را در فصل ۱۰ گنجانده‌ام.

چالش‌ها و فرصت‌های خاصی در استفاده از مورد آموزشی گزیده/ کوتاه آنلاین فراهم می‌گردند. مورد آموزشی گزیده/کوتاه، به ویژه به منظور استفاده در کلاس‌های آنلاین، کارگاه‌ها، امتحانات یا سایر انواع تمرین‌های ارزشیابی مناسب هستند. شایسته است یادگیرندگان مطالب نظری را به‌طور کامل و به صورت درونی بیاموزند تا آنها را به صورت نوشتاری یا تعاملی‌تر به کار ببرند (به منظور بررسی مثالی از نحوه استفاده از یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه در تمرین کلاسی، به کاربرگ ۳-۳ مراجعه نمایید).

اگر مورد آموزشی گزیده/کوتاه، در یک امتحان کتبی استفاده گردد؛ صرفاً استفاده از سؤالات بحث به عنوان سؤالات امتحانی، به نشانه روشنی از توانایی یادگیرندگان در به کارگیری نظریه‌ها و انجام تجزیه و تحلیل مرتبط، بدون مشورت با دیگران منجر می‌گردد. مورد آموزشی گزیده/کوتاه، به راحتی به رویکرد "هدایت در صحنه" (فصل ۱۰) انطباق نمی‌یابد، زیرا طولانی بودن و عدم پیچیدگی همزمان آنها، نیازی به تخصص شما ندارد. آنها به منظور استفاده در حالت "هدایت در حاشیه"<sup>۱</sup> بسیار مناسب‌تر هستند، همکاری خلاقانه یادگیرندگان و ایجاد یک جامعه کلاس درس قوی‌تر را موجب می‌شوند.

---

#### <sup>۱</sup>Sage on the stage

رویکرد تدریس است که در آن مدرس، به شیوه سخنرانی تمام مطالب را آموزش می‌دهد.

#### <sup>۲</sup>Guide on the side

این یکی از رایج‌ترین مفاهیمی است که آموزش قرن بیست و یکم را تعریف می‌نماید. راهنمایی از اطراف، به این معنا است که معلم به سادگی سرعت آموزش را هدایت می‌کند و به یادگیرنده اجازه می‌دهد خودش سفر را طی نماید. یک مدرس تنها یک هادی است، نه کسی که خود را درگیر هر جزئیات نماید.

کاربرگ ۱-۳: نمونه ای از مورد آموزشی گزیده/ کوتاه: یک روز خسته کننده پروفسور رز

پروفسور رز، روانشناسی را در دانشگاه ایالتی اوهایو در منسفیلد به دانشجویان کارشناسی تدریس می نمود. او در اداره دانشکده و انجمن تخصصی منطقه ای خود، انجمن روانشناسی غرب میانه، بسیار فعال بود. او در کمیته های متعدد دانشگاه حضور داشت و مشاور بخش محلی Psi Chi بود. او بخش مقدماتی بزرگ روانشناسی و یک سمینار کوچک در سطح ارشد را برای رشته های اصلی تدریس نمود. پروفسور رز، یک محقق پرکار، شخصیت دانشگاهی بسیار پرمشغله ای بود. علیرغم کمبود دستیاران فارغ التحصیل در پردیس خود، او با خوشحالی متوجه شد که یک دستیار فارغ التحصیل در طول سال آموزشی به منظور کمک به خواسته های اداری و فعالیت های مختلف، اط سوی دانشگاه به او اختصاص داده شده است. پروفسور رز، پس از ملاقات با لاکشمی (دستیار او) بسیار خرسند شد. زن جوانی که بر تمام مهارت های فنی مورد نیاز پروفسور مسلط بود، نویسنده ای عالی و مشتاق بود. دانشگاه از لاکشمی خواسته بود تا پیش از اینکه در لیست حقوق و دستمزد قرار بگیرد، دستمزد خود را از طریق شماره تامین اجتماعی دریافت نماید. این فرآیند، سه هفته طول کشید. هفته های حساس در ابتدای دوره. کارهای پروفسور رز، به تعویق افتادند.

در نهایت، تمام جزئیات تکمیل شد، لاکشمی به سیستم کامپیوتری اضافه شد، مکان و برنامه کاری (سه شنبه ها/پنجشنبه ها از ساعت ۱۱:۰۰ صبح تا ۴:۰۰ بعد از ظهر) برای او تعیین شد و او دست به کار گشت تا طراحی جدید را انجام دهد. تابلوی اعلانات انجمن افتخاری Psi Chi و به روزرسانی یک خبرنامه برای پروژه اصلی برنامه درسی پروفسور رز، از جمله وظایف لاکشمی بودند. یک ساعت پیش از کلاس ساعت ۱۳:۰۰ سه شنبه، پروفسور رز از لاکشمی خواست تا نتایج یک پیمایش کوچک را که هفته قبل در کلاس توزیع کرده بود، جمع آوری نماید. این نظرسنجی ۱۶ سوال بله/خیر بود و ۴۷ دانشجو آن را تکمیل نموده بودند.

پروفسور رز	من می دانم شما در کار با رایانه، بسیار سریع هستید. آیا می توانی نتایج پیمایش را کنار یکدیگر قرار دهی تا من بتوانم دستاوردها را در کلاس در عرض یک ساعت ارائه دهم؟
لاکشمی	البته، از همین الان کار را آغاز خواهم نمود و مطالب را تایپ می کنم.
پروفسور رز	نه، نیازی به تایپ سوالات نیست. من سوالات را به صورت تایپ شده در رایانه خود دارم. من تنها به نتایج نیاز دارم. تنها یک ستون با علامت #Q و شماره سوال ایجاد کن و نتایج را مقابل آن بنویس.
لاکشمی	بله، حتما.

ساعت ۱۲:۵۰ پروفسور رز بدون نتیجه مطلوب، به کلاس رفت و تصمیم گرفت آنها را در کلاس بعدی ارائه نماید. هنگامی که او به پشت میز خود بازگشت، لاکشمی به جای یک مجموعه، یک نسخه از پیمایش را بدون داده به پروفسور تحویل داد. او از لاکشمی خواست تا این خطا را اصلاح نماید. او پاسخ داد: "اوه، البته، فوراً." تکرار بعدی شامل تنظیم نتایج پیمایش به صورت مجزا و فهرست شده بود و هیچ گونه آثاری از نتایج آماری در آن مشخص نبود. پروفسور رز به ۴۷ صفحه داده نگاه کرد. متعجب شد و پرسید که چگونه او می تواند از این داده ها استفاده نماید؟ زیرا

لاکشمی، بدون تفسیر و روایت، تنها نتایج را در اکسل وارد نموده بود. او دوباره مشکل را به لاکشمی توضیح داد. یک بار دیگر، لاکشمی اسناد را گرفت و شروع به کار کرد. سرانجام، پس از دو تلاش دیگر، در ساعت ۱۶:۰۰ او آنچه را که پروفیسور رُز می خواست، ارائه نمود، یک لیست ساده که به این شکل بود:

سوال	بله	خیر
۱	۴۳	۴
۲	۲۶	۲۱

پروفیسور رُز	ممنون لاکشمی. این دقیقاً همان چیزی است که میخواستم.
لاکشمی	آیا می خواهید از تمام نسخه هایی که پرینت گرفته ام، نسخه پشتیبان تهیه نمایید؟
پروفیسور رُز	نه، اینها دقیقاً همان اسنادی هستند که من در ابتدا به تو داده بودم. به چه علت لازم است مجدداً آنها را بازیابی نمایم؟ من تنها برای یک روز به آنه نیاز داشتم. آیا تابلو اعلانات را تکمیل نمودی، همان که در روز پنجشنبه قرار بود تکمیل نمایی؟
لاکشمی	من این کار را انجام داده بودم؛ اما فکر کردم خیلی مناسب به نظر نمی رسد، بنابراین آن را پایین آوردم تا راه بهتری برای انجام آن در خانه پیدا نمایم. فردا آن را خواهم آورد.
پروفیسور رُز	شما نمی توانید این کار را انجام دهید. . . من نمی توانم برای فردا به شما پول بدهم. دانشگاه قوانین سختگیرانه ای در خصوص ساعات کاری شما دارد. من واقعاً نیاز دارم که تابلوی اعلانات به سرعت انجام شود، زیرا این ترم به خوبی در حال انجام است و یادگیرندگان به اطلاعاتی نیاز دارند. آنها عادت دارند از این تابلو، اطلاعات را دریافت نمایند. من به کمال گرایی نیازی ندارم. اما در انجام برخی کارها به سرعت نیاز دارم. بیاید روز پنجشنبه، در خصوص این موضوع صحبت کنیم.

Lucia Lighting (برمبنای ارائه کلاس توسط صاحب کسب و کار. اطلاعات اضافی ممکن است در هر یک از عناصر متن، فهرست شده باشند.)

<p>هر روز مانند کریسمس است! لوسی دیربورن، بنیانگذار Lucia Lighting، گفت: این بهترین کاری است که تا به حال انجام داده‌ام، آغاز این تجارت.</p> <p>لوسی در حال صحبت با گروهی از دانشجویان کارآفرینی بود که ناگهان، دیگر نتوانست شور و شوق خود را در خصوص کسب و کار نورپردازی خانگی پنهان نماید. کسب و کاری که چندین سال پیش آن را با شریک زندگی خود، افتتاح نموده بود. انرژی و هیجان او یادگیرندگان را به سمت خود می‌کشاند و در خصوص کسب‌وکار جوان، گذشته لوسی و آینده‌ی مورد انتظارش صحبت می‌نمودند.</p>	<p>گروه‌افکنی</p>
<p>پس از ۱۵ سال فروش روشنایی برای شخص دیگری، لوسی این فرصت را داشت که در سال ۲۰۰۵ فروشگاه خود را افتتاح نماید. یکی از مشتریان او قصد داشت ساختمانی را در فاصله ۱۵ دقیقه‌ای از محل کارش بخرد و به او پیشنهاد داد تا در یک ساختمان جدید با او شریک شود. او متوجه شد که ساختمان بسیار فرسوده است و پیش‌تر به منظور انجام امور کفن و دفن استفاده می‌شد. لوسی، از فرصت استفاده نمود. او با هیجان؛ اقدامات خود را به کلاس توضیح می‌داد.</p>	<p>داستان شرکت</p>
<p>با میلیون‌ها کسب و کار خانگی و شخصی در سراسر کشور، بازار روشنایی، بازاری بی پایان به نظر می‌رسید. حتی در منطقه نسبتاً کوچک North Shore ماساچوست، تقاضا زیاد بود. نیم دوجین شرکت روشنایی کوچک دیگر در شعاع ده مایلی Lucia Lighting وجود داشتند. همچنین زنجیره‌های بزرگ ملی مانند Home Depot و Lowes Home Improvements و Home Depot در منطقه عمومی حضور داشتند. رقابت سخت بود، اما لوسی و شریکش احساس می‌کردند که می‌توانند بر اساس شایستگی‌های خاص خود رقابت نمایند.</p>	<p>داستان صنعت</p>
<p>لوسی عاشق تجارتش بود. این کسب و کار، بخشی از او بود. درست به نام همنامش: Lucia Lighting. لوسیا، الهه نور الهام بخش کسب و کار و راهنمای قلب لوسی بود. او علاقه داشت که بگوید: "مثل یک کودک عاشق تجارت خود باشید." "تنها مطمئن باشید که این را می‌دانید: هنگامی که یک تجارت را آغاز می‌نمایید، آزادی شما از بین می‌رود." او این را تنها به منظور تأثیرگذاری نمی‌گفت.</p> <p>لوسی هر هفته ۶۵ تا ۷۵ ساعت کار می‌کرد و گاهی این کار شامل انجام هیچ‌یک از کارهای طراحی مورد علاقه‌اش یا فروش وسایل جذاب به مشتریان جوانی نبود که تازه زندگی خود را آغاز نموده بودند یا مشتریانی که از نظر مالی قوی‌تر هستند (بازار هدف).</p> <p>گاهی، پاک کردن برف یا تمیز کردن حمام باید بر کار مورد علاقه او اولویت می‌یافت. او نتوانست خانواده اش را آنقدر که می‌خواست ببیند. دلش برای دیدن برادرزاده‌اش در کلاس بازی تنگ شده بود، دیر به مهمانی‌های خانوادگی می‌آمد (اگر اصلاً می‌آمد)، و هم‌نشینی با مادر یا شوهرش</p>	<p>وضعیت</p>



<p>به ندرت صورت می‌گیرد. او باید طرز فکر خود را تنظیم می‌نمود و لوسی، نورپردازی را بر همه چیز اولویت می‌داد. او توانست بعد از دو سال و نیم کار مستمر، برخی موارد از دست رفته را باز گرداند.</p>	
<p>لبخند لوسی، هنگامی که به برادرزاده جوانش فکر می‌کرد و اینکه چقدر با او خوش می‌گذراند، اندکی رنگ باخت. یادگیرندگان متعجب بودند که آیا می‌توانند این همه سختی را تحمل نمایند. از آنچه برایشان مهم بود صرف نظر نمایند تا بتوانند کسب و کارشان را به موفقیت برسانند. آیا آنها می‌توانند راهی برای لوسی بیابند که پیش از بزرگ شدن فرزندش، بتواند شرایط را مدیریت نماید و زمانی را به خانواده اختصاص دهد؟</p>	<p>پایان</p>

کاربرگ ۳-۳: خلاصه سازی دستنامه راهنمای مدرس

یک مورد آموزشی کامل را انتخاب نمایید که با موفقیت نوشته یا تدریس نموده اید. با استفاده از دستنامه راهنمای مدرس، به منظور تدریس مورد آموزشی و با پیروی از دستورالعمل‌های فصل ۳ جهت خلاصه سازی مورد آموزشی، از جدول زیر جهت ایجاد یک یادداشت آموزشی به منظور خلاصه سازی مورد آموزشی استفاده نمایید. در حذف مطالب غیر ضروری به دقت عمل نمایید. تا جایی که ممکن است از دستنامه مدرس حذف کنید تا یک یادداشت آموزشی برای استفاده در کلاس ایجاد کنید.

یادداشت های آموزشی	دستنامه کامل راهنمای مدرس	
		خلاصه
		کاربرد/ استفاده
		اهداف یادگیری
		سوالات
		نظریه/ هدف تعلیم و تربیت
		پاسخ به سوالات
		پایان

کاربرگ ۳-۴: خلاصه سازی و چکیده یک مورد آموزشی

با استفاده از همان مورد آموزشی کاملی که برای آن، دستنامه مدرس را در یادداشت آموزشی خلاصه نمودید؛ دستورالعمل‌های فصل ۳ را به منظور خلاصه نمودن مورد آموزشی دنبال نمایید. از جدول زیر جهت توسعه نسخه چکیده و خلاصه شده خود استفاده نمایید. در حذف یا خلاصه نمودن نسخه اصلی، با مسامحه رفتار نکنید؛ اما مراقب باشید مطالبی را حذف ننمایید که در یادداشت آموزشی به آنها اشاره داشتید.

یادداشت های آموزشی	دستنامه کامل راهنمای مدرس	
		آغاز (گره افکنی)
		پس زمینه صنعت/ شرکت
		توسعه شخصیت ها
		وضعیت/ مسئله
		لیست نمودارها، جدول ها و شکل ها
		عنوان

کاربرگ ۳-۵: نمونه‌ای از یادداشت‌های آموزشی: روز خسته‌کننده پروفسور رز

## خلاصه

یک پروفسور و یک دستیار فارغ التحصیل، یک مسئله ارتباطی داشتند که این مسئله ناشی از عدم فهم درست فرهنگی میان این دو شخصیت شکل گرفته است.

## کلمات کلیدی:

ارتباطات، فرهنگ

## مخاطب پیشنهادی:

افراد در حال تحصیل، فارغ التحصیلان، آموزش اجرایی

## اهداف یادگیری:

- یادگیرندگان نسبت به اهمیت جمله بندی در ارتباطات و ایجاد عدم درک مناسب، آگاه خواهند شد.
- یادگیرندگان، ارتباطات میان فردی را تمرین خواهند نمود و به روش‌های توسعه ارتباطات تمرکز خواهند نمود. روش‌هایی که با توجه به پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، اتخاذ می‌گردند.

## هدف تعلیم و تربیتی

این مورد آموزشی را می‌توان بر مبنای چارچوب‌های نظری پایه هافستد (به فرهنگ‌ها و سازمان‌ها: نرم‌افزار ذهن، ۱۹۹۱، مک‌گراو هیل مراجعه نمایید) یا نظریه‌های چارلز همپدن تورنر و فونز ترومپنارس (به سوار بر امواج فرهنگ: درک تنوع در تجارت جهانی، رجوع نمایید) آموزش داده شود. علاوه بر آن، این مورد آموزشی می‌تواند به کمک ایفای نقش، آموزش داده شود.

اگر تعداد کل اعضای کلاس ۲۰ نفر است، کلاس را به دو گروه ۱۰ نفره تقسیم نمایید. اگر بیش از ۲۰ یادگیرنده حضور دارند؛ چندین گروه پنج تایی برای هر نقش تشکیل دهید و فرایند ایفای نقش همزمان اجرا نمایید. کل تمرین می‌تواند ۳۰ دقیقه طول بکشد.

۱. تیم‌های پروفسور رز و لاکشمی به مدت ۵ تا ۱۰ دقیقه یکدیگر را ملاقات می‌نمایند تا:

آ. وضعیت نقش‌ها را مشخص سازید (از نکات موجود در مورد آموزشی جهت تنظیم نقش کاراکترها استفاده نمایید).

ب. اهداف آنها را مشخص کنید.

ج. می‌تواند از یک سناریو شفاهی استفاده نماید.

د. از روش ایفای نقش به روش استخوان ماهی استفاده نماید (یک روش جایگزین این است که چند بازی ایفای نقش به طور همزمان در گروه‌های سه نفره اجرا گردند. سومین شرکت کننده یک ناظر است، همانطور که در مرحله ۳ توضیح داده شد).

۲. نمایندگان هر تیم در مرکز گرد هم می‌آیند و دیدار پروفیسور رز و لاکشمی را اجرا می‌نمایند. سایر اعضای گروه درخصوص تعامل میان نقش‌ها، یادداشت برداری می‌نمایند. آنها مسئول ثبت موارد مؤثر و غیر مؤثر در ارتباط میان نقش‌ها هستند، درخصوص زبان و حرکات آنها و سایر نشانه‌های کلامی و غیرکلامی، مطالبی را یادداشت می‌نمایند.

۳. تفسیر و تشریح عملیات و اجرای نقش‌ها توسط گروه، با تسهیلگری مدرس، پیروی از نظریه‌ها، سوالات بحث و پاسخ‌های پیشنهادی، هدایت می‌گردد.

۱. از این داستان چه درس‌هایی درخصوص ارتباط میان پروفیسور و لاکشمی، می‌توان گرفت؟ حتی زمانی که مردم به یک زبان صحبت می‌کنند، درک اشتباه یکدیگر برای آنها ممکن است. زمانی که آنها از فرهنگ‌هایی با رویکردهای متفاوت به استفاده از اقتدار و قدرت برمی‌آیند، احتمال سوء تفاهم افزایش می‌یابد.

۲. ارتباط کجا قطع شد؟ ارتباط مؤثر به سه عنصر اصلی نیاز دارد: رمزگذاری، ارسال پیام و رمزگشایی. خطا در این فرآیند ارتباطی در هر سه مرحله رخ داد.

رمزگذاری: پروفیسور رز، خواسته‌های خود را برای لاکشمی (دانشجوی فارغ التحصیل هندی) روشن نداشت. به همین جهت، انتظارات از دستورالعمل‌ها با اظهارات معمولی پروفیسور رز درخصوص خواسته‌اش برآورده نشد.

ارسال پیام: پروفیسور رز به طور مشخص به نحوه نمایش موردانتظار، قالب و بازه زمانی مورد نیاز اشاره ننمود. به گونه‌ای رفتار نمود و درخواست‌های خود را به شیوه‌ای مطرح ساخت که به راحتی توسط فردی با فرهنگ متفاوت به عنوان واکنش غیرعادی تفسیر می‌نماید. به همین جهت، در ازای آن واکنش، مطالب اشتباهی دریافت نمود.

رمزگشایی: لاکشمی فکر می‌کرد که تصمیم‌گیری با اوست و فرض نمود که پروفیسور رز همان چیزی را می‌خواهد که خودش می‌خواست. او بیشتر درخصوص صحت دستورالعمل‌ها یا تفسیر خود از آنها، (از پروفیسور) پرس و جو نکرد.

۳. شایسته است پروفیسور رز برای آینده روی چه چیزی تمرکز نماید؟ او باید خواسته‌های خود را واضح بیان کند. شایسته است، مطالباتش را به عنوان دستور کار مشخص و نه به عنوان درخواست، مطرح سازد. لازم است مطمئن شود که لاکشمی آنچه را که از نظر محتوا، فرآیند و چارچوب زمانی مورد نیاز است، درک می‌کند. او بهتر است این زمان را به منظور تأیید درک و اجازه دادن به لاکشمی جهت پرسیدن سوالات صرف نماید. تشخیص فاصله قدرت ذاتی در دو فرهنگ آنها و یافتن راهی به منظور توضیح آن در روابط آنها بسیار اهمیت دارد.

## پایان

پروفسور رز، در کل سال تحصیلی ناامید بود. در حالی که لاکشمی تصور می‌نمود، چند اشتباه ناچیز انجام داده است و اندکی تأخیر داشته است. تمام تلاش‌ها به منظور ارائه توضیح توسط پروفسور رز به لاکشمی منجر به توافق شفاهی میان آن دو تضعیف گشت. به دنبال آن، ناامیدی و نتایج ضعیف افزایش یافت. اما هنگامی که سال تحصیلی به پایان رسید، هر دو خوشحال بودند؛ زیرا توانسته بودن به درک بهتری از یکدیگر دست یابند.

## فصل ۴: نوشتنِ موردِ آموزشی

آخرین یادآوری پیش از شروع نوشتن: آیا فرمِ رضایتِ آگاهانه یا مجوز پژوهش را اخذ نموده‌اید؟ در صورتی که بخواهید موردِ آموزشی خود را صرفاً از منابع ثانویه بنویسید؛ لازم است از فردی که یک سطح بالاتر از مقامِ منبع اصلی شما را در اختیار دارد، اجازه پژوهش بگیرید. اگر هنوز مجوز رسمی به منظور پژوهشِ درخصوصِ شرکت نگرفته‌اید، پیش از ادامه مسیر، مجوز را دریافت نمایید. مجوز بگیرید یا پروژه را رها سازید. بدون مجوز اولیه، شما در معرض خطر خواهید بود. ممکن است تلاش فراوانی را در پروژه‌ای بدون نتیجه خرج نمایید.

### انتخاب سبک نوشتاری مناسب

در رشته کارآفرینی، ما به یادگیرندگانِ خود می‌آموزیم که تنها چیزی که برای موفقیت نیاز دارید، یک مشتری است. محصول مناسب نیست، تا زمانی که کسی آن را بخرد. "مکان" شما به جز نزدیکی، در دسترس بودن یا سهولت دسترسی به مشتریان مرتبط نیست. قیمت مهم نیست؛ هدف قرار دادنِ مشتریِ صحیح، به انواع قیمت‌ها ضربه می‌زند. "تازگی"، یک عامل نیست. مردم تازگی را دوست دارند، اما آنها همچنین به اختراع/ ابداعِ مجددِ موردِ آموزشی قدیمی نیز علاقه دارند. مشتریان آنچه را می‌خرند که به دنبال آن هستند، نه آنچه را که شما می‌خواهید به آنها بفروشید. نکته اصلی این است: اگر مشتری خود را خوشحال سازید، موفق خواهید بود. همین نکته در هنگام انتخاب سبک نوشتاری، در نوشتنِ موردِ آموزشی صادق است. شما دو مشتری دارید: مُدرس و کاربر نهایی (یادگیرندگان). همانطور که در فصل ۵ خواهید دید، دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، به سبکی متفاوت از خود موردِ آموزشی نیاز دارد؛ زیرا مشتریِ هر کدام متفاوت است. در حال حاضر، بیایید روی سبکِ موردِ استفاده در هنگام نوشتن برای یادگیرندگان تمرکز نماییم.

به عنوان شخصیت‌های دانشگاهی، ما بیشتر با نگارش رسمی و علمی آشنا هستیم. در بدترین حالت، نوشته‌های علمی، به نوشتنِ جملات پیچیده و طولانی منجر می‌گردند. از ساختار پیچیده؛ استناداتِ چندگانه داخلی و انفعال هنگام نوشتن موردِ آموزشی اجتناب بورزید. نوشتن موردِ آموزشی، اصطلاحاً به دستی سبک، ارائه آرام تر و استفاده ماهرانه از نوشتنِ توصیفی و خاطره انگیز نیاز دارد تا بتواند تخیل مخاطب را برانگیزاند. البته، نوشتن موردِ آموزشی به ارائه حرفه‌ای مطالب حقیقی، توضیح واضح داده‌ها و روابط میان آنها و پیشینه و ارجاعات کامل نیاز دارد. اما به ظرافت نیز نیاز دارد. با فکر کردن به موسیقی می‌توانید میان سبک‌های نوشتاری، تفاوت قائل گردید. نوشته‌های علمی برای مقالات مجلات از نظر فرم، رسمیت، قوانین و پیچیدگی شبیه موسیقی کلاسیک هستند. نوشتن موردِ آموزشی بیشتر شبیه موسیقی است که ظرافت، هیجان و سرعت را توأمان دارد.

از مثال‌هایی که در ادامه مطرح می‌گردند به عنوان نمونه‌ای از نوشتن علمی و نوشتن مورد آموزشی استفاده نمایید. این نمونه‌ها، به شما کمک می‌کنند تا تعیین نمایید کدام سبک، بهترین ارتباط را با مخاطبان هدف شما برقرار می‌سازد. به یاد داشته باشید که سبک‌های خاص برای برخی از مخاطبان، بیشتر از دیگران جذاب خواهد بود. شما برای یک کلاس MBA یا برای یک برنامه آموزشی شرکتی، مورد آموزشی را می‌نویسید که متفاوت از یک کلاس ورودی سنتی در مقطع کارشناسی است. این مهارت را با استفاده از کاربرگ ۱-۴ تمرین نمایید.

نمونه‌هایی از سه سبک نوشتاری

### نگارش علمی

متخصصان اخلاق کسب و کار، اغلب بر تقویت آگاهی اخلاقی افراد از جمله حساسیت آنها نسبت به تأثیر اعمالشان بر دیگران، تأکید می‌ورزند ((Williams & Dewett, 2005)(Gautschi & Jones, 1998)). همچنین، بر قضاوت اخلاقی از جمله توانایی آنها در به کارگیری چارچوب‌های فلسفی اخلاقی در تصمیم‌گیری تمرکز می‌نمایند (Sims, 2002) (Meisel & Fearon, 2006). اما گزارش‌های گسترده از رفتار نادرست در بخش‌های خصوصی، غیرانتفاعی و عمومی بر ناکافی بودن شناخت اخلاقی و استدلال تأکید می‌ورزند.

**توجه:** به ساختار پیچیده جملات، استندهای چندگانه داخلی متعدد، ارجاعات پرانتری متعدد توجه نمایید.

### نوشتن مورد آموزشی مختص دانشجویان MBA و آموزش اجرایی

ماهیت چرخه‌ای صنعت الکترونیک، عواقب غیرقابل‌کنترلی را در طول دوره رکود ایجاد نمود. در سال‌های ۱۹۹۷-۱۹۹۹ زمان با رکود اقتصادی و ایجاد حباب‌های اقتصادی، Teradyne تقریباً ۳۸ درصد از بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات را در اختیار داشت، ۳۷ درصد بازار نیز به Agilent اختصاص داشت. این سهم بازار، به دنبال دستیابی به سودآوری دهه ۱۹۸۰ بود، زمانی که موجودی‌ها با پیش‌بینی تقاضای شدید، ایجاد گشتند. با این حال، زمانی که بازار تغییر کرد، مازاد ظرفیت و مقادیر زیادی محصول انبار شده، پدید آمدند. این تجربه با "حباب اینترنت" در سال ۲۰۰۰-۲۰۰۱ که در صنعت محاسبات رایانه‌ای گسترش یافت. با گسترش این صنعت از طریق شرکت‌های ICT، بازار شرکت‌های الکترونیکی تقویت شد. در حالی که ۲/۳ بازار آنها تقریباً در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ تقلیل یافته بود. سهم بازار Teradyne هر سال از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۳ کاهش می‌یافت. (به استثنای سودهای کوچک در سال ۲۰۰۲)، سپس در سال ۲۰۰۴، زمانی که در مقایسه با رقیب اصلی خود، Agilent، مجدداً جایگاه خود را به دست آورد. در این زمان، وضعیت Teradyne تا حدودی بهبود یافت. (پیوست ج). Agilent توانسته بود سهم بازار خود را در این دوره حفظ نماید و در سال‌های ۲۰۰۲-۲۰۰۴، پس از حباب اقتصادی، به طور متوسط سهم ۳۷ درصدی Agilent



حفظ شد (نسبت به سهم ۲۸ درصد Teradyne). علاوه بر این، با وجود فراز و نشیب‌های چرخه تجاری الکترونیک، این دوره شاهد رشد یک رقیب دیگر، Aeroflex بود که از سهم بازار ناچیز در سال ۱۹۹۷ به تقریباً ۷ درصد در سال ۲۰۰۴ رسید.

### نوشتن مورد آموزشی، مختص دانشجویان مقطع کارشناسی و آموزش شرکتی

این شرکت از زمان تأسیس در سال ۱۹۶۴ در انباری در ساختمان ۱۹ در کارخانه کشتی‌سازی هینگهام، به چهار انبار و ۱۵ فروشگاه در ماساچوست، نیوهامپشایر و رودآیلند افزایش یافت. هر ساختمان به یک زیرمجموعه از عدد ۱۹ نام گذاری شده بودند (۱-۱۹، ۲-۱۹ و ...). استاندارد نامگذاری شرکت، پس از افتتاح ساختمان شماره ۱۹#۱۶/۱۵ تغییر کرد. جری و همسرش الین، همراه با یکدیگر تبلیغات رادیویی و تلویزیونی انجام می‌دادند. هنگامی که با "۱۶/۱۵" مواجه شدند، الین تصمیم گرفت شماره ساختمان را به ۱۹#۵/۱ تغییر دهد. جری الین توانست، در فروشگاه‌ای که ظاهر معمولی داشت، مجموعه‌ای از کالاهای عجیب و غریب و ارزان‌قیمت را به مشتریانی بفروشد. مشتریان، به این مجموعه‌ها علاقه داشتند و مشتاق معامله این نوع محصولات بودند.

**توجه:** به زبان غیررسمی و حکایت‌هایی توجه نمایید که شخصیت‌ها را برای مخاطب، واقعی‌تر می‌نماید.

### استفاده از زمان گذشته (ماضی) – برای همیشه

مورد آموزشی همواره در زمان گذشته نوشته می‌شوند. حتی اگر نوشتن در زمان گذشته، گاهی برای شما آزردهنده و ناخوشاننده باشد هم ضروری است که به زمان "گذشته" بنویسید. تنها استثنای این قانون زمانی است که از نقل قول‌های مستقیم در گفتگو استفاده می‌نمایید. چرا؟ زیرا "کنش‌ها" در مورد آموزشی در زمان گذشته رخ داده‌است، حتی اگر در حین نوشتن مورد آموزشی آشکار گردند. وسوسه انگیز است که مخاطبان را "در قلب کنش" قرار دهیم و تصور نماییم که آنها در حال حل یک مسئله در زمان واقعی هستند. اما این تصور، نباید به نوشتن مطالب تخیلی منجر گردد. همانطور که در فصل ۱ تأکید شد، یک مورد آموزشی همواره بر مبنای یک داستان واقعی است که پیش‌تر اتفاق افتاده است و به تأکید بر تصمیم‌گیری یا توصیه یا انجام یک تحلیل یا ارزشیابی منجر می‌گردد.

## چهار C از نوشتن مورد آموزشی

یکی از مربیان ارزشمند، زمانی به من گفت که تمامی مورد آموزشی دارای چهار مؤلفه اصلی هستند که هر کدام به منظور موفقیت مورد آموزشی بسیار اهمیت دارند: شخصیت‌ها، تعارض، عوارض و علیت (روابط علت و معلولی).<sup>۴</sup>

### شخصیت‌ها

تصور یک مورد آموزشی، بدون "شخصیت" سخت است. شخصیت‌ها در یک مورد آموزشی، کنش‌ها را به جلو می‌برند و حس درگیری و مشارکت با مخاطب را ایجاد می‌نمایند. بدون شخصیت‌ها، یک مورد آموزشی به گزارشی از فعالیت‌ها تبدیل می‌گردد - واقعی، اما بدون عمق.

### تعارض

یک مورد آموزشی به طور کلی بر "تعارض" شکل می‌گیرد - شاید میان افراد یا میان انتخاب کنش‌ها یا رفتارها، تعارض رخ می‌دهد. بدون درگیری و تعارض، داستانی شکل نمی‌گیرد و بدون داستان، هیچ مورد آموزشی وجود ندارد. باز هم تنها یک گزارش وجود خواهد داشت که چالشی ندارد.

### عوارض

عوارض یا مسائل جانبی، صرفاً به منظور گمراه ساختن و برهم زدن تمرکز مخاطبان به مورد آموزشی اضافه نمی‌گردد. حتی مورد آموزشی گزیده/کوتاه شامل برخی از اطلاعات است که مماس (هم‌زمان) با وضعیت اصلی رخ داده‌اند. همانطور که می‌دانیم، زندگی حقیقی آشفته (درهم و برهم) است و این آشفتگی درون مورد آموزشی نیز وجود دارد و یادگیرندگان را به ارزشیابی اهمیت نسبی حقایق ارائه شده ملزم می‌سازد. این یک نکته مهم، در یادگیری به روش موردکاوی است.

### علیت

مسائل، ترکیبی از حوادث و رخدادها هستند. برای مخاطبان مفید است که نه تنها تشخیص دهند که چگونه کارها اشتباه پیش رفته‌اند، بلکه بتوانند علت اشتباه را نیز تشخیص دهند. آنها ممکن است بتوانند این اطلاعات را از کاربرد

---

<sup>۱</sup>Characters

<sup>۲</sup>Conflict

<sup>۳</sup>Complications

<sup>۴</sup>Causality

نظریه‌ها ترکیب نمایند، اما پیشنهاداتِ ظریفِ عللِ احتمالی، قابلیت تجزیه و تحلیل یک موردِ آموزشی را بهبود می‌بخشند.

به منظور بررسی مثال‌ها و خصیصه‌های هر یک از چهار C به کاربرگ ۲-۴ مراجعه نمایید.

### عناصر کلیدی مواردِ آموزشی

تمامی مواردِ آموزشی، دارای تغییراتی در هشت عنصر هستند (که در ادامه مطرح می‌گردد). البته، این عناصر به ندرت از عناوین موضوعی و مباحثِ توصیفیِ آموزشی ارائه شده در این قسمت، استفاده می‌گردند. به جای "گره‌افکنی"، احتمالاً یک موردِ آموزشی بدون هیچ عنوانی آغاز می‌گردد. "داستان شرکت" یا "تاریخچه" اغلب با نام شرکت نوشته می‌شود. "صنعت" اغلب دارای عنوانی است که محتوا را توصیف می‌نماید. به عنوان مثال، "تولید آب نبات" یا "صنعت خودرو، ۱۹۵۰-۱۹۹۵". "بازیگران" نه به فیلم، تئاتر یا تلویزیون، بلکه به نام قهرمان داستان اشاره دارند. "وضعیت"، "اطلاعات اضافی" و "گره پایانی" به سادگی از سرفصل‌هایی استفاده می‌نمایند که محتوای موردنظر را توصیف می‌کنند. "ضمیمه‌ها" با عنوان "ضمائم" (یا "جدول‌ها/ نمودارها/ شکل‌ها") هستند.

### قلاب (گره افکنی)

گره (یا اصلاً قلاب)، قطعه‌ای است که مردم را به مطالعه بیشتر ترغیب می‌نماید. در واژگان لغتنامه فلاهی فیشینگ<sup>۱</sup>، این شامل بازیگران اولیه است. در واژگان ماهیگیری در آبهای نمکی یا شیرین، "تکان دادن باببر"<sup>۲</sup> یا قلاب ماهی‌گیری را شامل می‌شود. از این مثال استفاده می‌نماییم تا بگوییم در هر صورت، هدف - خواه ماهی یا مخاطب - کاملاً می‌تواند (به کمک گره یا قلاب) مشارکت داشته باشد. ماهی می‌خواهد فرار کند، در حالی که مخاطب با وجود خودش به درون کشیده می‌گردد. ما برخی از داستان‌ها با گره افکنی ممتاز، اصطلاحاً با قلاب‌های معروف ادبیات، آشنا هستیم:

- داستان "Aujourd'hui, maman est morte" (به انگلیسی به عنوان «مادر امروز درگذشت» ترجمه شده است؛ L'Etranger، آلبر کامو).
- "بهترین روزگار بود. بدترین زمان ممکن بود." (داستان دو شهر، چارلز دیکنز<sup>۳</sup>).
- "او پیرمردی بود که در گلف استریم به تنهایی در اسکیف ماهیگیری می‌کرد و الان ۸۴ روز بود که ماهی نگرفته بود" (پیرمرد و دریا، ارنست همینگوی<sup>۴</sup>).

<sup>۱</sup>Fly-fishing lexicon

<sup>۲</sup>Jigging the bobber

<sup>۳</sup>A Tale of Two Cities, Charles Dickens

<sup>۴</sup>The Old Man and the Sea, Ernest Hemingway

• "در خانه‌ای قدیمی در پاریس که پوشیده از درخت انگور بود، دوازده دختر کوچک در دو خط مستقیم بازی می‌کردند." (مادلین؛ لودویگ بلمانز).

+گره‌های داستانی (اصطلاحاً قلاب‌ها)، به دلیل کوتاهی و به یاد ماندنی بودن، منحصر به فرد هستند. گره‌های مورد آموزش، اندکی متفاوت هستند. گره‌های مورد آموزش ممکن است شامل یک خط هوشمندانه باشد، اما اطلاعات کافی به منظور پیش‌بینی مسئله‌ای ارائه می‌گردند که در بخش "وضعیت" توضیح داده می‌شود. یکی از گزینه‌های سنتی به منظور ایجاد گره‌های مورد آموزش، استفاده از طنز یا بازی با کلمات است. برای مثال، در نوشتن مورد آموزش درخصوص یک بیمارستان، می‌توانید زبانی مانند این را انتخاب کنید: "پزشکان و پرستاران بیمارستان از دردهای فزاینده‌ای رنج می‌برند...". همچنین، یک گره داستانی ممکن است احساسات مخاطب را از طریق سناریویی برانگیزاند که فوراً قابل تشخیص است. ممکن است مورد آموزش درخصوص یک صاحب کسب‌وکار کوچک باشد: "نام در حالی که به جدیدترین نیروی استخدامی فکر می‌کرد، یعنی داماد آینده‌اش، آه سختی کشید."

یک گره افکنی موفق مورد آموزش ممکن است هیجان یا هشدار را در مخاطب ایجاد نماید: "ماریا سر نوجوان را در آغوش خود گرفت در حالی که آژیر آمبولانس هوای شب را شکافت". گره مورد آموزش می‌تواند سخت‌ترین عنصر نوشتن مورد آموزش باشد؛ زیرا شایسته است کوتاه، سریع، جالب و قابل ارتباط در سطح شخصی باشد. گره داستان عموماً به عنوان مقدمه‌ای برای قهرمان داستان عمل می‌نماید و باید این تمایل را در مخاطب ایجاد نماید که به تحقق اهداف قهرمان داستان کمک کند یا مانع از آن شود. یک نکته هشداردهنده مهم: تسلیم و سوسه ساختن داستان تخیلی نشوید تا قلاب را جذاب‌تر سازید. ما پیش‌تر از مارک تواین می‌دانیم که "حقیقت می‌تواند عجیب‌تر از داستان باشد". به کاربرد ۳-۴ مراجعه نمایید.

## داستان/تاریخچه شرکت

داستان‌ها، بدون "زمینه" معنایی ندارند. به نحوه انجام کارها در مؤسسه خودتان فکر نمایید؛ بدون دانستن تاریخچه و پیشینه، هیچ یک از آنها هیچ معنایی نخواهند داشت. ممکن است تاریخچه و پیشینه، منطقی نباشند. مخاطب شایسته است بداند که شرکت چه زمانی تأسیس شده است، چه کسی در آنجا کار می‌کند، شرکت چقدر بزرگ است، ساختار شرکت چگونه به نظر می‌رسد. اما جدا از حقایق، حتماً "اسطوره شرکت" را توصیف نمایید. اسطوره شرکتی، داستان حماسی است که فرهنگ را هدایت می‌نماید، بنیانگذاران را تجلیل می‌کند، یا ارزش‌های شرکت را توصیف می‌نماید (Gabriel, 2000). اطلاعات کافی را به منظور به دست آوردن نمایندگی کامل از سازمان ارائه دهید تا خواننده با رسیدن به آن مرحله، وضعیت را به وضوح درک نماید. در یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه، شما اطلاعات اندکی را نسبت به یک مورد آموزشی سنتی درج خواهید نمود، اما هر جمله از آن حاوی اطلاعات برجسته‌ای خواهد بود. زیرا در مورد

---

<sup>1</sup>Madeline

<sup>۲</sup>Mark Twain

<sup>۳</sup>The corporate myth

آموزشی گزیده/ کوتاه، فضایی برای اطلاعات "بهتر است بدانید" وجود ندارد. زبان، مخاطب را در خصوص زمینه آگاه می‌سازد، بنابراین حتماً تا حد امکان از زبانی رنگارنگ و توصیفی جذاب به منظور ساختن تصویری برای مخاطبان خود استفاده نمایید. تا جایی که می‌توانید از زبان قهرمان داستان استفاده نمایید تا توصیف را اصالتاً غنی و خاطره انگیز نمایید. دو توصیف جدول ۴،۱ را با هم مقایسه نمایید تا ببینید کدام یک بیشتر درباره سازمان به کار می‌رود. به منظور تمرین نوشتن داستان یا تاریخچه شرکت به کاربرگ ۴-۴ مراجعه نمایید.

این شرکت در سال ۱۹۹۴ در ایالت نیویورک و در سال ۱۹۹۷ در ماساچوست به ثبت رسید.	این دانشجوی کارشناسی ارشد در سال ۱۹۹۴ به عنوان بخشی از فعالیت های دوره دکتری خود، کسب و کار خود را ثبت نمود. بعدها، زمانی که او به منظور استفاده از پیشنهاد کاری نقل مکان نمود، بار دیگر شرکت خود را در ماساچوست به ثبت رساند.
--	--

جدول ۴-۱. توصیف سازمانی برانگیزاننده

## صنعت

اکثر افرادی که مورد آموزشی شما را مطالعه می‌نمایند با صنعت ارائه شده در داستان، ناآشنا خواهند بود. بدون دانش صنعت، زمینه سازی گنش‌ها در مورد آموزشی و درک نقش شرکت در صنعت بسیار دشوار است. این مسئولیت شما به عنوان نویسنده مورد آموزشی است که اطلاعات لازم را در اختیار مخاطب قرار دهید تا مورد آموزشی شما منطقی باشد. یکی از راه‌های انجام این کار نوشتن یادداشت صنعتی مینیاتوری (مختصر)، نگاهی عمیق به یک صنعت (انرژی، بانکداری، خودرو) یا یک کشور یا منطقه (روسیه، حاشیه اقیانوس آرام، وایومینگ) است. این یادداشت باید دارای پیشینه تاریخی کافی به منظور ارائه چارچوب مرجع برای مخاطب باشد و اغلب دارای داده‌های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی است. اهمیت صنعت یا منطقه به منظور درک مورد آموزشی، میزان فضایی را تعیین می‌نماید که این یادداشت را دربرمی‌گیرد. ممکن است تصمیم بگیرید که حجم قابل توجهی از اطلاعات برای مخاطب لازم است تا مورد آموزشی را به درستی تجزیه و تحلیل نمود. در این شرایط، می‌توانید یک یادداشت صنعتی مستقل بنویسید که می‌تواند میان مخاطبان شما توزیع گردد و به عنوان ضمیمه به مورد آموزشی پیوست شود. حداقل، شایسته است وضعیت مورد آموزشی خود را در چارچوب وسیع‌تر صنعت یا منطقه‌ای قرار دهید که به آن اشاره می‌نمایید، تا مخاطبان از دانش، مانند فناوری تلفن همراه، کمبود پرستاران آموزش دیده، غذای اصلاح شده ژنتیکی در سطح بین المللی یا افزایش روزافزون، استفاده نمایند. به کاربرگ ۴-۵، مراجعه نمایید.

## بازیگران

مخاطبان، به وضعیت ها، نظریه ها یا مشکلات اهمیت نمی دهند. آنها به فکر مردم هستند. به همین دلیل، نویسندگان مورد آموزشی لازم است حقیقتاً تلاش نمایند تا قهرمان داستان و سایر بازیگران مورد آموزشی را به وضوح نشان دهند. مخاطب، شایسته است با یک یا چند شخصیت مورد آموزشی، احساس همدلی داشته باشد تا بتواند در کمک به آن شخصیت جهت حل مسئله مشارکت داشته باشند.

برای کمک به مخاطب در ایجاد واکنش عاطفی به بازیگران مورد آموزشی، باید شخصیت آنها را نشان داد. لازم است توصیفی فیزیکی و ملموس از بازیگران داشته باشید. مخاطب لازم است درک نماید که چرا شخصیت در تضاد است. یک بدنساز با قدی معادل شش فوت و سه فرد کچل که تحت تأثیر استروئیدها هستند، واکنش‌های متفاوتی نسبت به یک متخصص بهداشت دندان با موهای تیره حین برداشتن سالاد در اغذیه‌فروشی نشان می‌دهند. بنابراین، لطفاً در ارائه توضیحات خود سخاوتمند باشید. اگر می‌خواهید مطمئن باشید که مخاطبان شما به دنبال توصیه‌های مثبت به منظور حل ارائه‌شده در پایان مورد آموزشی باشد، مطمئن شوید که بازیگران مورد آموزشی خود را همانطور که واقعاً هستند، ترسیم نمایید. از شخصیت‌های سهامی مانند مدیر حریص، فروشنده شلخته، یا کتابدار نامرتب اجتناب نمایید. مگر اینکه، این توصیفات حقیقتاً دقیق باشند. شخصیت‌ها ممکن است خصیصه‌های کلیشه‌ای از خود نشان دهند، اما شایسته است با درجه‌ای از ظرافت و لایه‌بندی ارائه گردند. لازم است مخاطب بتواند شخصیت را به صورت "حقیقی" تشخیص دهد. به کار برگ ۴-۶ مراجعه نمایید.

## موقعیت

به طور معمول، جالب‌ترین بخش یک داستان، خود داستان است - "روایت". اگرچه برخی از مردم داستان‌هایی را برای رشد شخصیت یا توصیف‌های غنی مطالعه نمایند، اکثر مردم داستان‌های اکشن را می‌خوانند. با این حال، داستان دقیقاً قلب یک مورد آموزشی نیست. مسئله مورد آموزشی هسته‌ای است که در روایت داستان توسعه یافته است. جالب‌ترین مورد آموزشی مانند داستان مطالعه می‌گردد، اما آنها داستان نیستند. "روزی روزگاری...". ارتباط چندانی با موارد آموزشی ندارد. وضعیت، بخشی از مورد آموزشی است که شما در آن ساختار مسئله، مسئله و راه‌حل‌های بالقوه مختلفی را ارائه می‌دهید که توسط قهرمان داستان در نظر گرفته می‌شوند. "عینیت"، کلید نوشتن این بخش از مورد آموزشی است.

بزرگترین چالشی که نویسندگان هنگام توصیف مسئله با آن مواجه می‌گردند، تمایل به القا یا تزریق ارزشیابی‌ها، قضاوت‌ها، احساسات یا نتیجه‌گیری‌های شخصی خود است: تمامی اینها شایسته است به مخاطب واگذار گردند. نظر نویسنده، جایی در مورد آموزشی ندارد. دیدگاه خود را به منظور آماده‌سازی دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی ذخیره نمایید. این بخش، شامل تمامی نکات در خصوص اقدامات است. به مخاطب در خصوص آنچه اتفاق افتاده است،

---

<sup>۱</sup>The narrative

<sup>۲</sup>Objectivity

نکته‌ای نگویید؛ بلکه به او نشان دهید که چه اتفاقی افتاده است. همانطور که آنتون چخوف، نمایشنامه‌نویس روسی می‌گوید: "به من نگو که ماه می‌درخشد. درخشش نور، روی شیشه شکسته را به من نشان بده."

این فرصت شما به عنوان یک شخصیت دانشگاهی به منظور استفاده از عینیت است! اینجاست که شما این فرصت را دارید که مخاطب را به یک پاسخ احساسی و همچنین تفکربرانگیز سوق دهید. حتی با وجود اینکه ممکن است یاد گرفته باشید که احساسات، جایی در نوشتن مسائل کسب و کار ندارند، احساسات در نوشتن مورد آموزشی مؤثر هستند. ما احساسات خود را با خود حمل می‌نماییم، شخصیت‌های مورد آموزشی و مخاطبان ما نیز همینطور هستند. شایسته است مخاطب به منظور یافتن راه‌حل برای مسئله انگیزه شود. مسئله‌ای که توسط یک فرد واقعی در یک دوراهی واقعی تجربه می‌گردد. لازم نیست، توصیف وضعیت طولانی باشد؛ اما لازم است موضوع را پوشش دهید. مخاطبان خود و نوع مورد آموزشی به خاطر بسپارید. خود مسئله باید به اندازه‌ای پیچیده باشد که مخاطبان را از نظر فکری به چالش بکشد (شما موضوع را برای کلاس MBA متفاوت از کلاس کارشناسی می‌نویسید)، اما نه آنقدر پیچیده که خواننده را تحت تأثیر قرار دهد. کاربرد ۴-۷ مراجعه نمایید.

## اطلاعات تکمیلی

زندگی از یک خط مستقیم پیروی نمی‌نماید و روایت موردی نیز به همین منوال است. زندگی آشفته است، با سفرهای فرعی و اتفاقاتی که به داستان زندگی یک فرد ربطی ندارند. مورد آموزشی نیز نامرتب هستند، حاوی اطلاعات اضافی و مسائل جانبی هستند که حواس دقیق‌ترین مخاطب را نیز منحرف می‌سازد. این یک نکته ارزشمند است؛ زیرا یادگیرندگان شما هرگز با چالش تجاری مواجه نمی‌گردند که از یک خط مستقیم از مسئله تا تجزیه و تحلیل تا نتیجه‌گیری پیروی می‌نماید. وظیفه ما این است که یادگیرندگان را به منظور تفکر در خصوص چالش‌های شغلی آماده نماییم؛ آن هم به واقع بینانه‌ترین شکلی که می‌توانیم. افزودن اطلاعات غیرضروری به مورد آموزشی، یکی از راه‌های انجام این کار است. به کاربرد ۴-۸ مراجعه نمایید.

## گره پایانی

با بازگشت به استعاره ماهیگیری، این قسمت از توضیحات من به "گره پایانی" می‌پردازد. حرکت سریع قلاب ماهیگیری است که انگیزه‌کنش یا واکنش مخاطب را برمی‌انگیزد. دانستن اینکه چه زمانی باید مورد آموزشی خود را خاتمه دهید یک هنر است. شما می‌خواهید مطمئن باشید که مخاطب، انگیزه خواهد داشت تا به قهرمان داستان کمک کند تا مسئله را رفع نماید. با این حال، شما نمی‌خواهید "پاسخ" را در یک مورد آموزشی تحلیلی یا مورد آموزشی تصمیم‌گیری در یک مورد آموزشی مبتنی بر تصمیم را ارائه دهید. لازم است تأیید نمایید که اطلاعات کافی در مورد آموزشی وجود دارند تا مخاطب بتواند تجزیه و تحلیل انجام دهد، اما اطلاعات چندانی نباشد که راه‌حل واضح را ارائه دهند و تلاش اندکی در حل مسئله یا ارائه یک توصیه قابل اجرا لازم باشد. گره پایانی مانند گره آغازین است، اما به صورت معکوس.

شایسته است به ابتدای مورد آموزشی توجه نموده و مسئله را به مخاطب منتقل نمایید. مسئله قهرمان داستان، به مسئله مخاطب تبدیل می‌گردد. مخاطب، احساس می‌کند که مجبور است به او کمک نماید. مخاطب را تشنه و مشتاق شرکت در راه حل بگذارید. کاربرد ۹-۴ را مشاهده نمایید.

## ضمائم و پیوست‌ها

ضمیمه‌ها تمام مواردی هستند که در روایت نمی‌گنجد اما داده‌هایی را ارائه می‌دهند که یادگیرندگان به منظور تجزیه و تحلیل به آنها نیاز دارند. ضمائ (نمودارها، جدول‌ها و شکل‌ها) به ویژه به منظور کوتاه ساختن مورد آموزشی اهمیت دارد که دارای پنج صفحه یا کمتر هستند. مخاطب، قطعاً به اطلاعات یا پیشینه‌ای بیش از آنچه که در روایت مورد آموزشی قرار می‌گیرد، نیاز دارد. ضمائ و پیوست‌ها تنها مکان باقی مانده به منظور قراردادن اطلاعات افزوده هستند. مهم است که در داخل مورد آموزشی به ضمیمه یا پیوست‌های مورد نیاز برای نشان دادن نکته‌ای اشاره نمایید که در مورد آموزشی مطرح نموده‌اید. به عنوان مثال، مخاطب نمی‌داند که شما برای آنها لیست محصول یا سوابق جمعیتی ارائه نموده‌اید، مگر اینکه آنها را تشویق نمایید "برای اطلاعات بیشتر به پیوست‌های الف، ب و ج و مراجعه کنید."

ضمائم ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- نمودارهای سازمانی.
- نقشه‌ها.
- لیست محصولات.
- امور مالی.
- جدول زمانی.
- توضیحات مختصر.
- جداول و فرمول‌ها.
- آمار، جمعیت‌شناسی و سایر داده‌ها.

به منظور تمرین در خصوص انتخاب ضمائ مناسب به کاربرد ۱۰-۴ مراجعه نمایید.

## عنوان

پیشنهاد می‌نمایم عنصری را که مخاطبان در وهله نخست مشاهده می‌نمایند، در انتهای نوشتن مورد آموزشی انجام دهید. عنوان، طعمه چرخاننده انتهای قلاب ماهیگیری است که ماهی را به خود جذب می‌نماید؛ اما پیش از تکمیل مورد آموزشی، یافتن عنوان مناسب می‌تواند دشوار باشد. چند نکته که بهتر است در نظر داشته باشید:



- عنوان، باید توصیفی باشد. به عنوان مثال، اگر مورد آموزشی مربوط به کنترل کیفیت در یک بیمارستان است، ممکن است عنوانی مانند: "بیمارستان متروپولیتن: بیماری خطاها را در نظر بگیرید".
- ضرورت دارد عنوان شامل نام شرکت در صورت آشنا بودن آن باشد. هر شرکت در لیست Fortune ۵۰۰، نامی قابل تشخیص دارد و این نام ممکن است نظر بسیاری از مخاطبان را به خود جلب نماید.
- لازم است عنوان در یک نگاه به مخاطب بگوید موضوع مورد آموزشی چیست. مشخص ساختن نقطه تأکید متن (به کمک استفاده از توضیحات پس از کلیدواژه اصلی به کمک علامت ":")، به منظور دستیابی به این هدف بسیار مفید است. مانند "نام شرکت بزرگ: چالش جهانی شدن" یا "دینر: در جستجوی مدیر ارشد".
- ضرورت دارد عنوان جذاب باشد. هیچ کس نمی خواهد یک مورد آموزشی خسته کننده را بخواند، بنابراین از همان ابتدا بهتر است از خسته کننده شدن اجتناب ورزید.
- عنوان ممکن است منعکس کننده تصمیم کلیدی باشد که مورد آموزشی بر آن تمرکز دارد: "شرکت جنرال موتورز: شرکتی که برای شکست خوردن، بسیار بزرگ است!"

نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و IM یا مورد آموزشی گزیده/ کوتاه و TN در یک بازه زمانی فشرده یک شغل شخصیت دانشگاهی از سه عنصر اصلی تشکیل شده است که شامل تدریس، دانش پژوهی و خدمات است. بسته به نهادهای فردی ما، وزن این سه عنصر متفاوت است. یک مؤسسه پژوهشی ممکن است از مدرس بخواهد که در هر دوره معین فقط یک درس تدریس نماید، اما از او انتظار دارد چندین مقاله در مجلات با کیفیت عالی منتشر سازد. یک مؤسسه آموزشی ممکن است از استاد بخواهد تا چهار درس را در هر ترم تدریس نماید. بنابراین، اهمیت دانش پژوهشی در این مؤسسه آموزشی کم رنگ می گردد. در نتیجه ممکن است آن را به گونه ای متفاوت تعریف نماید. عنصر خدمات نیز از مؤسسه ای به مؤسسه دیگر متفاوت است. اما عموماً نسبت به دو عنصر دیگر، زمان اندکی از شغل شخصیت دانشگاهی را به خود اختصاص می دهد. من هیچ کالج یا دانشگاهی را نمی شناسم که انتظار نداشته باشد عضو هیئت علمی خود، برخی از خدمات علمی را ارائه دهد. فصل ۱ و کاربرگ ۳-۱ به شما کمک می نماید تا انتظارات دانش پژوهشی را تعیین نمایید که ممکن است در مؤسسه شما گاهی مبهم مطرح شده باشند.

در این بخش به مطالبات انتشار در یک مؤسسه آموزشی می پردازیم. خواسته هایی که از شما به عنوان یک شخصیت دانشگاهی در یک مؤسسه آموزشی مطالبه می گردد، بسته به مسئولیت های آموزشی و خدماتی شما می تواند چالش برانگیز باشد. صرف نظر از این مسئولیت ها، همچنان این امکان برای شما وجود دارد که فعالیت های علمی انجام دهید و محصولی ارزشمند تولید نمایید تا به مجموعه دانشی بیافزایید که آن را با دیگران به اشتراک می گذارید. ما راه هایی را بررسی می نماییم که بتوانید یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس را در دو نوع بازه زمانی مختلف

بنویسید: "نیم‌سال آموزشی سنگین" و "دوره آموزشی در آخر هفته یا تابستان". ما همچنین نوشتن مورد آموزشی کوتاه و یادداشت آموزشی را در یک بازه زمانی در نظر خواهیم گرفت و تأثیر استفاده از منابع ثانویه را در توسعه مورد آموزشی به جای پژوهش‌های میدانی را مشخص خواهیم نمود.

## نیم‌سال آموزشی سنگین

به طور معمول، مدرسان در مؤسسات آموزشی، سه یا حتی چهار درس را در یک ترم تدریس می‌کنند که دو یا سه آمادگی جداگانه لازم است. این خیلی کار است! آماده‌سازی صحیح یک دوره، طراحی یا به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی، تصحیح یا اظهار نظر در خصوص تکالیف و ارزشیابی عملکرد یادگیرنده زمان‌بر است. تمامی این اقدامات، خارج از کلاس درس یا دوره‌های آموزشی انجام می‌گیرند. اغلب توسط دیگران به عنوان بخشی از حجم کاری ما تأیید نمی‌گردند. اما می‌دانیم که چقدر برای این فعالیت‌ها وقت می‌گذاریم. ۹ تا ۱۲ ساعتی را که در جلسات حضوری صرف می‌نماییم (یا حتی ساعات تماس بیشتر در کلاس‌های آنلاین) و خدماتی که به خود مؤسسه یا رشته‌های دانشگاهی ارائه می‌دهیم را به مجموعه اقدامات بیافزایید. متوجه می‌شویم که در تلاش هستیم تا زمانی را به منظور انجام هر فعالیت دیگری در زندگی خود بیابیم. چگونه می‌توانیم در میان این همه فعالیت طاقت‌فرسا، زمان موردنیاز برای نوشتن یک مورد آموزشی و دستنامه مدرس را بیافزاییم؟

جدول زمانی نمونه در جدول ۴,۲ و کاربرد ۱۲-۴ به شما کمک می‌کند تا زمان را به صورت تدریجی به منظور انجام این فعالیت‌های چالش برانگیز برنامه‌ریزی نمایید. من برنامه را طوری طراحی نموده‌ام که یک دوره ۱۲ هفته‌ای را در نظر بگیرد. حتی اگر بیشتر ترم‌ها ۱۴ هفته باشند، باز هم من زمان را به اندازه ۱۲ هفته در نظر می‌گیرم. در نظر گرفتن امکان تعطیلات آخر هفته شکرگزاری در پاییز، تعطیلات بهاری در ترم بهار، یا سایر هفته‌های غیرکاری احتمالی یا هفته‌های امتحانی بسیار شلوغ اهمیت دارد. در سراسر این قسمت از کتاب، من به فصل‌ها، جداول و کاربردهای این کتاب به عنوان ابزارها و الگوهای مفید به منظور تسهیل کار شما اشاره می‌نمایم. متوجه خواهید شد که نوشتن در یک بازه زمانی فشرده، مستلزم آن است که بخشی از فرآیند نوشتن را در ذهن خود انجام دهید و با عناصری از دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی شروع نمایید. در حین پیش‌روی، مورد آموزشی را طوری بنویسید که با آنها مطابقت داشته باشد.

لطفاً پیش از آغاز به دو نکته توجه نمایید:

---

<sup>۱</sup>The Heavy Semester

<sup>۲</sup>Sabbatical Semester or Summer

۱. در طول یک نیم‌سال آموزشی سنگین، چند فعالیت وجود دارند که شایسته است پیش از ترم انجام دهید. این فعالیت‌ها، شامل برخی از وظایف اساسی هستند که می‌توانید آنها را پیش از آغاز ترم یا در طول تابستان انجام دهید (جدول ۴,۳ را مشاهده نمایید).

۲. ستون‌های سمت راست در جدول ۴,۲ تعداد ساعاتی را تخمین می‌زنند که هر فعالیت ممکن است برای هر دو حالت مورد آموزشی سنتی و مورد آموزشی گزیده/کوتاه به شما اختصاص یابد. این تخمین، تعداد ساعاتی است که من فعالیت‌های خود را در این بازه‌های زمانی انجام می‌دهم، زیرا چندین بار آنها را انجام داده ام. ممکن است اقدامات، اندکی بیشتر طول بکشند.

هفته	فعالیت‌ها	ساعت‌های تدریس مورد آموزشی سنتی	ساعت‌های تدریس مورد آموزشی کوتاه
۱	به منظور مشاهده یک الگو و نمونه به کاربرگ ۴-۱ و ۵-۱ مراجعه نمایید. سپس یک نسخه ساده از وضعیت مورد آموزشی را پیش‌نویس نمایید. به فصل ۹ مراجعه کنید: انتشار مورد آموزشی شما و بررسی موارد آموزشی دیگران، سپس هدف خود را از این اقدام انتخاب نمایید: کنفرانس یا مجله. کدام مکان بیشترین هزینه را برای شما به ارمغان می‌آورد؟	۳-۴	۲-۳
۲	با استفاده از کاربرگ ۲-۵ و ۳-۵، مخاطبان، دوره آموزشی و مکان (موقعیت) مورد آموزشی خود را به منظور آماده‌سازی دستنامه مدرس شناسایی نمایید و اهداف یادگیری را بنویسید. این به شما کمک می‌کند که محتوا را تعیین نمایید و رویکرد نوشتاری خود را طراحی کنید. همچنین اهداف یادگیری خود را هنگام آغاز در ذهن نگه دارید. اکنون دو عنصر از هشت عنصر را در IM و TN تکمیل نموده اید.	۲	۱-۲
۳	نمونه ارائه شده در کاربرگ ۱۲-۲ را دنبال نمایید تا یک طرح کلی از مورد آموزشی خود، از جمله عنوان اصلی و عنوان فرعی را بنویسید. این کار نوشتن را به یک موضوع ساده جهت تکمیل جاهای خالی تبدیل می‌نماید.	۲-۳	۲
۴	کاربرگ ۳-۴ را ببینید و گره داستان خود را بنویسید. برخی از افراد ترجیح می‌دهند این مرحله را پس از تکمیل مورد آموزشی بنویسند، اما متوجه شدم که پرداختن به مرحله، به من جهت می‌دهد تا پیش‌نویس یک نسخه را به عنوان گام اولیه در فرآیند نوشتن پیش‌نویس بنویسم. سپس، از کاربرگ‌های ۴-۴ و ۴-۵ جهت نوشتن بخش‌های "آسان" استفاده نمایید - یادداشت مربوط به صنعت و داستان یا تاریخچه شرکت. از آنجایی که پیش‌تر داده‌ها	۴	۲-۳

		را در نمونه‌های حاصل از ترم خود جمع‌آوری نموده‌اید، نوشتن این عناصر پیچیده نیست.
۳	۴	وضعیت مورد آموزشی را بنویسید (کاربرگ ۷-۴)، هر گونه اطلاعات اضافی را بیافزایید (کاربرگ ۸-۴) و گره پایانی داستان را پیش نویس نمایید (کاربرگ ۹-۴).
۲-۳	۴	مورد آموزشی بدون عنوان را با شرکت به اشتراک بگذارید (در صورت انجام پژوهش‌های میدانی) و مجوز انتشار از آنها دریافت کنید (کاربرگ ۳-۲). با کاربرگ‌های ۴-۵ و ۶-۵ به ادامه فرایند تکمیل IM/TN برگردید و بخش مرور ادبیات/نظریه/خواندن، سوالات بحث و پاسخ‌های آنها را بنویسید.
۴	۴	دوباره مورد آموزشی را بخوانید و با استفاده از کاربرگ‌های ۵-۵ و ۵-۱، استراتژی تدریس و خلاصه خود را طراحی نمایید. پایان مورد آموزشی را بنویسید (کاربرگ ۷-۵) و یک نفس عمیق بکشید!
۳	۳	مورد آموزشی و IM/TN خود را با یک همکار قابل اعتماد در داخل یا خارج از موسسه خود به اشتراک بگذارید. درخصوص مورد آموزشی، IM/TN و کیفیت پژوهش و نگارش، نظر بخواهید. در صورت امکان با شخص مورد نظر ملاقات نمایید و به تفسیر دیدگاه‌های او بپردازید.
۲-۳	۳	مورد آموزشی و IM/TN خود را بر مبنای اصطلاحات، تجدید نظر نمایید.
۳	۳-۴	درخصوص عنوانی برای مورد آموزشی خود تصمیم بگیرید. آن را با یادگیرندگان در کلاس همکار آزمایش نمایید. به نحوه "کارکرد" آن دقت کنید. بازخورد مورد نظر را از درخصوص مورد آموزشی از یادگیرندگان و بازخورد درخصوص IM/TN از مدرس کلاس جمع‌آوری نمایید.
۳	۳	تغییراتی را اعمال نمایید که هنگام تدریس یا مشاهده تحلیل موردی برای شما آشکار شدند. هنگام بازنگری خود، هم به بازخورد یادگیرندگان و هم به نظرات مدرسان اعتماد کنید. به یاد داشته باشید - آنها مخاطبان نهایی شما هستند
۱-۲	۲	مورد آموزشی و IM/TN را به یک کنفرانس یا یک مجله ارسال نمایید. مطمئن شوید که دستورالعمل‌های خاص درخواست شده توسط خروجی را دنبال نمایید (به فصل ۹ مراجعه کنید). این مرحله را دوبار بررسی نمایید.

جدول ۲-۴. نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی کوتاه و یادداشت آموزشی در یک ترم سنگین

اقدامات پیش از دوره که در جدول ۴,۲ وجود ندارد؛ شامل تمام عناصر پژوهش مورد کاوی هستند. برای مورد پژوهش میدانی، این شامل انتخاب شرکت، تماس با آن، اخذ رضایت نامه امضا شده برای پژوهش، انجام پژوهش های مربوط به پیشینه شرکت و صنعت، انجام مصاحبه در شرکت، انجام هر گونه مشاهده مرتبط و به طور کلی انجام تمام پژوهش های شما می باشد. اگر در حال نوشتن مورد آموزشی از منابع ثانویه هستید، می توانید برخی از این فعالیت ها (مانند رضایت آگاهانه، مصاحبه، مشاهده) را نادیده بگیرید.

### دوره های آموزشی آخر هفته یا دوره تابستان

هنگامی که ۱۴ هفته تعطیلات تابستانی یا یک ترم آموزشی در آخر هفته را پیش روی خود دارید، انجام خواسته های حرفه ای یا تعیین ضرب الاجل زمانی به منظور برآورده ساختن، مدیریت فرآیند پژوهش و نوشتن آسان تر است. اما مراقب اهمال کاری باشید. به معنای دیگر، نباید کارتان را تا زمانی به تعویق بیندازید که به پایان مهلت قانونی آن رسیده باشد. اگر از منابع ثانویه می نویسد، تنها تصمیم مهمی که پیش از شروع لازم است گرفته شود، انتخاب مسئله شرکتی است که شما را (به عنوان سوژه) مجذوب خود ساخته است. مثل همیشه، شما با اهداف یادگیری فرآیند را آغاز می نمایید. می خواهید یادگیرندگان از این مورد آموزشی چه بیاموزند؟ اگر در این خصوص واضح و صریح هستید، می توانید مستقیماً فرآیند پژوهش را آغاز نمایید. اگر در حال انجام پژوهش های میدانی هستید، لطفاً بر اقدامات مناسب در فصل ۲ مراجعه نمایید.

ساعت های تدریس مورد آموزشی کوتاه	ساعت های تدریس مورد آموزشی سنتی	فعالیت ها	هفته
۶	۸	با استفاده از کاربرد ۱-۲، موضوع مورد آموزشی خود را شناسایی نمایید. با سوژه خود (شرکت یا شخص) تماس بگیرید و در اولین جلسه خود رضایت نامه ای بر مبنای فرم پژوهش (در صورت برنامه ریزی به منظور انجام پژوهش میدانی) دریافت نمایید (کاربرد ۳-۲). پیش از اولین مصاحبه، پژوهش های پیشینه ای در خصوص شرکت انجام دهید.	۱
۶۲	۶۲	پژوهش های پیشینه خود را در خصوص شرکت، صنعت و همچنین هر اطلاعاتی را بیابید که می توانید در خصوص شخصی که قرار است با او مصاحبه نمایید. در صورت انجام پژوهش میدانی، از شرکت بازدید نمایید و مصاحبه شماره ۱ را انجام دهید. به منظور بررسی نکاتی در خصوص مصاحبه و مشاهده موفق، به فصل ۲ مراجعه کنید. کاربرد ۴-۲ ممکن است به خصوص در اینجا مفید باشد. اگر هدف، پژوهش تحقیق ثانویه است، اکنون رویه مربوط	۲

		به آن را دنبال نمایید تا تصویری محکم از شرکت، قهرمان داستان و وضعیت مورد آموزشی به دست آورید.
۴	۶	در صورت وجود، مصاحبه شماره ۲ و همچنین منبع ثانویه را ترتیب دهید.
۲-۳	۳-۴	به منظور بررسی یک الگو و نمونه به کاربرگ ۴-۱ و ۵-۱ مراجعه نمایید، سپس یک نسخه ساده از وضعیت مورد آموزشی را پیش نویس کنید. به فصل ۹ مراجعه نمایید: سپس هدف خود را برای این مورد آموزشی انتخاب کنید: کنفرانس یا مجله. کدام مکان بیشترین هزینه را برای شما به ارمغان می آورد؟
۴	۶	در صورت نیاز، مصاحبه های اضافی یا پژوهش های دیگر را دنبال نمایید. بگذارید مطالبی که جمع آوری نموده اید در ذهن شما نفوذ نمایند تا زمانی که بتوانید با کانون تمرکزی که تعیین کرده اید کار نمایید.
۲-۳	۳	با استفاده از کاربرگ ۲-۵ و ۳-۵ مخاطبان، دوره آموزشی و محل مورد آموزشی خود را به منظور آماده سازی دستنامه مدرس شناسایی نمایید و اهداف یادگیری را بنویسید. این به شما کمک می کند تا محتوا را تعیین نمایید و رویکرد نوشتاری خود را طراحی کنید. همچنین اهداف یادگیری خود را هنگام شروع در ذهن نگه دارید. شما اکنون دو عنصر از هشت عنصر IM/TN را تکمیل نموده اید.
۲	۳	نمونه ارائه شده در کاربرگ ۱۲-۲ را دنبال نمایید تا یک طرح کلی از مورد آموزشی خود، از جمله سرفصل ها و زیر عنوان ها را بنویسید. این کار نوشتن را به یک موضوع ساده به منظور تکمیل جاهای خالی تبدیل می نماید.
۶	۸	کاربرگ ۳-۴ را ببینید و گره داستان خود را بنویسید. برخی از افراد ترجیح می دهند این مرحله را پس از تکمیل مورد آموزشی بنویسند، اما متوجه شدم که پرداختن به مرحله، به من جهت می دهد تا پیش نویس یک نسخه را به عنوان گام اولیه در فرآیند نوشتن پیش نویس بنویسم. سپس، از کاربرگ های ۴-۴ و ۴-۵ جهت نوشتن بخش های "آسان" استفاده نمایید - یادداشت مربوط به صنعت و داستان یا تاریخچه شرکت. از آنجایی که پیش تر داده ها را در نمونه های حاصل از ترم خود جمع آوری نموده اید، نوشتن این عناصر پیچیده نیست.
۴	۳	مورد آموزشی بدون عنوان را با شرکت به اشتراک بگذارید و از آنها مجوز چاپ و نشر را دریافت نمایید (کاربرگ ۳-۲). با کاربرگ ۴-۵ و ۵-۶، به IM/TN برگردید و بخش مرور ادبیات/نظریه/خواندن، سوالات بحث و پاسخ های آنها را بنویسید. IM را با شرکت به اشتراک نگذارید (به فصل ۲ مراجعه نمایید)

۶	۷	مورد آموزشی را دوباره بخوانید و با استفاده از کاربرگ ۵-۵ و ۱-۵، استراتژی تدریس و خلاصه خود را طراحی نمایید. پایان را بنویسید (کاربرگ ۷-۵). مورد آموزشی و IM/TN خود را با یک همکار قابل اعتماد در داخل یا خارج از موسسه خود به اشتراک بگذارید. درخصوص مورد آموزشی، IM/TN و کیفیت پژوهش و نگارش، نظر بخواهید. در صورت امکان با شخص مورد نظر ملاقات نمایید تا به تفسیر بپردازید.	۱۰
۵	۷	در مورد آموزشی و IM/TN بر مبنای اصلاحات، تجدید نظر نمایید. درخصوص عنوان تصمیم بگیرید. مورد آموزشی را با یادگیرندگان در کلاس همکار آزمایش نمایید. به نحوه "کارکرد" و عدم موفقیت آن دقت نمایید. بازخورد مورد نظر را از یادگیرندگان و درخصوص IM/TN از مدرس، کلاس جمع‌آوری کنید. (ممکن است به منظور تکمیل این قطعه مجبور باشید تا شروع ترم جدید صبر کنید، مگر اینکه مایل باشید بخشی از تعطیلات خود را برای شرکت در کلاس شخصی صرف نمایید).	۱۱
۲-۳	۴-۵	تغییراتی را اعمال نمایید که هنگام تدریس یا مشاهده تحلیل موردی برای شما آشکار شد. هنگام بازنگری خود، هم به بازخورد یادگیرنده و هم به نظرات مدرس اعتماد نمایید. به یاد داشته باشید، آنها مخاطبان نهایی شما هستند. مورد آموزشی و IM/TN را به یک کنفرانس یا یک مجله ارسال نمایید. مطمئن شوید که دستورالعمل‌های خاص درخواست شده توسط خروجی را دنبال نمایید (به فصل ۹ مراجعه کنید). این مرحله را دوبار بررسی نمایید.	۱۲

جدول ۴-۴. نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی کوتاه و یادداشت آموزشی در یک ترم آخر هفته یا ترم تابستانی

اگر فرآیند نوشتن در مشارکت با همکاران در یک انجمن نویسنده‌گی انجام گیرد، کل این فرآیند تسهیل می‌گردد. می‌توانید به دستورالعمل‌های مربوط به راه‌اندازی انجمن همکاران به فصل ۶ مراجعه نمایید. جدول‌های زمانی ارائه شده در کاربرگ‌های ۴-۱۲ و ۴-۱۳ به منظور این هستند تا دستورالعمل‌های مفیدی باشند و مسیری به منظور نوشتن به شما ارائه دهند. با این حال، ممکن است سیستم متفاوت و راحت‌تری را برای خود بیابید. من امیدوارم که شما این سیستم را بیازمایید و سپس آن را به منظور رفع نیازهای خود تجدید نظر نمایید.

**توجه:** پیش از ورود به فصل ۵، حتماً کاربرگ ۱۱-۴ را تکمیل نمایید.

- Collective, B. (2021). *Homepage (online)*. Business Collective. <https://businesscollective.com/>
- Comer, D. R., & Vega, G. (2011). The relationship between the personal ethical threshold and workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(1), 23–40.
- Fitzpatrick, A. (2012). *Young Entrepreneur Council Building Network of Youth Startup Founders*. <https://mashable.com/%0A2012/06/24/young-entrepreneur-council/>
- Forbes Staff. (2018). *YEC article Forbes partners*. [www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/01/forbes-partners-with-founders-of-youngentrepreneur-council-to-launch-forbes-chicago-business-council/#90ca6eb20aaf](http://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/01/forbes-partners-with-founders-of-youngentrepreneur-council-to-launch-forbes-chicago-business-council/#90ca6eb20aaf)
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Gautschi, F. H., & Jones, T. M. (1998). Enhancing the ability of business students to recognize ethical issues: An empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 205–216.
- Gerber. (2012a). *How Entrepreneurship Can Fix Young America*.
- Gerber, S. (2010). *Never Get a "Real" Job: How to Dump Your Boss, Build a Business and Not Go Broke*. John Wiley & Sons.
- Gerber, S. (2011a). *interviewed by Andrew Warner on Mixergy*. <https://mixergy.com/interviews/scott-gerber-fail-seriesinterview/>
- Gerber, S. (2011b). *Never Get a "Real" Job: How to Dump Your Boss, Build a Business, and Not Go Broke*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Gerber, S. (2012b). *How Entrepreneurship Can Fix Young America*.
- Gerber, S. (2012c). *How liberal arts colleges are failing America*. *The Atlantic*, 24.
- Gerber, S. (2013). *Announcing a Live Chat with Disqus Founder Daniel Ha*. <https://mashable.com/2013/03/27/disqus-live-chat-announcer/>
- Hung, K.-T., Hunt, N., Vega, G., Levesque, L., Arslan, H., & DeLaunay, C. (2009). Teradyne: On the road to China1. *The CASE Journal*.
- Luo, B. (2013a). *"Scott Gerber: What Major Mistakes Are Young Entrepreneurs Making?"* <https://nextshark.com/serialentrepreneur-scott-gerber/>
- Luo, B. (2013b). *What Major Mistakes Are Young Entrepreneurs Making?* <https://nextshark.com/serialentrepreneur-scott-gerber/>
- Meisel, S. I., & Fearon, D. S. (2006). "Choose the future wisely": Supporting better



ethics through critical thinking. *Journal of Management Education*, 30(1), 149–176.

Payton, S. (2018). startuplab Offers Free Mentoring to Entrepreneurs. *Small Business Trends (Online)*. <https://smallbiztrends.com/201209/%0Astartuplab-free-mentoring-entrepreneurs.html>

Pozin, I. (2012). *Inside America's Most Elite Entrepreneur Organization*. [www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/07/18/insideamericasmost-elite-entrepreneur-organization/#3ba8344bf4](http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/07/18/insideamericasmost-elite-entrepreneur-organization/#3ba8344bf4)

Schawbel, D. (2011). *Help Stimulate Youth Entrepreneurship in America!* [www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/27/%0Ahelp-stimulate-youth-entrepreneurship-in-america/#44c97d9f2b2e](http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/27/%0Ahelp-stimulate-youth-entrepreneurship-in-america/#44c97d9f2b2e)

Sims, C. A. (2002). Solving linear rational expectations models. *Computational Economics*, 20(1–2), 1.

Snow, S. (2013). *The rise of the superconnector*. April.

Snow, S. (2014). *15 People Who Are Taking Networking to a New Level*. [www.fastcompany.com/3035568/the-dawnof-the-superconnectors-20-people-who-are-taking-networking](http://www.fastcompany.com/3035568/the-dawnof-the-superconnectors-20-people-who-are-taking-networking)

Vega, G. (2007). Business succession at building# 19: overall, it is better to Be the father than the son. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 473–488.

Williams, S. D., & Dewett, T. (2005). Yes, you can teach business ethics: A review and research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 109–120.

YEC. (2021). *Young Entrepreneur Council*

با استفاده از اطلاعات ارائه شده، یک پاراگراف را در هر سبکی بنویسید که در ادامه فهرست شده اند. برای هر پاراگراف چشم‌اندازی را انتخاب نمایید که می‌اندیشید ممکن است برای مخاطب هدف شما جذاب‌تر باشد. به عنوان مثال، گرم شدن کره زمین و تأثیر آن بر بازارهای مالی، تأثیر اقتصادی بلایای آب و هوایی بر مشاغل منطقه، مسائل مربوط به برنامه‌ریزی اضطراری (یا مبحثی که خودتان می‌پسندید).

#### حقایق:

طوفان آیرن در روز شنبه، ۲۷ آگوست ۲۰۱۱، به عنوان طوفان رده ۱ در کارولینای شمالی پدیدارگشت. همانطور که به سمت شمال پیش می‌رفت، زمانی که به ماساچوست رسید، از قدرت آن به طوفان استوایی کاسته شد، سپس مستقیماً به سمت ورمونت و به سمت کانادا حرکت کرد. هزاران نفر از کارولینای شمالی از طریق شهر نیویورک و رود آیلند و مناطق ساحلی ماساچوست تخلیه شدند. ورمونت، متحمل سیل شدید حاصل از نهرها و رودخانه هایش شد. طوفان آیرن عامل مرگ ۴۶ نفر در ۱۳ ایالت بود و تأثیر اقتصادی تخمینی ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلار خسارت داشت. کارشناسان هشدار می‌دهند که گرم شدن کره زمین می‌تواند بارندگی بیشتری را به همراه داشته باشد و سطح دریاها را بالا ببرد و در نتیجه خسارات بیشتری از طوفان‌های آینده به همراه داشته باشد.

سبک علمی	سبک مناسب دوره‌های MBA	سبک مناسب دانشجویان

مثال‌ها از ۴C، خصیصه‌های مربوط به هر کدام در جدول زیر ارائه شده‌اند.

مثال‌ها	خصیصه‌ها	۴C
<p>علیرغم اعتراضات مستمرِ مادرش و بدون آموزش رسمی، گرپر در ۲۱ سالگی یک تجارتِ تولیدِ سرگرمی را راه‌اندازی نمود (Luo, 2013). او شبکه‌سازی خود را آغاز نماید و تهیه‌کنندگان مختلف را متقاعد ساخت که او را برای تولید موزیک‌ویدیوها و آگهی‌های تبلیغاتی استخدام نمایند (Gerber, 2010). رفتار او مطمئن و قانع‌کننده (استنباط) بود.</p> <p>"من نمی‌توانم به شما بگویم که چند بار اعضای YEC از طریق مسائلی که فکر می‌کردم اصلاً قابل حل نیستند، یاری رساندند. یا چند بار این تیم من را به منابعی راهنمایی نموده‌اند که به تنهایی نمی‌توانستم به آنها دسترسی داشته باشم". این انجمن، قابل اعتماد است (Pozin, 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خصیصه‌های آشکار (سن، شخصیت، اطلاعات منحصر به فرد در خصوص شخصیت)</li> <li>• خصیصه‌های استنباط شده (چگونه یک شخصیت احتمالاً بر مبنای خصیصه‌های صریح خود عمل می‌نماید)</li> </ul>	<p>شخصیت‌ها</p>
<p>عضویت محدود، تمرکز گرپر و پاول را بر هدف YEC آسان نمود (YEC, 2021). YEC کارآفرینی را "وضعیت کمتر انحصاری و انفرادی" و "جهشی کم‌خطرتر" می‌پنداشت. زیرا جامعه انحصاری، موقعیتِ بهتری "در خصوص کمک کردن و یادگیری از دیگران" است. "آنچه که ما ارائه می‌دهیم یک گروه هم‌تا به هم‌تا برای کارآفرینان جوان است" (Fitzpatrick, 2012)</p>	<p>قلب داستان - چرا ما به شخصیت‌ها اهمیت می‌دهیم و می‌خواهیم به آنها کمک نماییم.</p>	<p>تعارض</p>
<p>اگرچه گرپر کسب و کار را تا حدی رشد داد که شرکت بتواند با درآمد اولیه به حیات خود ادامه دهد؛ مدتی پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه نیویورک ورشکست شد (Fitzpatrick, 2013)(Luo, 2013)</p>	<p>مسائل جانبی عوارض اضافی اطلاعات کلی در خصوص اقتصاد یا صنعت یا شخصیت‌ها</p>	<p>عوارض</p>

<p>(۲۰۱۲). او بعداً اذعان نمود که این شرکت، فهرستی از مسائل مختلف از جمله مسائل مشتری، تصمیمات بازاریابی ضعیف و نام شرکت غیرقابل تلفظ دارد (Gerber, 2010).</p>		
<p>گربر به این نتیجه رسید که بیشتر کتاب‌های مربوط به کارآفرینی با در نظر گرفتن دیگران نوشته شده‌اند. در حالی که او بینش‌هایی را از هزاره‌هایی می‌خواست که آنها را معاصران خود تدوین نموده‌اند. افرادی که به او شباهت بیشماری داشته باشند (Gerber, ۲۰۱۰). او می‌خواست چیزی خلق نماید که تمامی این تاجران شگفت‌انگیز، پویا و خلاق را به خود جلب نماید و به نسل کارآفرینان جوان کمک کند. تا کارآفرینان جوان از شکست‌های آنها بیاموزند. بیاموزند که چگونه بر شکست‌هایی غلبه نمایند که ناگزیر تجربه خواهند نمود. از بدترین سناریوها برگردند و از پایین‌ترین سطح خود بازگردند (Gerber, 2011b).</p>	<p>چه چیزی موجب ایجاد درگیری یا ایجاد مسئله شده است؟</p>	<p>علت (روابط علت و معلولی)</p>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک گره افکنی را برای مورد آموزشی خود بنویسید. از مطالبی که در فصل های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>اسکات گربر زمانی که دانشجوی دانشکده هنرهای زیبای Tisch در دانشگاه نیویورک بود، تصمیم گرفت که یک کسب و کار را راه‌اندازی نماید (Gerber, 2011b). اما ابتدا به دنبال نصیحت از خبرگان بود. او در یک کتابفروشی، صدها کتاب درخصوص استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای جدید را بررسی نمود. او کتاب‌هایی را نپذیرفت که فرض می‌کردند سرمایه‌گذاری اولیه کارآفرینان عمدتاً از خانواده یا دوستان تأمین می‌گردد - وضعیت او اینطور نبود. در واقع، مادرش با صدای بلند او را تشویق نمود تا "یک شغل واقعی" پیدا کند. گربر، به این نتیجه رسید که بیشتر کتاب‌های مربوط به کارآفرینی با در نظر گرفتن دیگران نوشته شده‌اند. در حالی که او بینش‌هایی را از می‌خواست که مطابق با شرایط او نوشته بودند (Gerber, 2011a).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جذاب</li> <li>• مشارکت برانگیز</li> <li>• معرف شخصیت‌ها و قهرمان</li> <li>• اشاره به مسئله</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک تاریخچه یا پیشینه را برای مورد آموزشی خود بنویسید. از مطالبی که در فصل های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>تا سال ۲۰۱۲، ۱۰۰۰۰ پرس‌وجو انجام شده بود، اما تنها ۴۰۰ عضو جدید پذیرفته شدند. YEC حق الزحمه مختصری را دریافت نمود (YEC, 2021)، که بودجه‌ای را برای کارکنان فراهم می‌ساخت تا به طور فعالانه با مدیریت سازمان سخاوتمند رفتار نمایند. اکثر اعضا نشان دادند که در عرض یک ماه پس از پیوستن به سازمان، توصیه‌هایی با ارزش‌تر از حقوق دریافت نمودند. رایان پاول بنیانگذار YEC و رئیس ستاد شد. پاول جامعه YEC را مدیریت کرد و محیطی را ایجاد نمود که در آن کارکنان، فعالانه اعضا را به یکدیگر متصل می‌نمودند. گربر و همکارش رایان، با هر یک از کارآفرینان آشنا شدند. این اقدام به آنها اجازه داد تا معرفی شخصی و هدفمندی میان اعضای YEC داشته باشند و با مشتریان بالقوه، مربیان، منابع و شرکای تجاری آینده مرتبط کنند (Fitzpatrick, 2012). عضویت محدود، تمرکز گربر و رایان را بر هدف YEC تسهیل نمود. YEC کارآفرینی را وضعیتی "کمتر انحصاری و انفرادی". "جهشی کم‌خطرتر" می‌پنداشتند. آنها به کمک کردن، یادگیری از دیگران اعتقاد داشتند. "آنچه ما ارائه می‌دهیم یک گروه هم‌تا به هم‌تا برای کارآفرینان جوانتر است" (Fitzpatrick, 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زبان تداعی‌گر</li> <li>• اشاره به زمینه و پیشینه</li> <li>• توصیف غنی</li> <li>• بیان حقایق سازمان</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک یادداشت مختصر در خصوص صنعت موردنظرتان بنویسید. از مطالبی که در فصل‌های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>گربر چنان مهارت در معرفی مؤثر و به موقع برای اعضای YEC داشت که رسانه‌ها او را "Superconnector" عنوان کردند. این مهارت، نقش فزاینده‌ای در سنی تبلور یافت که بسیاری از نیازهای مفید کسب و کار را برای YEC مرتفع می‌ساخت (Snow, 2013).</p> <p>این مهارت، "اتصالات هوشمند" را برای گروه عظیمی از افرادی تسهیل می‌نمود که مستقیماً به آنها در ارتباط بودند و به توصیه‌های گربر و دلایل نوع‌دوستانه آنها اعتماد داشتند (Snow, 2014). با گذشت سالها، گربر در پانل‌هایی با سایر متخصصان شبکه شرکت نمود، به تقویت کارآفرینی در میان جوانان نیاز داشت. او همچنین، متن‌هایی را برای ستون‌های تجاری نشریات اصلی مانند مجله شرکت، آتلانتیک و تایم نوشت (Gerber, 2012a)(Gerber, ) نوشت (Schawbel, 2011) (۲۰۱۲).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه چهارچوبی از ارجاعات</li> <li>• بسترسازی و وضعیت در سطح چهارچوب صنعت</li> <li>• زمینه‌سازی اقدامات</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک یادداشت مختصر در خصوص صنعت موردنظرتان بنویسید. از مطالبی که در فصل های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>اسکات گربر زمانی که دانشجوی دانشکده هنرهای زیبای Tisch در دانشگاه نیویورک بود، تصمیم گرفت که یک کسب و کار را راه‌اندازی نماید (Gerber, 2012a). اما ابتدا به دنبال نصیحت از خبرگان بود. او در یک کتابفروشی، صدها کتاب در خصوص استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای جدید را بررسی نمود. او کتاب‌هایی را نپذیرفت که فرض می‌کردند سرمایه‌گذاری اولیه کارآفرینان عمدتاً از خانواده یا دوستان تأمین می‌گردد - وضعیت او اینطور نبود. در واقع، مادرش با صدای بلند او را تشویق نمود تا "یک شغل واقعی" پیدا کند. گربر، به این نتیجه رسید که بیشتر کتاب‌های مربوط به کارآفرینی با در نظر گرفتن دیگران نوشته شده‌اند. در حالی که او بینش‌هایی را از می‌خواست که مطابق با شرایط او نوشته بودند (Gerber, 2011a).</p> <p>علیرغم اعتراضات مستمر مادرش و بدون آموزش رسمی، گربر در ۲۱ سالگی یک تجارت تولید سرگرمی راه‌اندازی نمود (Luo, 2013). او شبکه‌سازی خود را آغاز نمود و تهیه‌کنندگان مختلف را متقاعد ساخت که او را برای تولید موزیک ویدیوها و آگهی‌های تبلیغاتی استخدام نمایند (Gerber, 2011a). اگرچه گربر، کسب و کار را تا حدی رشد داد که بتواند با</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشخص نمودن شخصیت بازیگران اصلی</li> <li>• ایجاد حس همدلی با قهرمان داستان</li> <li>• ارائه اطلاعاتی در خصوص "آنچه مخاطب باید در خصوص بازیگر بداند"</li> </ul>



درآمد اولیه به حیات ادامه دهد. مدتی پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه نیویورک ورشکست شد. او بعداً اذعان داشت که شرکت فهرستی از مسائل مختلف از مسائل مشتری، تصمیمات بازاریابی ضعیف و نام شرکت غیرقابل تلفظ دارد. علیرغم این شکست، گربر به مخالفت با پیشنهاد مادرش به منظور جستجوی شغلی با درآمد ثابت در یک شرکت مستقر ادامه داد و در عوض تصمیم گرفت نیاز برآورده نشده "مشاوره تجاری همتا به همتا" را برطرف سازد.

با پیروی از مثال ارائه شده، وضعیتی را درخصوص مورد آموزشی موردنظر تان بنویسید. از مطالبی که در فصل های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>تا سال ۲۰۱۹، YEC تعداد اعضا را به ۱۴۰۰۰ رساند و مدعی شد که این سازمان "مربیگری کسب‌وکار و مدل سازمان تجاری حرفه‌ای" جدیدی را ارائه نموده است. هدف اصلی ایجاد "اعتماد ذهنی غیررسمی از هم‌تایان و افراد همفکری بود که می‌خواستند به رشد کسب‌وکار یکدیگر کمک کنند. برای این منظور، گربر یک فرهنگ گروهی را پرورش داد که در آن هنجار کمک به دیگران مقدم بر کمک به خود بود (Snow, 2014). فرصت‌های متنوعی برای تعامل با سایر اعضا، از یک عقب‌نشینی سالانه گرفته تا رویدادهای محلی کوچک امکان‌پذیر است. اعضا از طریق تماس مستقیم با یکدیگر، به‌عنوان مثال، تماس‌های تلفنی و پیام‌رسانی، از مربیان مشاوره دریافت می‌کردند، زیرا اطلاعات تماس اعضا به‌طور آشکار در گروه به اشتراک گذاشته می‌شد. اطلاعات، از طریق گروه‌های رسانه‌های اجتماعی محدود شده در کل جامعه YEC به اشتراک گذاشته می‌شدند. YEC همچنین موضوع اجتماعی بیکاری جوانان را پذیرفت و اعضای خود را در فعالیتهای خدماتی مشارکت داد تا منابع، راهنمایی و تشویق جوانان را به منظور راه‌اندازی کسب‌وکار خود بیابند. همچنین، با جوانانی ارتباط داشته باشند که آرزوی کارآفرین شدن داشتند. علاوه بر آن فرصت ارتباط با صاحبان استارت‌آپ‌های</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه مسئله یا ترسیم واضح وضعیت خاص</li> <li>• اطمینان از اینکه مخاطب اقدامات را درک نموده است</li> <li>• تنظیم مسئله یا ارزشیابی سطح مخاطب</li> </ul>

	تثبیت شده به منظور مربیگری فراهم گشت (Pozin, (Fitzpatrick, 2012) ۲۰۱۲)	
--	--	--

با پیروی از مثال ارائه شده، اطلاعات اضافی را درخصوص مورد آموزشی موردنظرتان بنویسید. از مطالبی که در فصل های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>مدل موفق YEC باعث ایجاد همکاری با فوربس به منظور ایجاد شوراهای فوربس در شهرهای بزرگ شد (YEC, 2021). این شوراها، دسترسی چند کانالی به اعضا، ارائه خدمات کامل پشتیبانی، اتصال اعضا به منابع و فرصت‌ها، و بهینه‌سازی استفاده اعضا را میسر می‌ساختند. از جمله، رویدادهایی که به منظور ایجاد روابط و ایجاد یک انجمن آنلاین جهت یادگیری از همتایان اختصاص یافته‌اند (Forbes Staff, 2018). شوراها، متولی برگزاری رویدادهای اجتماعی، تعطیلات و ملاقات‌های مختلف، نهارهای کاری و کارگاه‌های توسعه مهارت‌های مجازی و حضوری بودند و این فرصت‌ها را در وب سایت خود تبلیغ می‌نمودند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاعاتی که در تحلیل مورد آموزشی چندان ضروری نیستند</li> <li>• اطلاعاتی که به نظر می‌رسد در فهم مورد آموزشی مهم هستند</li> <li>• مخاطب از مشاهده اطلاعات اضافه، شگفت زده می‌گردد</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، گره پایانی را درخصوصِ موردِ آموزشی موردنظر تان بنویسید. از مطالبی که در فصل‌های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>در سال ۲۰۱۲، Citi با YEC به منظور راه‌اندازی #StartupLab همکاری نمود، که محتوای آنلاین و ایمیلی را به منظور هدایت فرآیند راه‌اندازی، ارائه می‌نمود. کارآفرینان باتجربه، جهت ایفای نقش به عنوان مربی "هم به صورت مجازی و هم حضوری" استخدام شدند. هدف این بود که "چت‌های ویدیویی تعاملی، درس‌های ایمیل و کتابخانه‌ای از نحوه مقاله‌ها، ویدیوها و کتاب‌های الکترونیکی" ارائه گردد (Gerber, 2013). در سال ۲۰۱۳، این وبسایت به "مجموعه استارت‌آپ" تغییر نام داد، اما در سال ۲۰۱۹ این وبسایت "مجموعه تجاری" نام گرفت؛ اما محتوای تعاملی نداشت. این سایت مقالات، ویدئوها، اینفوگرافیک‌ها، صفحات منبع با پیوندهای متعدد، اطلاعاتی درخصوص YEC و نحوه درخواست و یک پیوند (لینک) مستقیم به یک صفحه فیس بوک ارائه می‌دهد. "توصیه‌های تجاری را از رهبران فکری جاه طلب، کارآفرینان، مدیران اجرایی و صاحبان مشاغل کوچک منتشر می‌ساخت."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسئله، به عنوان مسئله اصلی خواننده قرار می‌گیرد</li> <li>• تصمیم‌گیری و پاسخ نهایی ارائه نمی‌گیرد</li> <li>• تبیین انتظار شما از مخاطب (به صورت واضح)</li> </ul> <p>نکته: مثال مطرح شده در این کاربرگ‌ها، از یک مورد آموزشی ارزشیابی است و مورد آموزشی مبتنی بر تصمیم نیست</p>

کاربرگ ۱۰-۴: ضمائو و پیوست‌ها

با پیروی از مثال ارائه شده، چند مورد از ضمائو و پیوست‌ها را متناسب با مورد آموزشی موردنظرتان بنویسید. از مطالبی که در فصل‌های ۱ و ۲ تهیه نموده‌اید به منظور الهام گرفتن استفاده نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	این مورد آموزشی نمونه از هیچ نمودار، جدول یا شکلی استفاده نموده‌است، اما حاوی لیست گسترده‌ای از پیوندهای معتبر از منابع است.	<ul style="list-style-type: none"><li>• داده‌هایی که نمی‌توانند به راحتی در روایت موردی جای بگیرند</li><li>• اطلاعاتی که به منظور تحلیل، مهم یا ارزشمند هستند</li></ul>

## کاربرگ ۱۱-۴: تکلیف شماره (۳) نوشتن مورد آموزشی

این تکلیف، به شکل گیری یک پیش نویس کامل مورد آموزشی منجر می گردد.

۱. با استفاده از طرح کلی که از مورد آموزشی خود در کاربرگ ۱۱-۲ (تکلیف نوشتن شماره ۲) ایجاد نموده‌اید، در طرح کلی، جاهای خالی را تکمیل نمایید.

- گره افکنی را که در کاربرگ ۳-۴ ترسیم نموده‌اید، گسترش دهید.
- از توضیحات شرکت یا سازمانی که در حال مطالعه هستید (که در کاربرگ ۴-۴ توسعه یافته است) جهت راهنمایی بخش "شرکت" خود استفاده نمایید.
- از یادداشت مختصر در کاربرگ ۵-۴، به منظور ایجاد بخش "صنعت" استفاده نمایید.
- قهرمان (ها) و موضوع اصلی را بر مبنای کاربرگ های ۳-۴، ۴-۶ و ۸-۴ تکمیل نمایید.
- تمام تلاش خود را متمرکز سازید تا به قهرمان داستان بپردازید و شخصیت های دیگر را در داستان بگنجانید. مراقب باشید که بازیگران را تا جایی که می‌توانید از طریق توصیف و تبیین دیالوگ‌ها، واقعی نمایید.
- گره پایانی خود را گسترش دهید (کاربرگ ۹-۴) به طوری که جامع و قانع کننده باشد.
- حداقل دو ضمیمه را که ضرورت دارد در محتوا گنجانده شوند، شناسایی و فهرست نمایید (کاربرگ ۱۰-۴).

۲. پیش‌نویس تقریبی یک مورد آموزشی را با یک همکار به اشتراک بگذارید و بازخورد انتقادی سازنده را درخواست نمایید. در صورت امکان، در یک کنفرانس موردکاوی شرکت کنید و این پیش‌نویس را در یک میزگرد تخصصی ارائه دهید.

۳. بر مبنای بازخوردها، اصطلاحات را انجام دهید.

کاربرگ ۱۲-۴: نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی گزیده/کوتاه و یادداشت آموزشی در یک نیمسال آموزشی سنگین

از این کاربرگ، به منظور تنظیم برنامه زمانی خود به منظور نوشتن مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی کوتاه و یادداشت آموزشی استفاده نمایید. آن را با نیازها و تاریخ های خود تطبیق دهید. در پایان کار خود، یک مدل شخصی به منظور نوشتن مورد آموزشی ایجاد خواهید نمود.

هفته	فعالیت ها	ساعت های تدریس مورد آموزشی سنتی	ساعت های تدریس مورد آموزشی گزیده/ کوتاه
۱	به منظور مشاهده یک الگو و نمونه به کاربرگ ۴-۱ و ۵-۱ مراجعه نمایید. سپس یک نسخه ساده از وضعیت مورد آموزشی را پیش نویس نمایید. به فصل ۹ مراجعه کنید: انتشار مورد آموزشی شما و بررسی موارد آموزشی دیگران، سپس هدف خود را از این اقدام انتخاب نمایید: کنفرانس یا مجله. کدام مکان بیشترین هزینه را برای شما به ارمغان می آورد؟	۳-۴	۲-۳
۲	با استفاده از کاربرگ ۲-۵ و ۳-۵، مخاطبان، دوره آموزشی و محل مورد آموزشی خود را به منظور آماده سازی دستنامه مدرس شناسایی نمایید و اهداف یادگیری را بنویسید. این به شما کمک می کند که محتوا را تعیین نمایید و رویکرد نوشتاری خود را طراحی کنید. همچنین اهداف یادگیری خود را هنگام آغاز در ذهن نگه دارید. اکنون دو عنصر از هشت عنصر را در IM و TN تکمیل نموده اید.	۲	۱-۲
۳	نمونه ارائه شده در کاربرگ ۱۲-۲ را دنبال نمایید تا یک طرح کلی از مورد آموزشی خود، از جمله عنوان و عنوان فرعی را بنویسید. این کار نوشتن را به یک موضوع ساده جهت تکمیل جاهای خالی تبدیل می نماید.	۲-۳	۲
۴	کاربرگ ۳-۴ را ببینید و گره داستان خود را بنویسید. برخی از افراد ترجیح می دهند این مرحله را پس از تکمیل مورد آموزشی بنویسند، اما متوجه شدم که پرداختن به مرحله، به من جهت می دهد تا پیش نویس یک نسخه را به عنوان گام اولیه در فرآیند نوشتن پیش نویس نمایم. سپس، از کاربرگ های ۴-۴ و ۵-۴ جهت نوشتن بخش های "آسان" استفاده نمایید - یادداشت مربوط به صنعت و داستان یا تاریخچه شرکت. از آنجایی که پیش تر داده ها را در نمونه های حاصل از ترم خود جمع آوری نموده اید، نوشتن این عناصر پیچیده نیست.	۴	۲-۳



۳	۴	وضعیت مورد آموزشی را بنویسید (کاربرگ ۷-۴)، هر گونه اطلاعات اضافی را بیافزایید (کاربرگ ۸-۴) و گره پایانی داستان را پیش نویس نمایید (کاربرگ ۹-۴).	۵
۲-۳	۴	مورد آموزشی بدون عنوان را با شرکت به اشتراک بگذارید (در صورت انجام پژوهش‌های میدانی) و مجوز انتشار از آنها دریافت کنید (کاربرگ ۳-۲). با کاربرگ‌های ۴-۵ و ۶-۵ به ادامه فرایند تکمیل IM/TN برگردید و بخش مرور ادبیات/نظریه/خواندن، سوالات بحث و پاسخ‌های آنها را بنویسید.	۶
۴	۴	دوباره مورد آموزشی را بخوانید و با استفاده از کاربرگ‌های ۵-۵ و ۵-۱، استراتژی تدریس و خلاصه خود را طراحی نمایید. پایان مورد آموزشی را بنویسید (کاربرگ ۷-۵) و یک نفس عمیق بکشید!	۷
۳	۳	مورد آموزشی و IM/TN خود را با یک همکار قابل اعتماد در داخل یا خارج از موسسه خود به اشتراک بگذارید. درخصوص مورد آموزشی، IM/TN و کیفیت پژوهش و نگارش نظر بخواهید. در صورت امکان با شخص مورد نظر ملاقات نمایید و به تفسیر دیدگاه‌های او بپردازید.	۸
۲-۳	۳	مورد آموزشی و IM/TN خود را بر مبنای اصطلاحات، تجدید نظر نمایید.	۹
۳	۳-۴	درخصوص عنوانی برای مورد آموزشی خود تصمیم بگیرید. مورد آموزشی را با یادگیرندگان در کلاس همکار آزمایش نمایید. به نحوه "کارکرد" و احتمال عدم موفقیت آن دقت کنید. بازخورد مورد نظر را از درخصوص مورد آموزشی از یادگیرندگان و بازخورد درخصوص IM/TN از مدرس کلاس جمع آوری نمایید.	۱۰
۳	۳	تغییراتی را اعمال نمایید که هنگام تدریس یا مشاهده تحلیل موردی برای شما آشکار شدند. هنگام بازنگری خود، هم به بازخورد یادگیرندگان و هم به نظرات مدرسان اعتماد کنید. به یاد داشته باشید - آنها مخاطبان نهایی شما هستند	۱۱
۱-۲	۲	مورد آموزشی و IM/TN را به یک کنفرانس یا یک مجله ارسال نمایید. مطمئن شوید که دستورالعمل‌های خاص درخواست شده توسط خروجی را دنبال نمایید (به فصل ۹ مراجعه کنید). این مرحله را دوبار بررسی نمایید.	۱۲

کاربرگ ۱۳-۴: نوشتن یک مورد آموزشی سنتی و دستنامه مدرس یا مورد آموزشی گزیده/کوتاه و یادداشت آموزشی در یک دوره آموزشی آخر هفته و دوره آموزشی تابستانی

از این کاربرگ، به منظور تنظیم برنامه زمانی خود به منظور نوشتن case سنتی و دستنامه مدرس یا case کوتاه و یادداشت آموزشی استفاده نمایید. آن را با نیازها و تاریخ های خود تطبیق دهید. در پایان کار خود، یک مدل شخصی به منظور نوشتن case ایجاد خواهید نمود.

هفته	فعالیت ها	ساعت های تدریس مورد سنتی	ساعت های تدریس مورد آموزشی گزیده/ کوتاه
۱	با استفاده از کاربرگ ۱-۲، موضوع مورد آموزشی خود را شناسایی نمایید. با سوژه خود (شرکت یا شخص) تماس بگیرید و در اولین جلسه خود رضایت نامه ای بر مبنای فرم پژوهش (در صورت برنامه ریزی به منظور انجام پژوهش میدانی) دریافت نمایید (کاربرگ ۳-۲). پیش از اولین مصاحبه، پژوهش های پیشینه ای در خصوص شرکت انجام دهید.	۸	۶
۲	پژوهش های پیشینه خود را در خصوص شرکت، صنعت و همچنین هر اطلاعاتی را بیابید که می توانید در خصوص شخصی که قرار است با او مصاحبه نمایید. در صورت انجام پژوهش میدانی، از شرکت بازدید نمایید و مصاحبه شماره ۱ را انجام دهید. به منظور بررسی نکاتی در خصوص مصاحبه و مشاهده موفق، به فصل ۲ مراجعه کنید. کاربرگ ۴-۲ ممکن است به خصوص در اینجا مفید باشد. اگر هدف، پژوهش تحقیق ثانویه است، اکنون رویه مربوط به آن را دنبال نمایید تا تصویری محکم از شرکت، قهرمان داستان و وضعیت مورد آموزشی به دست آورید.	۶۲	۶۲
۳	در صورت وجود، مصاحبه شماره ۲ و همچنین منبع ثانویه را ترتیب دهید.	۶	۴
۴	به منظور بررسی یک الگو و نمونه به کاربرگ ۴-۱ و ۵-۱ مراجعه نمایید، سپس یک نسخه ساده از وضعیت مورد آموزشی را پیش نویس کنید. به فصل ۹ مراجعه نمایید: سپس هدف خود را برای این مورد آموزشی انتخاب کنید: کنفرانس یا مجله. کدام مکان بیشترین هزینه را برای شما به ارمغان می آورد؟	۳-۴	۲-۳
۵	در صورت نیاز، مصاحبه های اضافی یا پژوهش های دیگر را دنبال نمایید. بگذارید مطالبی که جمع آوری نموده اید در ذهن شما نفوذ نمایند تا زمانی که بتوانید با کانون تمرکزی که تعیین کرده اید کار نمایید.	۶	۴

۲-۳	۳	با استفاده از کاربرگ ۲-۵ و ۳-۵ مخاطبان، دوره آموزشی و محل مورد آموزشی خود را به منظور آماده سازی دستنامه مدرس شناسایی نمایید و اهداف یادگیری را بنویسید. این به شما کمک می کند تا محتوا را تعیین نمایید و رویکرد نوشتاری خود را طراحی کنید. همچنین اهداف یادگیری خود را هنگام شروع در ذهن نگه دارید. شما اکنون دو عنصر از هشت عنصر IM/TN را تکمیل نموده اید.	۶
۲	۳	نمونه ارائه شده در کاربرگ ۱۲-۲ را دنبال نمایید تا یک طرح کلی از مورد آموزشی خود، از جمله سرفصل ها و زیر عنوان ها را بنویسید. این کار نوشتن را به یک موضوع ساده به منظور تکمیل جاهای خالی تبدیل می نماید.	۷
۶	۸	کاربرگ ۳-۴ را ببینید و گره داستان خود را بنویسید. برخی از افراد ترجیح می دهند این مرحله را پس از تکمیل مورد آموزشی بنویسند، اما متوجه شدم که پرداختن به مرحله، به من جهت می دهد تا پیش نویس یک نسخه را به عنوان گام اولیه در فرآیند نوشتن پیش نویس نمایم. سپس، از کاربرگ های ۴-۴ و ۴-۵ جهت نوشتن بخش های "آسان" استفاده نمایید - یادداشت مربوط به صنعت و داستان یا تاریخچه شرکت. از آنجایی که پیش تر داده ها را در نمونه های حاصل از ترم خود جمع آوری نموده اید، نوشتن این عناصر پیچیده نیست.	۸
۴	۳	مورد آموزشی بدون عنوان را با شرکت به اشتراک بگذارید و از آنها مجوز چاپ و نشر را دریافت نمایید (کاربرگ ۳-۲). با کاربرگ ۴-۵ و ۵-۶، به IM/TN برگردید و بخش مرور ادبیات/نظریه/خواندن، سوالات بحث و پاسخ های آنها را بنویسید. IM را با شرکت به اشتراک نگذارید (به فصل ۲ مراجعه نمایید)	۹
۶	۷	مورد آموزشی را دوباره بخوانید و با استفاده از کاربرگ ۵-۵ و ۱-۵، استراتژی تدریس و خلاصه خود را طراحی نمایید. پایان را بنویسید (کاربرگ ۷-۵). مورد آموزشی و IM/TN خود را با یک همکار قابل اعتماد در داخل یا خارج از موسسه خود به اشتراک بگذارید. در خصوص مورد آموزشی، IM/TN و کیفیت پژوهش و نگارش، نظر بخواهید. در صورت امکان با شخص مورد نظر ملاقات نمایید تا به تفسیر بپردازید.	۱۰
۵	۷	در مورد آموزشی و IM/TN بر مبنای اصلاحات، تجدید نظر نمایید. در خصوص عنوانی برای مورد آموزشی خود تصمیم بگیرید. مورد آموزشی را با یادگیرندگان در کلاس همکار آزمایش نمایید. به نحوه "کارکرد" مورد آموزشی و احتمال عدم موفقیت آن دقت نمایید. باز خورد مورد نظر را از یادگیرندگان و در خصوص IM/TN از مدرس، کلاس جمع آوری کنید. (ممکن است به منظور تکمیل این قطعه مجبور باشید تا شروع ترم جدید صبر کنید، مگر اینکه	۱۱

		<p>مایل باشید بخشی از تعطیلات خود را برای شرکت در کلاس شخصی صرف نمایید).</p>	
۲-۳	۴-۵	<p>تغییراتی را اعمال نمایید که هنگام تدریس یا مشاهده تحلیل موردی برای شما آشکار شد. هنگام بازنگری خود، هم به بازخورد یادگیرنده و هم به نظرات مدرس اعتماد نمایید. به یاد داشته باشید، آنها مخاطبان نهایی شما هستند. مورد آموزشی و IM/TN را به یک کنفرانس یا یک مجله ارسال نمایید. مطمئن شوید که دستورالعمل های خاص درخواست شده توسط خروجی را دنبال نمایید (به فصل ۹ مراجعه کنید). این مرحله را دوبار بررسی نمایید.</p>	۱۲

## فصل ۵: ایجاد دستنامه مدرس یا یادداشتهای آموزشی

### دستنامه مدرس (IM)

من دوست دارم موارد آموزشی را مانند یک کوه یخ تصور کنم. بخش بالایی، بخش قابل مشاهده، مورد آموزشی است. این بخشی است که یادگیرندگان می بینند، داستان را بیان می نمایند و مسئله یا مبحث را به منظور ارزشیابی ارائه می دهد. می توانید به فصل های ۳ و ۴ نگاهی بیاندازید تا بررسی نمایید که آیا مورد آموزشی شما حاوی تمام عناصر لازم است یا نیاز است عناصر دیگری را به آن بیافزایید.

مثال کوه یخ را در شکل ۵.۱ مشاهده می نمایید. دستنامه مدرس (IM) که به عنوان یادداشت آموزشی (TN) برای مورد آموزشی گزیده/کوتاه نیز شناخته می شود، کمترین بخش قابل مشاهده مورد آموزشی است. به عبارت دیگر، دو سوم پایین کوه یخ در فرآیند نوشتن را به عنوان IM یا TN در نظر گرفته می شود. IM یا TN عنصری از نوشتن مورد آموزشی است که موجب می گردد، مورد آموزشی مشارکت علمی قابل قبول داشته باشد و تنها ارائه دهنده داستان های ساده نباشد. بدون IM/TN، جامعه دانشگاهی نمی تواند هیچ نتیجه ای در خصوص حرفه ای بودن شما، کیفیت پژوهشی شما، یا توانایی شما در به اشتراک گذاشتن تخصص خود با بقیه ما اخذ نماید. تمامی مجلات دانشگاهی، به موارد آموزشی نیاز دارند که همراه آن، یک دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی وجود داشته باشند. اگرچه خود IM/TN به ندرت منتشر می گردند. ویراستاران مجلات، حتی از ارسال هایی که فاقد این مؤلفه کلیدی هستند نیز استقبال نمی نمایند. IM/TN کمک ارزشمندی را در آماده سازی کلاس و تجزیه و تحلیل مورد آموزشی به مدرس ارائه می دهد و حتی پیچیده ترین مورد آموزشی را به یک فعالیت کلاسی "plug and play" تبدیل می کند که کاربران (مدرسین و یادگیرندگان) به راحتی از آنها استفاده می نمایند. IM/TN دو مزیت مهم را نیز در اختیار نویسنده قرار می دهد:

- به شما کمک می نماید تا به وضوح آنچه را که می خواهید از طریق مورد آموزشی منتقل سازید، مفهوم سازی نمایید. به راحتی می توان در هنگام طرح مورد آموزشی، در داستان غرق شد و در نتیجه فراموش کرد که مورد آموزشی به منظور آموزش هدفی اتخاذ شده است. IM/TN در فعالیتهای نوشتن مورد آموزشی شما را "صادق نگه می دارد".
- اعتبار حرفه ای شما را در جامعه دانشگاهی ایجاد می نماید. مدرسانی که از مورد آموزشی شما در کلاس درس استفاده می کنند، می توانند در یک نگاه متوجه شوند که شما با نظریه مربوطه آشنا هستید، می توانید یادگیری را زمینه سازی نمایید و در به اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگران سخاوتمند هستید. IM/TN استعداد علمی شما را ثابت می نماید.



شکل ۱-۵. کوه یخ case

### چه کسی از IM/TN استفاده خواهد نمود؟

علیرغم این واقعیت که اکثر کاربران IM/TN شما، دانشگاهیان هستند که کلاس‌های تدریس مختص به خود را تدریس می‌نمایند، لازم است IM/TN خود را با در نظر گرفتن کاربر نوپا و تازه‌کار بنویسید. برخی از سناریوهایی که اهمیت یک دستنامه جامع مدرس یا یادداشت آموزشی را تقویت می‌نمایند، عبارتند از:

- کاربر/ مدرس، هرگز قبلاً دوره را تدریس ننموده است یا در حال توسعه و طراحی دوره جدیدی است.
- کاربر/ مدرس، کلاسی را برای شخص دیگری پوشش می‌دهد و زمان آماده‌سازی محدودی داشته یا اصلاً زمان نداشته است.
- کاربر/ مدرس، پیش‌تر هرگز از مورد آموزشی در کلاس استفاده ننموده است.
- کاربر/ مدرس، نسبت به مبحث مورد آموزشی، دانش محدودی دارند.
- کاربر/ مدرس، یک دستیار آموزشی یا یک دانشجوی تحصیلات تکمیلی است.

برای هر کاربر دیگری، دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، به صورت عنصر جذاب و ضروری است. برای کاربرانی که به آنها اشاره شد، IM/TN ابزاری حیاتی به منظور ارزش بخشیدن به کلاس درس است. IM/TN باید به هر دو گروه، خدمات اختصاصی ارائه دهد.

همانطور که زبان خود (بیان خود) را با دقت تنظیم نمودید تا مخاطبان را با خود همراه سازید، شایسته است به خاطر داشته باشید که IM/TN را برای متخصصانی می‌نویسید که اکثر آنها با مبحث شما و نظریه‌ای بسیار آشنا هستند که

تصمیم‌گیری در عرصه علمی شما را هدایت می‌نماید. به همین دلیل، IM/TN به ندرت به صورت دوستانه و غیررسمی تدوین خواهد شد. این یک سند رسمی و علمی است که از یک الگوی متدوال پیروی می‌نماید.

محتویات یک دستنامه مدرس (محتوای یک یادداشت آموزشی در پایان هر بخش ظاهر می‌گردد)، هشت مؤلفه را به اشتراک می‌گذارد. به منظور ایجاد تغییرات در این مؤلفه‌ها، شایسته است به دستورالعمل‌های ارسال ویژه مجله‌ای مراجعه نمایید که می‌خواهید مورد آموزشی خود را در آن منتشر سازید. اما می‌توانید مطمئن باشید که حداقل این هشت مؤلفه، بخشی از الزامات خواهند بود. یادداشت‌های آموزشی دارای عناصر مشابهی هستند، اما طول و تأکید هر یک، تا حدودی متفاوت است:

- نمای کلی / خلاصه / چکیده
- مخاطب مورد نظر، دوره‌های پیشنهادی و مکان
- اهداف آموزشی
- سوالات بحث
- استراتژی‌های تدریس
- بررسی ادبیات، نظری و مطالب پیشنهادی
- پاسخ به سوالات بحث
- پایان

### نمای کلی / خلاصه / چکیده

این عنصر، به عنوان عنصر جذاب و گیرا به منظور تدوین دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی عمل می‌نماید. آیا به خاطر دارید که شما گره‌افکنی را در مورد آموزشی به منظور جلب توجه مخاطبان و ایجاد علاقه کافی جهت مطالعه بیشتر مخاطبان طراحی نموده بودید؟

مخاطبان هدف یا کاربران نهایی، یادگیرندگان شما بودند. اما مخاطبانی که در بخش "خلاصه" به دنبال آنها هستید، مدرسان یا دروازه‌بانانی هستند که تصمیم می‌گیرند مورد آموزشی شما را به کلاس‌های خود اختصاص دهند. این یک تلاش بازاریابی است و این اولین و بهترین فرصت شما، به منظور متقاعد ساختن مدرسان در پذیرش مورد آموزشی شما است.

در یک پاراگراف، لازم است یک نمای کلی از داستان مورد آموزشی، فهرستی از رویدادهای حیاتی، شرح روش پژوهش (تحقیق)، سطح دشواری و تمرکز بر مسئله اصلی ارائه دهید. در عین حال مراقب باشید که هیچ پاسخی ارائه ندهید. خلاصه ابتدا در IM/TN ظاهر می‌گردد، اما اغلب در آخر نوشته می‌شود؛ زیرا دیدگاه سطح جامع و بالایی را در خصوص

مورد آموزشی ارائه می‌دهد. رسیدن به این فاصله تا زمانی که فرآیند تفکر مورد آموزشی کامل نشود، دشوار است. به منظور تمرین نوشتن خلاصه به کاربرگ ۱-۵ مراجعه نمایید.

### مخاطب مورد نظر، دوره‌های پیشنهادی و مکان

کاربران بالقوه مورد آموزشی می‌خواهند بدانند که آیا مورد آموزشی شما در سطحی مناسب برای کلاسی است که در ذهن دارند یا نمی‌تواند از آن استفاده نماید. یک مورد آموزشی طراحی شده برای دانشجویان کارشناسی برای اکثر کلاس‌های کارشناسی ارشد بسیار ساده خواهد بود. یک مورد آموزشی که برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی نوشته شده است برای اکثر کلاس‌های کارشناسی بسیار پیچیده خواهد بود. مورد آموزشی که برای یک برنامه آموزشی اجرایی نوشته شده باشد، برای دانشجویان کارشناسی (به دلیل پیچیدگی) و یا برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی (به دلیل مفروضات مرتبط با ماهیت تجربه کاری و سطح شغلی یادگیرندگان) مناسب نخواهد بود. شایسته است شما پیش از نوشتن مورد آموزشی تصمیم بگیرید که مخاطب کدام گروه هستند و سپس مورد آموزشی را بر مبنای آن طراحی نمایید. گذشته از پیچیدگی، عوامل دیگری که در تطبیق مورد آموزشی با مخاطب نقش دارند که عبارتند از:

**استفاده از زبان:** مورد آموزشی برای دانشجویان کارشناسی از اصطلاحات تخصصی تجاری و صنعتی، کلمات اختصاری فرآیندی و عملیاتی و سبک نوشتن بیش از حد متراکم اجتناب می‌ورزند.

**انتظارات از دانش پیشین:** محتوای روایت مورد آموزشی، لازم است با میزان پیش‌بینی شده دانش محتوا و مهارت‌های مخاطبان مطابقت داشته باشد. به عنوان مثال، دانشجویان مقطع کارشناسی به ندرت پرتفوی مدیریتی را مطالعه می‌نمایند، در حالی که دانشجویان کارشناسی ارشد، مدت‌هاست که اصول اولیه طراحی پرتفوی مدیریتی را پشت سر گذاشته‌اند، به این اسناد مراجعه می‌نمایند.

**طول:** تعجب نخواهید کرد اگر بدانید دانشجویان کارشناسی، فارغ‌التحصیلان و شرکت‌کنندگان در آموزش اجرایی مورد آموزشی کوتاه‌تر را ترجیح می‌دهند! اگر مورد آموزشی شما ۲۵ صفحه متن به اضافه ده صفحه دیگر از نمودار/جدول/شکل باشد، برای اکثر یادگیرندگان بسیار طولانی است. طول مورد آموزشی، برای یادگیرندگان تحصیلات تکمیلی یا برنامه‌های آموزشی اجرایی چندان عامل مهمی نیست، اگرچه آنها نیز از ارائه مختصر و موجز حقایق، قدردانی می‌نمایند.

**ملاحظات موضوعی:** این عنصر نیز به تجربه زندگی و پیشینه تحصیلی یادگیرندگان بستگی دارد. شایسته است شما با تفاوت‌های میان انواع پیشنهادات برنامه آموزشی را آشنا شوید (به عنوان مثال، پیشنهادات به فارغ‌التحصیلان در مقابل پیشنهادات به دانشجویان دوره کارشناسی) تا مورد آموزشی خود را به درستی تنظیم نمایید و یک IM/TN مفید برای مدرس ارائه دهید.



هنگامی که سطح علمی مورد آموزشی خود را تعیین نمودید، شایسته است یک یا چند دوره را شناسایی کنید که ممکن است به واسطه گنجاندن مورد آموزشی شما به عنوان یک درس یا مجموعه‌ای از درس‌ها، کیفیت دوره افزایش یابد. اگرچه ممکن است ادعا نمایید که مورد آموزشی شما می‌تواند در چندین دوره مختلف مؤثر واقع گردد، اما این انتظار تا حدی بعید به نظر می‌رسد. اگر مورد آموزشی طراحی شده توسط شما مقدمه‌ای بر یکی از مباحث اعم از "مدیریت"، "مالی و کارآفرینی"، "مدیریت منابع انسانی"، "ارتباطات بازاریابی" و "سیاست‌های تجاری" باشد، می‌تواند در چند عرصه آموزش داده شود.

یک عرصه اصلی و شاید یک عرصه ثانویه مرتبط، مانند "اصول بازاریابی" و "مقدمه‌ای بر کارآفرینی" یا "مدیریت مالی" و "مالی شخصی" را انتخاب نمایید. همواره می‌توانید مورد آموزشی دیگری را به منظور پوشش مباحث در "مدیریت منابع انسانی" یا "حسابداری مدیریتی" بنویسید. اگر مورد آموزشی خود را به طور خاص برای دوره‌ای نوشته‌اید که در مؤسسه آموزشی عنوان منحصر به فردی دارد، مانند "ایجاد پدیده‌ها" یا "زندگی در محل کار شما"، استفاده از عنوان دوره عمومی‌تر در IM/TN خود سودمند است. به جای عناوین درسی هوشمندانه و جذابی که در دانشگاه استفاده می‌گردند، "خلاقیت و نوآوری" یا "مدیریت شرکت خانواده" را در نظر بگیرید.

همچنین توجه به این نکته برای کاربر اهمیت دارد که در چه مقطعی از هر ترم، مورد آموزشی باید ارائه گردد. آیا این یک مورد آموزشی مقدماتی است - بهترین مورد آموزشی برای استفاده در یک سوم اول ترم چیست؟ کدام فصول در کتاب‌های درسی پُرکاربرد با محتوای مورد آموزشی مرتبط هستند؟ آیا این یک نمونه مورد آموزشی جامع مناسب برای پایان ترم است که نیاز به دانش موضوعی گسترده‌ای از سوی یادگیرندگان دارد؟ آیا این یک مورد آموزشی مختصر به منظور ارائه در پایان فصل است که می‌تواند پس از فصلی استفاده گردد که به یک مهارت خاص اختصاص دارد؟ هرچه بتوانید اطلاعات بیشتری برای کاربر احتمالی ارائه دهید، احتمال بیشتری وجود دارد که مورد آموزشی شما به طور گسترده مورد پذیرش قرار گیرد. کاربرگ ۵-۲ به شما کمک می‌نماید تا بخش مربوط به مخاطبان مورد نظر، دوره‌های توصیه‌شده و مکان‌یابی را طراحی نمایید.

## اهداف یادگیری

یکی از کلیدهای طراحی یک مورد آموزشی قانع‌کننده، مفید و قابل فروش، شرح واضحی از برنامه‌های آماده برای یادگیرندگان است که بیشتر به عنوان اهداف یادگیری شناخته می‌شود. شرح واضح همراه با جزئیات، توضیح می‌دهند که شما می‌خواهید یادگیرندگان چه مفاهیمی را یاد بگیرند. لطفاً توجه داشته باشید که اینها اهداف آموزشی نیستند (مفاهیمی که مدرسان می‌خواهند آموزش دهند). مورد آموزشی هسته اصلی یادگیری "یادگیرنده‌محور" هستند. بنابراین، اهداف باید بر نتایج یادگیرندگان متمرکز گردند:

### ۱. اهداف یادگیری، اقدامات را توصیف می‌نمایند

این فرصت شماسست تا به صراحت بیان نمایید که یادگیرندگان پس از تجزیه و تحلیل مورد آموزشی که نوشته‌اید، شایسته است چه کاری انجام دهند. شاید بخواهید آنها "مراحل توسعه چرخه حیات یک کسب و کار کوچک را شناسایی نمایند". شاید شما بخواهید که آنها "تحلیل دینفعان را به منظور تصمیم‌گیری درخصوص محل زیاله سمی اعمال نمایند". شاید شما بخواهید که آنها "برنامه‌ای به منظور اجرای تغییرات سازمانی در یک شرکت چند ملیتی طراحی نمایند". هر یک از این خواسته‌ها، مستلزم آن است که یادگیرندگان کاری انجام دهند. تعیین خروجی مورد نیاز را در نظر بگیرید.

### ۲. اهداف آموزشی، قابل اندازه‌گیری هستند

این تقاضا، به منظور اندازه‌گیری می‌تواند چالشی بزرگ‌تر از آن چیزی باشد که تصور می‌نمایید. کلمات ارزشیابی که اغلب استفاده می‌نماییم، به ندرت قابل اندازه‌گیری هستند (آسان، واضح، بزرگ و خوب نوشته شده، تمامی این الفاظ در مقایسه با کلمات دیگری قابل درک هستند، اما به عنوان معیارهای عینی، شکست می‌خورند). از جمله افعال زیر قابل اندازه‌گیری نیستند یا زائد هستند؛ بنابراین، از استفاده از آنها هنگام نوشتن اهداف خودداری نمایید:

"قادر است، قدردانی می‌نماید، آگاهی، توانایی، درک، آگاه، آشنا، علاقه نشان می‌دهد، می‌داند، دانش دارد، یاد می‌گیرد، به خاطر می‌سپارد، می‌فهمد، قادر خواهد بود".

پس نهی از استفاده از این کلمات و الفاظ، چه چیزی برای ما باقی می‌گذارد؟ این نهی، در حقیقت یک ضرورت به منظور مشخص ساختن و وضوح، را آشکار می‌سازد.

### ۳. اهداف آموزشی مشخص هستند

وظیفه ما این است که دقیقاً بر هدف خود در نوشتن مورد آموزشی تمرکز نماییم. طبقه بندی بلوم، نشان می‌دهد که مهارت‌ها در قلمرو شناختی بر دانش، درک و تفکر انتقادی متمرکز هستند. دانش با مسائل یادآوری، فهم و درک مسائل و تفکر انتقادی با فرآیندهای شناختی پیشرفته‌تر استفاده از دانش، تجزیه و تحلیل علل، ترکیب جایگزین‌های جدید و ارزشیابی اقدامات انجام شده یا قضاوت‌های بیان شده سروکار دارد. این فعالیت‌ها به طور سنتی در یک سلسله مراتب شش مرحله‌ای نشان داده می‌شوند که با کسب دانش آغاز می‌گردد و به طور متوالی از طریق درک، کاربرد، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی حرکت می‌نماید. نسخه به روز شده این مراحل به خاطر سپردن، درک کردن، اعمال، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و خلق (ایجاد) نام دارد. توضیحات مراحل ثابت می‌ماند. این شش سطح را می‌توان با استفاده از کلماتی توصیف نمود که دقیقاً آنچه را که ما می‌خواهیم به کمیّت تبدیل نماییم، توضیح می‌دهند. افعالی مانند تعریف، شناسایی، تخمین، بازنویسی، محاسبه، ساختن، آماده ساختن، نشان دادن، ارائه طرح کلی، مقایسه، توضیح دادن و توجیه به کار می‌روند.

من هرم بلوم را بسیار می‌پسندم. بله، می‌دانم که طبقه‌بندی‌های کنونی‌تر، عبارات مدرن‌تری از سلسله‌مراتب اصلی یادگیری بلوم ارائه می‌دهند (اندرسون و کراتوول یکی از این توصیف‌های کنونی هستند). می‌دانم مدل‌های پُرطرفدار و پرمخاطب‌تری وجود دارند، اما ترجیح من و علاقه من به هرم بلوم بیشتر از مدل‌های کنونی هستند.

هرم بلوم (اهداف آموزشی بنجامین بلوم)، زندگی آموزشی را برای چندین نسل از دانشگاهیان تسهیل نموده است و من قویاً توصیه می‌کنم که آن را در فعالیتهای نوشتن مورد آموزشی برای خود به کار ببرید. توصیه می‌گردد:

۱. از برخی از وب سایت‌های معتبرتر بازدید نمایید که پژوهش‌های بلوم را نشان می‌دهند. چندین جزوه مفید پیدا خواهید نمود که کلمات عملیاتی منطقی را با سطوح مختلف رشد شناختی مرتبط می‌سازد و به شما در ساختار اهداف خود کمک نماید. برخی از این وب‌سایت را امتحان نمایید:

- Overbaugh and Schultz (2011) at [www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/teaching-learning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf](http://www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/teaching-learning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf)
- Overbaugh and Schultz در (۲۰۱۱) [www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/learning-learning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf](http://www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/learning-learning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf)
- Forehand در (۲۰۰۵) [http://eptt.coe.uga.edu/index.php?title=Bloom%27s\\_Taxonomy](http://eptt.coe.uga.edu/index.php?title=Bloom%27s_Taxonomy)
- [www.celt.iastate.edu/teaching/effective-teaching-praktiks/revised-bloomstaxonomy](http://www.celt.iastate.edu/teaching/effective-teaching-praktiks/revised-bloomstaxonomy)

۲. مورد آموزشی خود را بررسی نمایید. هدف اولیه شما از نوشتن این مورد آموزشی چه بود؟ آن هدف را با مجموعه‌ای از اهداف آموزشی مطابقت دهید که پس از مشاهده وب سایت‌های پیشین ایجاد شده است. آیا اهداف یادگیری شما، در چارچوب طبقه بندی بلوم کار می‌نمایند؟ اگر نه، زبان و بیانی را که در آن اهداف یادگیری خود را بیان می‌نمایید، مجدداً ارزشیابی نمایید تا با زبان واضح و موجز بلوم مطابقت داشته باشد.

۳. سعی کنید اشتیاق خود را به منظور نوشتن اهداف آموزشی حفظ نمایید و برای یک مورد آموزشی کامل، ۵ هدف و برای مورد آموزشی گزیده/کوتاه، ۳ هدف را انتخاب نمایید. اگر انتظارات شما از یادگیری، مطابق با آنچه باشد که آنها می‌توانند به طور واقع‌بینانه از روایت مورد آموزشی به دست آورند؛ این تطابق به تقویت مورد آموزشی منجر خواهد شد.

۴. هنگامی که سؤالات بحث خود را طراحی می‌نمایید، اطمینان یابید که هر سؤال به یک یا چند هدف آموزشی مربوط می‌گردد و هر یک از اهداف خود را با یک یا چند سؤال بحث پوشش می‌دهید. آیا نوشتن اهداف یادگیری دشوار است؟ بله همینطور است. اما، هنگامی که درک خوبی از اهداف پیدا نمودید، آن را ارزشمندترین فعالیت خواهید یافت. نوشتن اهداف یادگیری را با استفاده از کاربرگ ۳-۵ تمرین نمایید.

## سوالات بحث

هدف از طرح سوالات، تمرکز بر تحلیل یادگیرندگان و هدایت کلاس درس یا بحث آنلاین در جهت انتخابی شماست. این سوالات، از اهداف آموزشی ناشی می‌گردند. به منظور تکرار، ضرورت دارد هر هدف آموزشی با یک یا چند سوال مرتبط باشد. هر سوال به نوبه خود باید با یک یا چند هدف آموزشی مرتبط باشد. به منظور بررسی سیستمی که تطبیق اهداف یادگیری با سوالات بحث را تسهیل می‌نماید، به کاربرگ ۴-۵ مراجعه نمایید. سوالات بحث، سه خصیصه اصلی دارند:

- سوالات، "باز پاسخ" هستند - یعنی نمی‌توان آنها را با یک "بله" یا "نه" ساده پاسخ داد.
- سوالات، تحلیلی هستند - آنها از یادگیرندگان می‌خواهند که به طور نقادانه در خصوص الزامات و پیامدهای دوره های مختلف و اقدامات انجام شده، تفکر نمایند.
- سوالات، یک مسئله قابل حل را مطرح می‌سازند که برای سطح یادگیرندگان کلاس شما نه خیلی سخت هستند و نه خیلی ساده.

پاسخ به سوالات بحث را باید بتوان در متن مورد آموزشی یافت. شما نمی‌توانید مطالب اضافی که در متن مطرح نمودید را در IM/TN وارد نمایید. اگر متوجه شدید که نمی‌توانید به سؤالی پاسخ دهید، شایسته است تغییراتی در متن ایجاد نمایید. به بخش "پاسخ به سوالات بحث" مراجعه نمایید که در ادامه این فصل آمده است. من تمامی آن سؤالاتی را که هیچ پاسخی مبتنی بر حقایق موجود در مورد آموزشی برای آنها وجود ندارد؛ به عنوان "سوالات توپ کریستالی" می‌نامم. چند نمونه از سوالات به شرح زیر هستند:

- مدیرعامل چه خواهد کرد؟
- از معرفی یک محصول جدید چقدر سود حاصل می‌گردد؟
- ISP جدید چقدر محبوب خواهد بود؟
- چرا مدیر مانند او رفتار کرد؟

اینها سوالات جالبی هستند. متأسفانه، جهت پاسخ به برخی از آنها باید "ذهن خوان" بود. حتی گاهی لازم است به منظور پاسخ به برخی از این سوالات، دیگر "غیب گو" باشیم!

چه در خود یک مورد آموزشی و چه در اینترنت، هیچ واقعیتی وجود ندارد که آینده را به ما بگوید. به هیچ وجه نمی‌توانیم به درون ذهن هر یک از شخصیت‌های موجود در موارد آموزشی خود نگاه کنیم تا انگیزه‌ها یا اعمال آنها را توضیح دهیم. من این را می‌دانم و شما نیز به این مسئله واقف هستید. با این حال، ما گاهی تسلیم وسوسه پرسیدن "سوالات توپ کریستالی" می‌شویم.

در اینجا توصیه من به منظور اجتناب از تمایل به غرق شدن در این وسوسه، ایجاد فهرستی از سؤالاتی است که می‌خواهید در خصوص مورد آموزشی مطرح نمایید، اما هنوز به آنها پاسخ ندهید. فهرست را به مؤسسه آموزشی ببرید

و از یکی از همکاران خود بخواهید که داده‌های خاصی را شناسایی نماید که به منظور پاسخ به سؤالات لازم هستند (اگر بتوانید یادگیرندگان خود را وادار به انجام این کار کنید، خیلی بهتر است). سپس، آن فهرست عناصر را به مجدداً به مورد آموزشی ارجاع دهید و مطمئن شوید که تمام مطالب مشخص شده در بخشی از مورد آموزشی ظاهر می‌گردند. اگر اطلاعات خاصی وجود ندارد و نمی‌توانید بدون به خطر انداختن جریان نثر، آن را به مورد آموزشی اضافه کنید، سؤال را تغییر دهید. می‌توانید همین "سوالات توپ کریستال" را بازنویسی نمایید (همانطور که در لیست زیر نشان داده شده است). به عنوان مثال می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

- اگر شما به جای مدیرعامل بودید، چه کار می‌کردید؟ چرا؟ (در اینجا، تأکید از اینکه از ما بخواهیم تصور کنیم که مدیر عامل به چه چیزی فکر می‌کند، به تصور اینکه ما به چه چیزی می‌اندیشیم و چرا اینگونه می‌اندیشیم، تغییر نموده است).
- سود بالقوه‌ای که می‌تواند از معرفی محصول جدید حاصل شود چیست؟ چگونه این پیش بینی را محاسبه می‌کنید؟ (ما نمی‌توانیم فروش بالقوه یک محصول جدید را تصور کنیم، اما می‌توانیم از مدل‌سازی به منظور پیش بینی سود بالقوه استفاده نماییم).
- چگونه می‌توانید محبوبیت بالقوه ISP جدید را اندازه‌گیری نمایید؟ به دنبال چه داده‌ای هستید؟ کجا می‌توانید آن را بیابید؟ (با مجدداً نیز، ما تنها می‌توانیم در خصوص استفاده از یک ISP جدید حدس بزنیم، اما می‌توانیم داده‌های مورد نیاز جهت برآورد دقیق را شناسایی نماییم).
- دلایل بالقوه‌ای که رفتار مدیر نشان می‌دهند چیست؟ پاسخ‌های خود را به کمک نظریه‌های علمی پشتیبانی نمایید. (چه کسی می‌داند در ذهن دیگران چه می‌گذرد؟ با این حال، بر اساس اقدامات مدیر، می‌توانیم نظریه‌های مختلفی را اعمال نماییم که اقدامات مشابه مدیر را توضیح می‌دهد). ناگهان، پاسخ‌های یادگیرندگان غنی‌تر می‌گردند، یادگیری واضح‌تر می‌شود. شناسایی آسان‌تر است و قابلیت انتقال پاسخ، بسیار بهبود می‌یابد.

## استراتژی‌های تدریس

برخی از موارد آموزشی، به گونه‌ای طراحی می‌گردند که به کمک پرسیدن سؤالات بحث از یادگیرندگان، به بهترین وجه آموزش داده می‌شوند. سایر مورد آموزشی پیچیده‌تر، خود را به استراتژی‌های تدریس خاص و آماده‌سازی یادگیرندگان ملزم می‌سازند. شما می‌توانید یک بحث کامل در خصوص استراتژی‌های تدریس (چه به صورت آنلاین و چه چهره به چهره) را در فصل ۱۰ بیابید، اما برای اهداف این بخش از IM/TN شایسته است بر دو مبحث اصلی تمرکز نمایید: آماده‌سازی مورد آموزشی و روش‌های تدریس.

### ۱. آماده‌سازی مورد آموزشی

آماده‌سازی مورد آموزشی، به اقداماتی مربوط می‌گردد که لازم است پیش از بحث در خصوص مورد آموزشی توسط شما و یادگیرندگان، اتفاق بیفتد. به عنوان مثال، یادگیرندگان پیش از ورود به مورد آموزشی لازم است چه چیزهایی را یاد بگیرند؟ در عنصر دوم IM/TN (مخاطب مورد نظر، دوره های پیشنهادی و مکان) به این اشاره داشتید، زمانی که محل قرارگیری مورد آموزشی را متناسب با اصطلاحات و کتاب‌ها/فصل‌هایی شناسایی نمودید که به بهترین وجه با استفاده از مورد مرتبط هستند. اکنون زمان آن است که مانند مثال‌های زیر، اقدامات دقیق‌تر صورت دهیم:

- شایسته است یادگیرندگان، سه نظریه انگیزشی متفاوت را یاد گرفته باشند.
- شایسته است یادگیرندگان، بتوانند با صورت های درآمد و ترازنامه، کار کنند.

به همان اندازه اهمیت دارد که یادگیرندگان با مفاهیم اساسی آشنا شده باشند. یک بار دیگر تأکید می‌ورزم که جزئیات، نقش کلیدی ایفا می‌نمایند. تکلیف کامل را مانند مثال‌های زیر ارائه دهید:

- پیش از کلاس، فصل‌های کتاب خود را در خصوص مازلو، هرزبرگ و وروم مرور نمایید.
- فصل ۷ را در متن حسابداری خود بخوانید و تمرینات ۴ و ۷ را در صفحه ۲۷۸ تکمیل نمایید.
- خلاصه‌ای دو صفحه‌ای که تفاوت‌های میان "غایت‌شناسی" و "دیونتولوژی" را مشخص سازد. حتماً نمونه‌ها و مثال‌هایی را مطرح نمایید.

## ۲. روش‌های تدریس

"روش‌های تدریس"، اصطلاح گسترده‌ای هست که به راهنمایی‌ها و نکاتی مربوط می‌گردد که پیش از تدریس مورد آموزشی به مدرس ارائه می‌دهید. در این زمان باید دو تصمیم بگیرید. اولین توصیه شما به منظور استفاده بهینه یادگیرندگان از مورد آموزشی را ارائه خواهید نمود:

- آیا قالب سخنرانی مناسب است؟ اگر چنین است، طرح کلی سخنرانی را در IM/TN خود ارائه دهید.
- آیا قالب سنتی سه تخته‌ای (تخته‌های کلاسی) توصیه می‌گردد؟ اگر چنین است، مطالب اصلی که لازم است روی تخته کلاس نوشته شوند، چه هستند؟
- آیا تمرین خلاقانه‌ای پیشنهاد دارید؟ دستورالعمل‌های کامل را ارائه دهید.

تصمیم دوم شما شامل، حصول اطمینان از این است که یادگیرندگان از مزایای برنامه‌ریزی شده شما بهره خواهند برد. مجدداً تأکید می‌نمایم که وضوح انتظارات، اهمیت دارد. گاهی، این می‌تواند به شکل تکالیف بعدی، روش توصیفی واضح، به اشتراک گذاشتن پایان (جمع‌بندی) با کلاس و شیوه هدایت بحث، یا روش‌های دیگر باشد. همچنین می‌تواند تأییدی بر این مسئله باشد که یادگیرندگان، آنچه را که شما می‌خواهید یاد بگیرند، یاد گرفته اند.

یک راه عالی به منظور آغاز بحث، استفاده از سوالات آغازینی است که اصطلاحاً یخِ بحث را می‌شکنند و به صورت تدریجی مخاطب را به بحث وارد می‌سازند. سوالات یخ شکن همراه با سوالات بحث، در عین سادگی، تضمینی است که یادگیرندگان را به پاسخگویی به آنها قادر می‌سازد:

- چند نفر از شما در دو هفته گذشته سه بار یا بیشتر پیتزا خورده‌اید؟
- آیا همراه با پیتزا، نوشیدنی سفارش دادید؟ چه چیزی سفارش دادید؟
- آخرین باری که پیتزا خوردید هزینه آن چقدر بود؟ اگر کمتر از ۷ دلار بود، بیش از ۱۵ دلار، دست خود را بلند کنید.
- اینجا چه کسی ماشین دارد؟ در هفته چقدر برای بنزین خرج می‌کنید؟ کمتر از ۲۰ دلار، بیش از ۳۵ دلار؟

سوالاتی از این دست، زمینه را به منظور یک بحث کلاسی مشارکتی فراهم می‌سازند. کاربرد ۵-۵، قالبی را به منظور بخش استراتژی‌های تدریس ارائه می‌دهد.

توجه داشته باشید که اگر در حال نوشتن یک مورد آموزشی کوتاه هستید، بخش استراتژی‌های تدریس شما گسترده‌تر خواهد بود، زیرا ممکن است مدرس به منظور هدایت یادگیری یادگیرندگان از مجموعه اطلاعات محدودی به راهنمایی بیشتری نیاز داشته باشد. مرور ادبیات، نظریه‌ها و مطالب پیشنهادی نمونه‌های پیشین کاربران نوپایی را در نظر داشته باشید که به احتمال فراوان از اطلاعات دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی شما بهره می‌برند؟ اینجا جایی است که فرصتی به منظور نشان دادن سخاوت علمی واقعی شما به واسطه به اشتراک گذاشتن دانش گسترده موضوعی خود با همسالان خود خواهید داشت. اگر بررسی ادبیات یا بحث نظری ساده باشد، همانطور که در چندین نمونه از پیش ارائه گشت، طرح کلی نظریه پایه، اقدام ساده‌ای است. اگر مورد آموزشی شما درخصوص "انگیزه" است، طرح کلی چند پاراگراف از دیدگاه سه نظریه پرداز کافی است.

اگر مورد آموزشی شما درخصوص موضوعی است که نیاز به توضیح قابل توجهی دارد، ممکن است مجبور شوید اندکی بیشتر بنویسید. تمایز مختصر میان غایت‌شناسی و دیونتولوژی، مستلزم مجموعه‌ای از مثال‌های تبیین‌گر است تا یادگیرندگان، نظریه را به درستی به کار گیرند. انجام این خدمت ساده، برای همکارانتان باعث صرفه جویی در زمان، تلاش و کاهش ناامیدی مدرسانی می‌گردد که به سرعت این مورد آموزشی را استفاده می‌نمایند یا با نظریه‌ها آشنا نیستند.

راه دیگر به منظور رسیدگی به این بخش، در IM تهیه یک کتابشناسی مشروح است که استنادات کامل و شرح کوتاهی از مطالب ارجاع‌شده را ارائه می‌دهد. این می‌تواند برای مدرسانی مفید باشد که مایلند مطالب بیشتری را به کلاس‌های خود اختصاص دهند. همچنین می‌تواند برای مربیانی مفید باشد که می‌خواهند پیش از تدریس مورد آموزشی شما درخصوص یک مبحث خاص، اطلاعات بیشتری کسب نمایند. این یک راه خوب به منظور رسیدگی به بخش نظریه‌ها به منظور تهیه یادداشت آموزشی است که اغلب اطلاعات کامل‌تری نسبت به دستنامه مدرس ارائه می‌نماید. بخش

مرور ادبیات کوتاه شده و مختصر در یک یادداشت آموزشی با بخش استراتژی‌های آموزشی توسعه یافته در آن یادداشت‌های آموزشی، متعادل شده است.

نویسندگان در برخی از موارد آموزشی، نظریه را در پاسخ به سؤالات بحث قرار می‌دهند (به زیر عنوان بعدی مراجعه نمایید)، اما این اقدام، برای مدرسان مفید نیست و ممکن است مدرسان تازه‌کار یا با تجربه اندک را در پیش بینی عمق پاسخی مشابه با آنچه شما ارائه نموده‌اید، گمراه سازد. بخش بررسی متون و مرور ادبیات، گاهی شامل مطالب پیش‌زمینه اضافه خواهد بود (اغلب به عنوان یک جزوه مفید برای یادگیرندگان طراحی می‌گردد). این مطالب پس‌زمینه، ممکن است به شکل یک یادداشت صنعتی پیشرفته، یک ضمیمه فنی، یا یک نظریه تجاری ناآشنا یا کمتر رایج باشد. اینها به همان هدفی عمل می‌نمایند که جدول‌ها/ شکل‌ها/ نمودارها به آن هدف ارائه می‌گردند. این مطالب، دانش و اطلاعات گسترده‌ای را به منظور استفاده مدرس فراهم می‌سازند.

### پاسخگویی به سؤالات بحث

هنگام نوشتن پاسخ سؤالات بحث، شایسته است خود را به جای یادگیرندگان قرار دهید. شایسته است از دیدگاه آنها، به سؤالات پاسخ دهید. شایسته است با استفاده از زبان و بیانی به سؤالات پاسخ دهید که یادگیرندگان از آنها استفاده می‌نمایند. بهتر است از سبک سنتی پیچیده که در نوشتار دانشگاهی دیده می‌شود، کمتر استفاده نمایید. هنگام نوشتن پاسخ سؤالات بحث، دو نکته مهم را به خاطر بسپارید:

- در مثالی اغلب گفته می‌شود، اگر مادر بزرگ شما (با فرض اینکه استاد نباشد) پاسخ شما را درک نمود؛ یادگیرندگان نیز آن را درک خواهند نمود. این مثال در حقیقت به این معنا است که لازم است از زبان (بیان) و از پیچیدگی، مشخصی در ارائه پاسخ استفاده نمایید. از نوشتن عباراتی مانند "یک پاسخ خوب، شامل بحث در خصوص چندین روش تحلیل مالی است" خودداری نمایید. در عوض، تجزیه و تحلیل مالی مدنظر خود را ارائه دهید تا مدرس مجبور نباشد برای هر کلاس آن را آماده سازد.
- انتظارات واقع بینانه از آنچه ارائه نمایید که یک مدرس ممکن است از یادگیرنده دریافت نماید. حتی یک یادگیرنده ممتاز هم به اندازه شما و به طور کامل به سؤالات پاسخ نمی‌دهد. بنابراین، پاسخ نسبتاً کامل، ممکن است برای اهداف بحث قابل قبول باشد. اگر به سؤالات پاسخ دهید و سپس متوجه شوید که پاسخ‌های خود را بر مبنای اطلاعاتی استوار کرده‌اید که در مورد آموزشی ظاهر نمی‌گردند؛ دو انتخاب دارید: یا به مورد آموزشی برگردید و اطلاعات مربوطه را وارد نمایید، یا پاسخ خود را در IM/TN اصلاح نمایید.

برای اینکه یادگیرندگان، تحلیل مورد آموزشی معتبری انجام دهند؛ به اطلاعات، حقایق و درک کافی از رفتار گذشته قهرمان داستان نیاز دارند تا بتوانند اعمال یا ترجیحات آینده او را پیش‌بینی نمایند. ارائه یک تقسیم  $A/C$  در پاسخ‌هایتان می‌تواند مفید باشد، که در آن «A» نشان‌دهنده ظاهر یک پاسخ سطح A است و «C» نشان‌دهنده آن سطحی است که یک پاسخ C نسبتاً صحیح اما قابل قبول، ارائه می‌نماید. نمونه پاسخ‌هایی را بنویسید که با مشخصات هر نمره مطابقت دارد. کاربران دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، از تلاش شما به منظور کمک به شناسایی انتظارات



مناسب تشکر خواهند نمود. کاربرد ۶-۵، زبان و پیچیدگی صحیح را جهت پاسخ به سؤالات بحث برای نمونه مورد آموزشی ارائه می‌دهد.

## پایان

یادگیرندگان همواره می‌خواهند بدانند "چه اتفاقی افتاده است". در پایان هر بحث موردی، حتی بالاترین سطح شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزشی اجرایی می‌پرسند که قهرمانان مورد آموزشی واقعاً چه کرده‌اند. این یک پاسخ طبیعی به سبک یادگیری "به من داستان بگو" است که در نوشتن مورد آموزشی تشویق می‌گردد. بنابراین، به‌عنوان داستان‌سرای خوب، باید این نکته را در دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی خلاصه نماییم. پایان داستان مورد آموزشی، اطلاعاتی در خصوص عواقب وقایع مورد آموزشی ارائه می‌دهد. تصمیمی که قهرمان داستان گرفته را توصیف می‌نماید و به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا توصیه‌های خود را با اقدامات واقعی مقایسه نمایند. پایان، داستان را کامل می‌نماید و به مسئله در دست تجزیه و تحلیل نزدیک می‌گردد. نوشتن پایان، یکی از ساده‌ترین قطعات برای نوشتن مورد آموزشی است، زیرا بازخوانی ساده اطلاعات حقیقی است. هنگامی که پایان مورد آموزشی نوشته شد، کار تمام است!

پایان، مورد آموزشی را از در زمان انتشار به‌روز می‌نماید؛ اما، طبیعتاً، در صورت لزوم می‌توان آن را بیشتر به‌روزرسانی نمود. این یک تکلیف خوب به منظور ارائه تجزیه و تحلیل مورد آموزشی کلاسیک است - ابتدا مورد آموزشی را تعیین نمایید و سپس به‌روزرسانی مورد آموزشی را آغاز کنید. در این خصوص در فصل ۱۰، توضیحاتی ارائه می‌گردد. می‌توانید به کاربرد ۷-۵ مراجعه نمایید.

توجه: پیش از ورود به فصل ۶، حتماً کاربرد ۸-۵ را تکمیل نمایید.

- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman,.
- Bloom, B. S. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. *Cognitive Domain*.
- Dispelling Confusion About Learning Objectives. (n.d.). *The CASE Journal 8, No. 1*. [www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol8Issue1.pdf](http://www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol8Issue1.pdf).
- Forehand, M. (2005). Bloom's taxonomy: Original and revised. *Emerging Perspectives on Learning, Teaching, and Technology*. Retrieved from [Http://Projects.Coe.Uga.Edu/Epltt](http://Projects.Coe.Uga.Edu/Epltt).
- Heer, R. (2012). A model of learning objectives. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Iowa State University.
- Monaghan, C. H., & Columbaro, N. L. (2008). Communities of practice and students' professional development. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(3), 413–424.
- Overbaugh, R.C., and L. S. (2011). Bloom's Taxonomy. *Department of Teaching and Learning, Old Dominion University*. [www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/teachinglearning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf](http://www.odu.edu/content/dam/odu/col-dept/teachinglearning/docs/blooms-taxonomy-handout.pdf) (accessed April 6, 2021).
- Vega, G. (2010). Crystal Ball Questions and Assumptions of Knowledge. *The CASE Journal 6, No. 2 (Spring)*. [www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol6Issue2.pdf](http://www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol6Issue2.pdf).
- (2011). "Dispelling Confusion About Learning Objectives." *The CASE Journal 8, no. 1 (Fall)*, [www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol8Issue1.pdf](http://www.caseweb.org/docs/TCJfrontVol8Issue1.pdf).

با پیروی از مثال ارائه شده، خلاصه‌ای را برای دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی برای مورد آموزشی تکمیل شده خود، پیش نویس نمایید.

مثال شما	مثال‌ها	خصیصه‌ها
	<p>اسکات گربر، شورای کارآفرینان جوان (YEC) را تأسیس نمود تا جامعه‌ای از افراد ایجاد نماید که بتوانند کمبود دانش خود و دیگران را تکمیل نمایند. یادگیرندگان، شکل‌گیری و موفقیت YEC و سازمان‌های وابسته را به‌عنوان "انجمن تخصصی" (COPS) بررسی می‌نمایند. تکالیف و فعالیت‌های اختیاری متمرکز بر شغل، به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا مفهوم انجمن تخصصی را در خلأهایی بررسی نمایند که (این اطلاعات) در دوره‌های دانشگاهی و دوره‌های آموزشی در محل کار، تمام دانش ضمنی مورد نیاز به منظور برتری یافتن در شغل را فراهم نمی‌گردند. این مورد آموزشی، از اطلاعات در دسترس عموم بررسی شده است.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرور مختصر</li> <li>• رویدادهای بحرانی</li> <li>• روش‌شناسی پژوهش</li> <li>• تمرکز بر مسئله اصلی</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، دوره‌ها و مخاطب مورد آموزشی را بر مبنای دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی برای مورد آموزشی تکمیل شده خود پیش نویس نمایید.

مثال شما	مثال‌ها	خصیصه‌ها
	<p>این مورد آموزشی برای دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد، مناسب است. این دانشجویان، از درک نحوه ارتباط Cops با یادگیری حرفه‌ای و مدیریت حرفه‌ای خود بهره‌مند می‌گردند. می‌توان این دانش را با واحدهای سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش یا شغلی، کارآفرینی و توسعه کارکنان هماهنگ ساخت.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطب اصلی شما چه کسی است؟</li> <li>• کدام دوره مناسب‌تر است؟</li> <li>• در کدام نیم‌سال، بهتر است از مورد آموزشی استفاده گردد؟</li> <li>• کدام متن با مورد آموزشی مطابقت بهتری دارد؟</li> </ul>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک هدف آموزشی برای مورد آموزشی خود در هر سطح از طبقه بندی بلوم پیش نویس نمایید.

مثال شما	مثال‌ها	سطح
	یادگیرنده، مجموعه‌ای از گنش‌های نامرتبط در یک روایت را به مجموعه‌ای از نظریه‌های جامع عملی مرتبط نماید.	کسب دانش و به خاطر سپاری
	یادگیرنده، مراحل را به منظور ایجاد یک جامعه موفق عملی (انجمن تخصصی)، شناسایی خواهد نمود.	فهم و درک
	یادگیرنده، شکاف‌های دانشی در حرفه/آموزش خود را ترسیم می‌نماید که با عضویت در انجمن تخصصی به آن شکاف‌ها می‌پردازد.	به کارگیری/ کاربست
	اقدامات بنیانگذار COP به منظور توسعه برنامه ساخت انجمن تخصصی را تجزیه و تحلیل می‌نماید.	تجزیه و تحلیل
	یادگیرنده، مؤلفه‌ها و عملکرد انجمن تخصصی را با نمونه‌های دنیای واقعی مقایسه می‌نماید تا تعیین کند که آیا با معیارها مطابقت دارند یا عدم تطابق وجود دارد.	ترکیب/ ارزشیابی
	گزینه‌های موجود را با نتایج بالقوه مقایسه می‌نماید.	ارزشیابی/ خلق

با پیروی از مثال ارائه شده، سوالات بحث برای مورد آموزشی خود پیش نویس نمایید. به گونه‌ای که به هر هدف آموزشی مربوط گردد.

اهداف یادگیری	مثال‌ها	مثال شما
کسب دانش و به خاطر سپاری: یادگیرنده، مجموعه‌ای از گنش‌های نامرتب در یک روایت را به مجموعه‌ای از نظریه‌های جامع عملی مرتبط نماید.	چه چیزی باعث می‌شود کسی در نقش فرا ارتباط دهنده (سوپرکانکتور) عمل نماید؟	
فهم و درک: یادگیرنده، مراحل را به منظور ایجاد یک جامعه موفق عملی (انجمن تخصصی)، شناسایی خواهد نمود.	به منظور تعیین اینکه آیا YEC تمامی اجزای مورد نیاز یک جامعه را دارد یا خیر، از تعریف انجمن تخصصی استفاده نمایید.	
به کارگیری / کار بست: یادگیرنده، شکاف‌های دانشی در حرفه/آموزش خود را ترسیم می‌نماید که با عضویت در انجمن تخصصی به آن شکاف‌ها می‌پردازد.	چگونه یک انجمن تخصصی، برای یک فرد مفید است؟ چه اقداماتی را می‌توانید برای شرکت در یک COP انجام دهید تا بتوانید شکاف‌های دانش خود را حین حرکت در زمینه انتخابی خود برطرف نمایید؟	
تجزیه و تحلیل: اقدامات بنیانگذار COP به منظور توسعه برنامه ساخت انجمن تخصصی را تجزیه و تحلیل می‌نماید.	چگونه اسکات گربر، یک انجمن تخصصی موفق را تشکیل داد؟	
ترکیب / ارزشیابی: یادگیرنده، مؤلفه‌ها و عملکرد انجمن تخصصی را با نمونه‌های دنیای واقعی مقایسه می‌نماید تا تعیین کند که آیا با معیارها مطابقت دارند یا عدم تطابق وجود دارد.	با استفاده از تعریف انجمن تخصصی، تعیین نمایید که آیا جامعه کسب و کار و شوراهای فوربس، همانند COP هستند؟ شواهدی جهت توجیه چرایی بودن یا نبودن آن ارائه نمایید.	
ارزشیابی / خلق: گزینه‌های موجود را با نتایج بالقوه مقایسه می‌نماید.	فکر می‌کنید چالش برانگیزترین جنبه COP برای خودتان چیست؟	

با پیروی از مثال ارائه شده، بخش استراتژی های تدریس را برای مورد آموزشی خود طراحی نمایید.

مثال شما	تمرین	استراتژی
	<p><b>ویدئو:</b> پیش از اینکه یادگیرندگان مورد آموزشی را مطالعه نمایند، از آنها بخواهید یک ویدیوی مختصر در خصوص بررسی کلی COP تماشا نمایند. این ویدیو سه عنصر یک COP را توضیح می دهد:</p> <p><a href="http://www.youtube.com/watch?v=CPsWmGIRX4&amp;feature=youtu.be&amp;t=۳">www.youtube.com/watch?v=CPsWmGIRX4&amp;feature=youtu.be&amp;t=۳</a></p>	<p>اقدامات پیش از آغاز تدریس</p>
	<p>اگر یادگیرنده با مفهوم جوامع الگو آشنایی ندارند، شایسته است پیش از تجزیه و تحلیل مورد آموزشی، تعریفی به آنها ارائه داده شود. این بررسی اجمالی، سه جنبه یک COP را توضیح می دهد و مثال های تجاری را ارائه می نماید: "مقدمه ای به جوامع الگو" در ۲۳ مارس ۲۰۱۹، از آدرس زیر بازیابی شده است.</p> <p><a href="https://wenger.trayner.com/introduction-to-communities-of-practice">https://wenger.trayner.com/introduction-to-communities-of-practice</a></p> <p>به علاوه، دو صفحه اول این جزوه به منظور انجام پژوهش های مربوط به COPs و چگونگی تکامل آنها آموزنده است: "جوامع الگو: استراتژی به منظور به اشتراک گذاری و ایجاد دانش". بازیابی شده در ۲۳ مارس ۲۰۱۹، از</p> <p><a href="http://ktdrr.org/ktlibrary/articles_pubs/ncddrwork/focus/focus۱۱/Focus۱۱.pdf">http://ktdrr.org/ktlibrary/articles_pubs/ncddrwork/focus/focus۱۱/Focus۱۱.pdf</a></p> <p>مقاله ای از Collison تعریفی از COP به همراه چهار ستون در نظر گرفته شده به منظور توصیف موفقیت آنها ارائه می دهد: نگرانی / اشتیاق مشترک، تعهد به یادگیری و تعهد به تعامل منظم.</p> <p>مثال هایی ارائه می گردند و همه چیز به روشی ساده و مختصر به منظور درک یادگیرنده توضیح داده شده است. دانستن اینکه چه چیزی موجب موفقیت COP ها می گردد، به یادگیرندگان کمک می نماید تا آنها را در طول حرفه خود شناسایی نمایند و یا این عوامل را شکل دهند.</p> <p>Collison, C. (۲۵ مارس ۲۰۱۳). "چهار ستون جوامع الگو". بازیابی شده در ۳ مارس ۲۰۱۹، از</p> <p><a href="https://chriscollison.wordpress.com">https://chriscollison.wordpress.com</a></p> <p>این مقاله به COP ها و مزایای آنها می پردازد. ونگر، ای، و دبلیو ام. اسنایدر (۲۰۰۰). "انجمن تخصصی: مرز سازمانی". بررسی کسب و کار هاروارد ۷۸، شماره ۱، ۱۳۹-۱۴۵.</p> <p>یادگیرندگان ممکن است وب سایت YEC را در زمان مطالعه مورد آموزشی بررسی نمایند:</p>	<p>مطالعه</p>

	<a href="https://yec.co/">https://yec.co/</a>	
	<p>تکالیف تکمیلی مرتبط با شغل:</p> <p>فارغ التحصیلان، اغلب نگران نشان دادن شایستگی در مشاغل خود، داشتن فرصت‌هایی به منظور پیشرفت شغلی و حفظ تعادل کار و زندگی هستند. انتظار می‌رود تحصیلات آنها ایده‌ها، دانش و شیوه‌های جدیدی را جهت ورود به یک شرکت داده باشد. آنها این قابلیت را با یادگیری در محل کار تکمیل نمایند. آگاهی از انجمن تخصصی، بر درک یادگیرندگان از یادگیری مادام‌العمر تأثیر می‌گذارد (موناگان و کلمبارو، ۲۰۰۸) و می‌تواند به یادگیرندگان کمک نماید تا در حرفه خود استراتژیک باشند. هدف این است که فارغ التحصیلان به دنبال گروه‌هایی از افراد با تجربه در داخل یا خارج از محل کار خود باشند تا بتوانند دانش ضمنی، بینش و جزئیات تلاش‌ها و شکست‌های نوآوری را از آنها کسب نمایند.</p> <p>تکلیف ارائه شده، یادگیرنده در برداشتن اولین قدم برنامه اقدام COP آماده می‌سازد. یک برنامه اقدام شغلی مکتوب از یادگیرندگان به گونه‌ای است که:</p> <p>(الف) دو تا سه نیاز دانشی خاص مرتبط با شغل فعلی یا آرزویی را که در آن افراد با تجربه در آن زمینه اظهار می‌دارند را شناسایی می‌نماید. دانشی که در برنامه تحصیلی تدریس نشده است. این دستاورد را می‌توان به پژوهش‌های انجام شده در تکلیف "تحقیق و بازتاب دانش و مهارت‌های شغلی" مرتبط ساخت.</p> <p>(ب) شناسایی COP هایی را ممکن می‌سازد که فرصت‌هایی برای پرسیدن سؤالات و کسب دانش پیشرفته یا گسترده‌تر فراهم می‌سازند (توجه: یادگیرندگانی که در آن زمینه بسیار با تجربه هستند می‌توانند گروه‌هایی را شناسایی نمایند که از مشارکت تخصصی آنها سود می‌برند).</p> <p>(ج) شامل یک برنامه عملیاتی با مراحل خاص، به منظور مشارکت در COP های خاص یا ایجاد روابط فوق‌الذکر می‌باشد. یک نیاز پیشرفته از یادگیرندگان می‌پرسد که چگونه می‌توانند یک COP جدید مرتبط با مهارت‌ها یا دانش خاص را تشکیل دهند.</p>	<p>تمرین و فعالیت‌ها</p>
	<p>سخنرانان مهمان می‌توانند هم به نتایج COP ها (دانش به دست آمده، تأثیر مثبت شغلی) و هم راه‌های ایجاد و حفظ آنها بپردازند. با انجام این کار، آنها به نمونه‌هایی تبدیل می‌گردند که ممکن است یادگیرندگان را ترغیب نمایند تا به عنوان مباشر مشاغل و عامل رشد خود ایفای نقش نمایند. فارغ التحصیلان و رویدادهای تجاری، دسترسی کارآمدی به سخنرانان بالقوه میهمان آینده را فراهم می‌سازند، مانند تکالیفی که</p>	<p>سخنگوی مهمان</p>



	<p>دانشجویان را به مصاحبه با افراد در خصوص مباحث مرتبط با شغل ملزم می‌نماید.</p>	
	<p>الف. چگونه دانستن COP ها می‌توانند مزیت رقابتی در دنیای تجارت را برای شما فراهم نماید؟ (به عنوان مثال، سایر فارغ التحصیلان اخیر در خصوص آنها نمی‌دانند، بنابراین آنها را برای پیوستن به یکی کندتر می‌سازد یا می‌دانند چگونه به مسائل چالش برانگیز پاسخ دهند).</p> <p>ب. چه اقداماتی لازم است انجام دهید تا COP ها را برای خود به واقعیت تبدیل نمایید؟ (به عنوان مثال، شایسته است ارتباطات ایجاد شده امروز را دنبال نمود؛ باید پایگاه دانش را در یک یا چند COP مکان یابی نمود و در واقع به آن ملحق شد، با آن تعامل نمود و از آن استفاده کرد).</p> <p>ج. فکر می‌کنید چالش برانگیزترین جنبه COP برای خودتان چیست؟ شاید بتوانیم برای مقابله با چالش‌ها به یکدیگر پیشنهادات بدهیم (مثلاً صحبت‌های مختصر، ناراحت‌کننده هستند؛ نمی‌دانیم چگونه افراد را بیابیم؛ نمی‌خواهیم وقت خود را صرف ایجاد یک ارتباط جزئی نماییم؛ از اینکه کارشناسان نپیوندند، هراس داشته باشیم).</p>	

با استفاده از مثال مختصر ارائه شده و ترسیم از سوالات خود در کاربرگ ۵-۵، به هر سؤال بحث برای مورد آموزشی خود به طور کامل پاسخ دهید.

مثال شما	پاسخ تخصصی	سوالات بحث
	فرد شایسته است در برقراری تماس و معرفی با افراد همفکر دیگری مهارت داشته باشد که مایل به اعتماد به آنها هستند.	چه عاملی یک فرد را به فرا ارتباط دهنده یا سوپر کانکتور تبدیل می‌نماید؟
	بله، این یک COP است YEC بر توصیه‌های عملی، به منظور تأسیس یا راه اندازی یک کسب و کار جدید تمرکز دارد و مأموریت کاهش بیکاری جوانان از طریق ترویج کارآفرینی را برعهده دارد. انجمن - تنها اعضای دعوت شده، زیر ۴۰ سال، که کسب و کاری را راه اندازی نموده‌اند یا در حال انجام آن هستند. تمرین - تعاملات مجازی و حضوری عمدی ایجاد شده به منظور تقویت سیستم مشاوره	برای تعیین اینکه آیا YEC تمامی اجزای مورد نیاز یک انجمن تخصصی را دارد یا خیر، از تعریف انجمن تخصصی استفاده نمایید.
	مزایای فردی: تسریع در کسب دانش مرتبط با شغل با شنیدن درخصوص اشتباهات یا شکست دیگران و همچنین بهترین شیوه‌ها. بخشی از شبکه‌ای از افرادی باشید که به چالش‌های مشابهی رسیدگی می‌نمایند و مایل به اشتراک گذاری بینش هستند. گام‌هایی که یادگیرندگان می‌توانند بردارند عبارتند از: (۱) ارزشیابی دانش و مهارت‌های فعلی خود از طریق آموزش، تجربه	چگونه یک انجمن تخصصی، برای یک فرد مفید است؟ چه اقداماتی را می‌توانید برای شرکت در یک COP انجام دهید تا بتوانید شکاف‌های دانش خود را در حین حرکت در زمینه انتخابی خود برطرف سازید؟

	<p>کاری؛ (۲) بررسی آگهی‌های شغلی و گزارش‌های صنعت درخصوص آنچه از کارکنان در مشاغل/وضعیت‌هایی انتظار می‌رود که پس از فارغ‌التحصیلی به دنبال آن هستند (۳) تجزیه و تحلیل مهارت‌ها و شکاف دانش. (۴) نمونه‌هایی از COP ها را با بررسی انجمن‌ها و گروه‌های حرفه‌ای جستجو نمایید که افراد در شغل مورد نظر به آنها ملحق می‌گردند (که از طریق مصاحبه‌های اطلاعاتی، بررسی پروفایل‌های لینکدین، بررسی وب سایت های شغلی و غیره کشف می شوند).</p>	
	<p>دامنه: گربر از Millennials دعوت نمود (که به اطلاعات و مشاوره نیاز داشتند) تا به راه اندازی و رشد یک تجارت جدید کمک کنند. جامعه: گربر، مرزهای گروه را از طریق دعوت، عضویت و حق الزحمه مشخص نمود. تمرین: گربر، فرصت‌هایی را برای اعضا ایجاد نمود تا به صورت حضوری و آنلاین با هم تعامل داشته باشند و او و همکارش، به طور فعال ارتباطاتی ایجاد نمودند تا به افراد کمک کنند اطلاعات مورد نیاز جهت حل چالش‌های تجاری خود را دریافت نمایند.</p>	<p>چگونه اسکات گربر یک جامعه موفق عملی را تشکیل داد؟</p>
	<p><b>جامعه کسب و کار، نه، یک COP نیست.</b> قلمرو – تمرکز مجموعه کسب و کار توصیه های عملی کارآفرینی است. جامعه - هیچ عضویت تعریف شده ای وجود ندارد. هر کسی می‌تواند</p>	<p>با استفاده از تعریف انجمن تخصصی، تعیین نمایید که آیا جامعه کسب و کار و شوراهای فوربس COP هستند؟ شواهدی به منظور توجیه چرایی یا نبودن آن ارائه دهید.</p>

	<p>وب سایت یا پُست های فیس بوک آن را مشاهده نماید.</p> <p>تمرین - اطلاعات آنلاین ارائه می شود، هیچ تعامل هدفمندی میان اعضا وجود ندارد.</p> <p>شوراهای فوربس - بله، این یک COP است.</p> <p>قلمرو- شوراهای فوربس یک سازمان عضویت محدود و انحصاری را به منظور ایجاد و تعمیق روابط تجاری ایجاد می نمایند.</p> <p>جامعه - اعضا با دعوت از شهری عضو می گردند که شورای فوربس در آن فعالیت می نماید.</p>	
	<p>این پاسخ، با توجه به حساسیت های فردی متفاوت خواهد بود</p>	<p>فکر می کنید چالش برانگیزترین جنبه COP برای خودتان چیست؟</p>

با پیروی از مثال ارائه شده، یک پایان با توجه به دستنامه مدرس برای مورد آموزشی تکمیل شده خود، پیش نویس نمایید.

مثال شما	مثال	خصیصه‌ها
	<p>از سال ۲۰۲۱، YEC حضور گسترده‌ای به صورت آنلاین دارد، به خصوص در لینکدین که بیش از ۹۶۰۰ دنبال کننده دارد. اسکات و رایان در مقالاتی در آتلانتیک، رولینگ استون، وال استریت ژورنال، شرکت سریع، کارآفرین، سی ان ان و بسیاری دیگر معرفی شده اند. آنها کتابی به نام Superconnector نوشته اند که به ایجاد رابطه و مدل جدیدی از شبکه می پردازد. اگر می خواهید عضو YEC شوید، معیارها عبارتند از: شما باید ۴۵ سال یا کمتر داشته باشید و مؤسس، بنیانگذار، مالک یا صاحب کسب و کاری باشید که حداقل ۱ میلیون دلار درآمد ایجاد می نماید یا دارای منابع مالی حداقل ۱ میلیون دلار است.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مورد آموزشی را از طریق بازخوانی اطلاعات واقعی خلاصه می نماید.</li> <li>• داستان را کامل می نماید.</li> <li>• تصمیم قهرمان داستان را ارائه می دهد</li> <li>• در صورت لزوم مورد آموزشی را به روز می نماید.</li> </ul>

## کاربرگ ۸-۵: تکلیف شماره (۴) نوشتن مورد آموزشی

این تکلیف منجر به شکل‌گیری پیش‌نویس کامل دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی شما می‌گردد.

۱. با استفاده از مثال‌هایی که در تمرین‌های این فصل ایجاد نمودید، هر یک از بخش‌های زیر را تا زمانی گسترش دهید که IM/TN برای آزمایش آماده گردد:

- نمای کلی / خلاصه / چکیده
- مخاطب مورد نظر، دوره‌های توصیه شده و مکان
- اهداف آموزشی (سه تا پنج هدف برای یک مورد آموزشی سنتی، یک تا سه هدف برای یک مورد آموزشی کوتاه)
- سؤالات بحثی (حداقل یک سؤال برای هر هدف آموزشی)
- استراتژی‌های آموزشی (یک یا دو استراتژی برای یک مورد آموزشی سنتی، سه تا پنج استراتژی برای یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه)
- مرور ادبیات، نظریه، و خوانش‌های توصیه شده (گسترده برای یک مورد آموزشی سنتی، به حداقل رساندن برای یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه)
- پاسخ به سؤالات بحث
- پایان

۲. در صورت امکان، مورد آموزشی را در کلاس‌های خود آزمایش نمایید. مورد آموزشی یا IM/TN را بر مبنای پاسخ‌های یادگیرندگان، تنظیم نمایید.

۳. اکنون، از یک همکار بخواهید که با استفاده از IM/TN شما، مورد آموزشی را در کلاس خود آزمایش نماید. به منظور حضور در کلاس و مشاهده چگونگی ادامه بحث، درخواست نمایید (بدون اینکه خود را برای یادگیرندگان به عنوان نویسنده معرفی نمایید). با تماشای اینکه شخص دیگری به شما آموزش می‌دهد، مطالب زیادی یاد خواهید گرفت.

۴. بر مبنای ورودی که دریافت نموده‌اید، مورد آموزشی را بازنویسی نمایید.

۵. به منظور ارسال مورد آموزشی خود به یک مجله یا رسانه دیگر آماده شوید (به فصل ۹ مراجعه نمایید).

## فصل ۶: همکاری با سایر مؤلفان

### خلاقیت و بهره‌وری: کار به تنهایی اما در کنار هم

به عنوان شخصیت‌های دانشگاهی، ما اغلب به تنهایی کار می‌کنیم. کلاس‌های خود را به تنهایی آماده می‌سازیم. تنها وارد کلاس می‌شویم. ما به تنهایی تصمیمات سختی می‌گیریم. ما غالباً پژوهش‌های خود را به تنهایی انجام می‌دهیم. تمایل داریم به تنهایی بنویسیم. مؤسسه آموزشی (دانشکده‌ها)، مکانی عالی برای افرادی است که عادت دارند به تنهایی کار کنند. این مؤسسات، به ویژه برای اشخاص درونگرا، بسیار ایده‌آل است؛ اما، خلاقیت یک فعالیت انفرادی نیست. خلاقیت، مستلزم انعکاس ایده‌ها از دیگران، گوش دادن و طوفان فکری، ایجاد پیشنهادات، جهش بر یک فرصت و استفاده از آن تا رسیدن به وضعیتی است که دیدگاه شما را بیان می‌نماید. این اقدامات را نمی‌توان به تنهایی در یک پناهگاه آرام انجام داد. به گفته استادان برجسته خلاقیت، مایکل میکالکو (۲۰۰۱)، ادوارد دی بونو (۱۹۹۹) و تونی بوزان (۱۹۹۱)، خلاقیت ما در کنار دیگران بروز می‌یابد.

پژوهش‌موردی، نوشتن‌مورد آموزشی و تجزیه و تحلیل‌مورد آموزشی، فعالیت‌های خلاقانه و اشتراکی هستند. ما یادگیرندگان خود را تشویق می‌نماییم که به صورت گروهی، به منظور تجزیه و تحلیل موارد آموزشی فعالیت نمایند، اما اغلب آنها را به تنهایی می‌نویسیم. نوشتن‌مورد آموزشی همراه با دیگران (به صورت تیمی یا تنها با یک نویسنده)، فرصت‌هایی را برای ما فراهم می‌سازد تا نوشتار خود را بهبود بخشیم، درک خود (و یادگیرندگان) را افزایش دهیم و محصول مفید و جامع تری ایجاد نماییم. اکنون ممکن است زمان مناسبی برای شما باشد که ذهنیات خود را کنار بگذارید و با یک همکار خوب، فردی که در زمینه مرتبط آگاه است، یا یک تیم میان‌رشته‌ای از دانشگاهیان/متخصصان علاقه‌مند، ارتباط برقرار نمایید تا یک مورد آموزشی یکپارچه را بر مبنای دیدگاه‌های متعدد یادگیرندگان و همکاران، طراحی کنید. به منظور مرور بر تفاوت‌های میان نوشتن به تنهایی و نوشتن با دیگران به کاربرگ ۱-۶ مراجعه نمایید.

### نوشتن به تنهایی

بیشتر فصل‌های این کتاب کار، بر نویسندگان مورد آموزشی تمرکز دارند که به تنهایی می‌نویسند. در بخش "ارجاجات و مطالعه بیشتر" این فصل، منتخبی از راهنماهای نویسندگی دانشگاهی عالی را خواهید یافت که در خصوص ساختار فرآیندهای نوشتن انفرادی، توصیه‌هایی را ارائه می‌دهند.

### نوشتن با یک همکار

نوشتن با یک همکار فرآیندی ارزشمند است و از نظر فکری، می‌تواند بسیار هیجان‌انگیز باشد. از جنبه مثبت می‌توان گفت که:

- یک پروژه مشترک می‌تواند از مهارت‌های خاص هر نویسنده بهره‌برد. شاید شما در ساختار بخشیدن به روایت مورد آموزشی عالی باشید و شریک یا همکار شما در خصوص مسائل نظری لازم برای دستنامه مدرس/یادداشت آموزشی، بسیار خبره است. شاید تخصص تدریس شما، به خوبی به طراحی فرآیند کلاس درس را تسهیل نماید؛ در حالی که مهارت سازمانی و ظرافت بیان نویسنده همکار شما به بهترین وجه در طرح داستان مورد آموزشی استفاده می‌گردد. شما می‌توانید با ترکیب مجموعه مهارت‌های خود، استعداد‌های خود را به یک محصول نهایی برتر تبدیل نمایید.
- داشتن یک همکار، به سادگی موجب ایجاد حس مسئولیت‌پذیری می‌گردد و کمک می‌نماید تا دست‌نوشته‌های نیمه‌توسعه یافته در فایل‌های دیجیتال شما از بین نروند و به یک دستاورد ارزشمند تبدیل گردند.
- یک مورد آموزشی ممکن است به دو عرصه متفاوت یا دو رشته علمی متفاوت به طور همزمان بپردازد. اگر نویسندگان همکار، از پیشینه‌های متفاوتی باشند؛ این امر تسهیل می‌گردد. یک استاد مالی ممکن است مهارت‌ها را با یک استاد مدیریت ترکیب نماید. به عنوان مثال، به منظور نوشتن مورد آموزشی در خصوص یک مبحث مدیریت مالی در یک شرکت بزرگ، استاد نظریه‌های مدیریت و استاد امور مالی، می‌توانند با یکدیگر همکاری نمایند. تجربه شخصی من در این زمینه، منجر به انتشار دو نسخه از یک کتاب درسی مالی شد که در آن، نمونه‌های مورد آموزشی مختصر، به شکلی غنی نشان داده شده بودند. این متن به طور خاص، به منظور پاسخگویی به نیازهای مبتنی بر دانش مالی دانشجویان کارآفرینی، طراحی گشته بود و مورد استقبال دیگر مخاطبان با نیازهای مشابه قرار گرفت. هیچ کدام از ما نمی‌توانستیم این کتاب را به تنهایی بنویسیم.
- هنگامی که یک نیم‌سال دشوار را سپری می‌کنید و نمی‌توانید زمانی را به منظور انجام پژوهش به تنهایی صرف نمایید یا نمی‌توانید مدیریت مجموعه‌ای از پژوهش‌های از قبل طراحی شده را انجام دهید، نویسنده همکار شما می‌تواند با اطمینان خاطر این کار را به عهده بگیرد، زیرا می‌داند که شما نیز همین کار را برای او انجام خواهید داد.
- هنگامی که یک پروژه خیلی کلان است که نمی‌توان آن را به تنهایی مدیریت نمود، به اشتراک گذاشتن آن می‌تواند پروژه را قابل مدیریت کند.
- طوفان فکری، زمانی موثرتر است که با شخص دیگری انجام شود. هنگامی که تنها هستید، تمامی ایده‌های شما عالی یا بی‌ارزش به نظر می‌رسند. داشتن یک همکار قابل اعتماد که بتوانید با او ایده‌های خود را مطرح سازید، فرصت‌های خلاقانه و جالب‌تری را نسبت به آنچه به همراه خواهد داشت که می‌توانستید به تنهایی ایجاد نمایید.



- در بهترین سناریو، شما نصف کار (تلاش) و دو برابر بهره وری خواهید داشت.

نوشتن با یک شریک/ همکار نیز می تواند یک کابوس باشد:

- اگر همکار شما تماماً دچار حس "منیت" باشد، شما در نهایت شما به جای اینکه برای او به عنوان یک همکار واقعی باشید، یک شریک سطح پایین خواهید بود.
- هنگامی که سبک‌های کاری شما به طور چشمگیری متفاوت است، در نهایت ناخواسته یکدیگر را عصبانی خواهید نمود. به عنوان مثال، فرض کنید که دوست دارید یک مقاله را به سرعت تهیه نمایید و سپس، آن را به تدریج اصلاح نمایید؛ در حالی که همکار شما ترجیح می‌دهد هر جمله را از همان ابتدا با دقت درست نماید. سرعت اولیه شما، همکاران را عصبی و مضطرب می‌سازد، زیرا او نمی‌تواند ادامه دهد. سرعت اندک او، شما را دیوانه می‌سازد؛ زیرا نمی‌توانید جلو بروید. هیچگاه یک سبک، بهتر از دیگری نیست؛ اما نمی‌توان آنها را به راحتی ترکیب نمود.
- دوست دارید کار خود را از قبل برنامه‌ریزی نمایید، نقاط عطف را برای خود تعیین کنید و به طور مستمر، بازخورد بخواهید. همکار شما تمام کارها را تا آخرین لحظه به تأخیر می‌اندازد. در لحظه آخر، او بی وقفه کار می‌کند و به شما فرصتی نمی‌دهد که مسیری را نقد نمایید که در آن حرکت می‌کنید.
- یکی یا هر دوی شما آدم‌های کنترل‌گری هستید یا یکی از شما، تلاش کمتری انجام می‌دهید و اندکی کاهلی دارید.
- شما نمی‌توانید بفهمید که نام چه کسی در خط نویسندگان اثر آمده است. آیا فهرستی بر مبنای حروف الفبا را انتخاب می‌نمایید، که به عنوان مثال، اگر شما "وگا" هستید، به طور پیش فرض شما را به عنوان نویسنده دوم در نظر می‌گیرد؟ آیا شخصی که این ایده را داشت نویسنده اصلی می‌شود؟ یا شخصی که مهارت اجرای پروژه را دارد نویسنده اصلی در نظر گرفته می‌شود؟ این سوالات، بسیار آزاردهنده هستند و اغلب به رنجش منجر می‌گردند که در نهایت رابطه را مختل می‌سازند.
- هنگامی که یک نویسنده مهارت‌های ضعیف نگارشی دارد و دیگری در امر ویرایش، بسیار تیزبین است؛ درگیری ایجاد می‌گردد یا احساسات نامطلوب شکل می‌گیرند.
- هنگامی که هر یک از نویسندگان با یک ایده، یک بیان یا یک تمرکز مجزا آشنا می‌گردند، ممکن است پروژه هرگز کامل نگردد. اگر این موارد میان شما و نویسنده همکاران اتفاق افتاد، به این نکته بیاندیشید که لازم است تنها یک پروژه را با این نویسنده همکار به پایان برسانید. اغلب لازم نیست، همکاری‌های نامطلوب را مجدداً تکرار نمایید.

اگر نویسنده همکار شما، یک دانشجو است

این سناریو مجموعه‌ای از نگرانی‌ها را نسبت به نوشتن با یک همکارِ متخصص (هم رده) ایجاد می‌نماید. اگر در حال همکاری با یک دانشجوی کارشناسی هستید، شایسته است نکات زیر را در نظر داشته باشید:

- دانشجویان کارشناسی نمی‌توانند یک دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی بنویسند؛ بنابراین شما باید آن کار را خودتان انجام دهید.
- شما مسئول ارتقای کیفیت نوشتن، حفظ لحن و بیان متن و انجام تمام کارهای ویرایشی خواهید بود. اغلب ممکن است این اقدامات را با یک همکار با تجربه به اشتراک بگذارید.
- مسائل مربوط به قدرت یا نفوذ در رابطه شما پیش خواهند آمد. به عنوان مدرس، شما در موقعیت قدرت قرار دارید. احتمالاً یادگیرنده شما نمی‌داند که چگونه بدون کمک شما به سطح مشارکت ارتقا یابد. بخشی از وظیفه کلی شما این است که مهارت‌های یادگیرندگان را توسعه دهید و اطمینان یابید که او ارزش و اهمیت نقش همکار را تشخیص می‌دهد.
- دانشجویان دوره لیسانس، اغلب با ضرب‌الاجل‌ها رابطه چندان جدی ندارند؛ در حالی که به عنوان مثال اگر مورد آموزشی برای یک کنفرانس می‌نویسید، لازم است مهلت تعیین شده را رعایت نمایید و گرنه ارسال شما بررسی نخواهد شد. بهانه‌های مربوط به یادگیرندگان، به منظور دیرکرد در تحویل مدارک (من مجبور شدم برای امتحان درس بخوانم، رئیس مرا صدا زد تا اضافی کار داشته باشم، کامپیوتر من خراب شد و ...) هیچ تأثیری بر برگزارکنندگان کنفرانس نخواهند داشت. شایسته است بارها، مهلت‌ها را به دانشجوی یادآوری نمایید.
- اگر با یک دانشجوی فارغ التحصیل، همکاری خواهید داشت؛ بسیاری از موارد پیشین نیز باید مدنظر قرار گیرند. البته، دانشجوی MBA دانش و تجربه بیشتری خواهد داشت و مطمئناً، پایان مهلت‌ها را درک خواهد کرد.
- اگر با دانشجوی دکتری همکاری دارید؛ شرایط تغییر خواهند نمود. انتظار این است که شما نویسنده ارشد باشید اما بتوانید تقریباً هر وظیفه‌ای را به دانشجوی دکتری محول سازید. این یک راه مهم، یادگیری دانشجویان دکتری و ارائه شواهد یادگیری است. شما می‌توانید با یک دانشجوی دکتری تقریباً به همان روشی رفتار نمایید که با یک همکار رفتار خواهید داشت، اما با این درک که مسئولیت هنوز با شماست. شما مدرس هستید و خرد، دانش و مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارید (و کار دانشجو را ارزشیابی می‌نمایید).
- اگر با یک دانشجوی فارغ التحصیل یا یک دانشجوی متخصص، در حال همکاری هستید؛ مسئولیت تمام کارهای اداری بر عهده شما خواهد بود. زیرا هیچ یک از نویسندگان بالقوه شما احتمالاً با کنوانسیون‌های علمی-دانشگاهی آشنایی ندارند. اگرچه فرآیند، ساده تر از نوشتن با یک نویسنده همکار در مقطع کارشناسی است، اما نوشتن با هر فرد غیر دانشگاهی، چالش‌های مشابهی را به همراه دارد. چالش‌ها، غیر قابل پیشگیری نیستند، اما کلان‌تر از آن چیزی هستند که شما پیش‌بینی می‌نمایید. شایسته است برای چالش‌ها آماده باشید.

نکته‌ای که بهتر است به آن توجه نمایید: در فهرست نویسندگان، نام دانشجوی شما، ابتدا نوشته می شود و نام شما در آخر نوشته می‌گردد. نام شما جذابیت دارد، اما همانطور که در ادامه خواهید دید، بدون داستان و دسترسی دانشجویان (یادگیرندگان)، هیچ یک از تلاش‌های شما در نوشتن مورد آموزشی و نوشتن IM/TN ارزشی ندارد.

به نظر می‌رسد که مدرس، تمامی این کارها را انجام می‌دهد و به سادگی نام یادگیرنده را به صفحه عنوان اضافه می‌نماید. اما سوالی که مطرح می‌گردد این است که نقش دانشجوی همکار (یادگیرنده همکار) چیست؟

- تقریباً همیشه، یادگیرنده (دانشجو)، ایده مورد آموزشی را مطرح می‌نماید. او می‌تواند دسترسی به شرکت و طرح یک داستان خوب را به ارمغان آورد. اینها عناصر حیاتی نوشتن مورد آموزشی هستند و نباید آنها را دست کم گرفت.
- کار با یکی از یادگیرندگان، شما را مجبور می‌سازد تا سرعت خود را کاهش دهید، در حین توضیح به مسائل فکر کنید و واقعاً روی کاری که انجام می‌دهید تمرکز داشته باشید تا اطمینان یابید که یادگیرنده، فرآیندها و شیوه‌نامه‌های مربوطه را درک می‌کند.

### نوشتن همراه با یک تیم

نوشتن همراه با یک گروه، با نوشتن تنها با یک نویسنده، متفاوت است. به طور همزمان، نوشتن گروهی، پیچیده تر و ساده تر است. هر زمان که افراد دور هم جمع می‌گردند تا به صورت گروهی کار کنند، خصیصه‌ها، صفات و نقش‌های خاصی به طور طبیعی ظاهر می‌شوند. این رفتارها به سه دسته کلی رفتارهای مربوط به وظیفه، رفتارهای اجتماعی (مربوط به اجتماع) و رفتارهای فردی، تقسیم می‌گردند:

- کسی که همیشه برای نقش آغازگر داوطلب می‌شود، مسئولیت تولید ایده های جدید را بر عهده می‌گیرد. این شخص اغلب به عنوان جوینده ایده‌ها و نظرات، نظر دهنده و توضیح دهنده (روشنگر) شناخته می‌گردد.
- از دیگر نقش‌های وظیفه‌ای که اعضای تیم به‌طور طبیعی به سمت آن جذب می‌شوند می‌توان به نقش ارزشیاب (یک استاندارد عینی برای محصول را مشخص می‌سازد)، انرژی‌دهنده (گروه را برمی‌انگیزاند)، تکنسین (مسئول تدارکات)، و ثبت‌کننده (نقش حیاتی در هر تیمی)، مدافع شیطان (به تیم کمک می‌نماید تا ایراداتی را شناسایی کنند که در غیر این صورت ممکن است نادیده گرفته شوند) اشاره نمود.
- نقش‌های اجتماعی، نقش‌هایی هستند که تیم را کنار هم نگه می‌دارند. یک نقش اجتماعی کلیدی، بر عهده مُشوق/هماهنگ‌کننده (حافظ صلح) است. بدون این فرد، تیم نویسندگی در زمان‌هایی به مشکل برخورد خواهد خورد که عصبانیت اعضا شعله‌ور می‌گردد. تیم در این زمان‌ها، برای کارآمد ماندن مشکل خواهند داشت. تنظیم‌کننده استاندارد، استانداردهای تیم را بالا نگه می‌دارد و تقریباً به همان روشی عمل می‌نماید

که ارزشیاب ایفای نقش می‌نماید. تنظیم کننده استاندارد، به گونه‌ای، بر پیامدهای اجتماعی مثبت تمرکز دارد.

- سایر نقش‌های اجتماعی، شامل کارکردهایی است که رضایت گروهی را حفظ می‌نماید، از جمله می‌توان به نقش کاهش‌دهنده تنش، ارتباط‌دهنده و حامی فعال اشاره داشت. اگر افراد نتوانند این نقش‌ها را ایفا کنند، این احتمال وجود دارد که گروه ناکارآمد شده و نتوانند بهبود یابد.
- نقش‌های فردی، نشانه اختلال در عملکرد هستند. همکاری که به توجه شخصی به شدت نیاز دارند، جلوی پیشرفت گروه را می‌گیرند، توجه خود را به خود جلب می‌نمایند و سعی می‌کنند سایر اعضای گروه را تحت تأثیر قرار دهند. گاهی، این همکاران، زمان فراوانی را صرف شکایت می‌کنند، به طور مستمر سعی در جلب همدردی یا حمله به دیگر اعضای گروه دارند. اگر یک شخص با این ویژگی در تیم خود دارید، شایسته است معیارهای رفتاری قابل قبولی را از همان ابتدا تنظیم نمایید و در صورت تداوم رفتار منفی، آماده باشید که فرد را از تیم حذف نمایید. اگر اعضای تیم، به تنهایی وظایف و نقش‌های اجتماعی را بر عهده نگیرند، شایسته است نقش‌ها تعیین گردند. به منظور بررسی شرح کامل مسئولیت‌های هر یک از نقش‌ها، به کاربرگ ۲-۶ مراجعه نمایید.

## مزایا و چالش‌های کار با همکاران

### فواید

سه مزیت اصلی در کار با یک شریک و همکار وجود دارند که شامل "افزایش بهره‌وری، بهبود یادگیری شخصی و افزایش سطح علمی" است.

### افزایش بهره‌وری

تغییر استانداردها به منظور دستیابی به اعتبارنامه‌های مختلف، تأکید بیشتری بر کمیّت و کیفیت انتشارات توسط مدرسان است. همانطور که در فصل ۱ بحث شد، در بسیاری از دانشکده‌ها، فشار به منظور تولید نشریات اضافه به منظور حفظ مدارک تحصیلی فرد، وجود دارد. این امر، هنگام کار در تیم‌های دو نفره یا بیشتر آسان‌تر انجام می‌شود، زیرا هر یک از اعضای تیم از مزایای انتشار هر مورد آموزشی یا مقاله‌ای که به چاپ می‌رسد، بهره می‌برند. به عنوان یک هدف عالی، اعضا با یکدیگر همکاری خواهند داشت. با این حال، به عنوان یک معیار عملی در خصوص کارایی، این همکاری، هم معقول و هم سودمند است.

## بهبود یادگیری شخصی

تا حدی به دلیل افزایش تقاضای زمان بیشتر و تا حدی به دلیل تکثیر مقالات مبتنی بر رشته، فعال ماندن در عرصه‌های تخصصی سخت‌تر شده است. در نتیجه، برای ما تقریباً غیرممکن است که در سایر عرصه‌های تحصیلی مرتبط، یادگیری جدیدی را رقم بزنیم و اینجاست که نوشتن در یک تیم واقعاً خلاء را تکمیل می‌نماید. یکی از اعضای تیم ممکن است در مسائل مالی پیرامون ادغام و تملک سازمان‌ها، به خوبی مسلط باشد، در حالی که دیگری در جنبه‌های فرهنگی سازمان‌های ادغام شده، مهارت خاصی دارد. یکی از همکاران ممکن است عمق خاصی از دانش را در خصوص صنعت مورد نظر در اختیار داشته باشد و همکار دیگری ممکن است کسی باشد که با سازمان‌های متعددی، تماس‌ها و ارتباطات متعددی داشته باشد. به واسطه کار گروهی، تمامی اعضا مطالب جدیدی را یاد می‌گیرند، مجموعه مهارت‌های خود را گسترش می‌دهند و احتمالاً حتی به توسعه نظریه‌ها، بر مبنای موردکاوی، مبادرت می‌نمایند. این روند مطمئناً شما را از نظر فکری بر می‌انگیزاند و جهان بینی شما را تازه می‌کند.

## ارتقاء سطح علمی

پس از اتمام تدریس کلاس‌های خود، صیقل دادن مقدمات دوره، ملاقات با یادگیرندگان و انجام وظایف اداری و مسئولیت‌های انجمن‌ها، واقعاً چقدر زمان خواهید داشت تا آن را به همکاران خود اختصاص دهید؟ در بهترین حالت، همکاران شما دوستان شخصی خواهند شد و احترام حرفه‌ای زیادی برای یکدیگر ایجاد خواهید نمود. این برای شما، همکاران و مؤسسات شما خوب است؛ زیرا افرادی که یکدیگر را دوست دارند و به خوبی با هم کار می‌کنند، احتمالاً روابط خود را با مؤسسه و مأموریت آن تقویت می‌نمایند. بخش بعدی، دستورالعمل‌هایی را به منظور ایجاد "انجمن تخصصی" در نوشتن مورد آموزشی ارائه می‌دهد.

## چالش‌ها

اگرچه فهرست چالش‌ها طولانی است، اما از آن دلسرد نگردید. به طور کلی، چالش‌ها مفهومی بیشتر از اینکه "عوامل ایجاد هراس" باشند؛ "اموری برای سازماندهی" هستند. کاربرد ۳-۶ را بررسی نمایید. این چک لیست به شما کمک می‌کند تا تصمیم بگیرید که آیا پروژه شما بهتر است به تنهایی یا در همکاری با دیگران صورت گیرد.

**چگونه تصمیم می‌گیرید چه کسی در تیم باشد؟**

این سوال کلیدی است. . . و پاسخ احتمال موفقیت پروژه را تعیین خواهد نمود. ابتدا به تمام تیم‌هایی بیاندیشید که در آنها خدمت کرده‌اید. چه در زندگی حرفه‌ای و چه در زندگی خصوصی، در چه تیم‌هایی فعالیت داشته‌اید؟ افرادی را شناسایی نمایید که هرگز نمی‌خواهید دوباره با آنها کار کنید.

سال‌ها پیش، من با افرادی کار کرده‌ام که معتقد بودند همواره تمامی امور باید درست باشند. این افراد، از اموری که اشتباه هستند، به شدت شکایت می‌کنند؛ اما هیچ پیشنهادی به منظور اصلاح آنها ندارند، اغلب با تأخیر در کارشان، گروه را دچار آسیب می‌سازند. این افراد اقداماتی با کیفیت مشکوک تولید می‌نمایند، نوشته‌هایشان همواره باید اصلاح گردند و استانداردهایشان با من همخوانی ندارد. من حاضرم شرط ببندم که لیست شما مشابه لیست من است. همچنین با افرادی کار کرده‌ام که شکایت نمی‌کنند، مطالب خود را می‌دانند، خوب می‌نویسند، فهمیده و مهربان هستند، حس شوخ طبعی دارند، حاضرند من و ناتوانی‌های من را تحمل نمایند، ضرب‌الاجل‌ها را رعایت کنند، ایده‌هایی دارند و استانداردهایی مشابه با من دارند. امیدوارم شما هم خوش شانس بوده باشید و با چنین افرادی کار کرده باشید. افراد گروه دوم را برای حضور در تیم خود انتخاب نمایید. از افراد گروه اول دوری کنید، حتی اگر دوستان شما باشند، زیرا کار کردن با آنها سخت خواهد بود.

### **شناسایی نقاط قوت اعضای تیم**

البته، بهتر است اطمینان یابید که نویسندگان منتخب شما، نقاط قوت مورد نیاز پروژه را به همراه دارند. شما می‌توانید این کار را با ارائه یک فرم جمع‌آوری داده، مشابه کار برگ ۴-۶ انجام دهید. این ابزار به شما کمک می‌نماید تا پایگاه داده‌ای از مهارت‌ها، دانش و تخصص بسازید که همکاران بالقوه شما می‌توانند ارائه دهند. شناسایی علایق پژوهشی و ترجیحات روش شناسی (در پژوهش) و همچنین شناسایی مهارت‌ها به منظور استفاده بهینه از استعداد‌های موجود مهم است.

### **پذیرش. اذعان. تصویب**

هنگامی که اعضای تیم شناسایی گشتند و تمامی اعضا توافق نمودند که روی پروژه با یکدیگر کار کنند، پیام سه گانه پذیرش، اذعان، تصویب را به اطلاع همگان برسانید.

پذیرش. از بحث در خصوص ایده‌های مشارکت کننده‌ای که به دلیل تخصص او در یک زمینه خاص انتخاب شده است، به شدت اجتناب نمایید. ایده او را بپذیرید. استاد حسابداری نباید با کارشناس سازمان جدل داشته باشد. هنگامی که استاد بازاریابی در خصوص رسانه‌های اجتماعی صحبت می‌کند، استاد تدارکات نباید با او بحث کند. این بدان معنا نیست که اعضای گروه نباید عقاید خود را داشته باشند و آنها را بیان نمایند. با این حال، به این معنا است که ایده‌های شما زمانی بیشترین ارزش را دارند که در قلمرو دانش خودتان باشند.

اذعان. متخصصان در قلمروهای رشته‌های علمی خود بهتر می‌دانند. برای اینکه آنها بتوانند بهترین ورودی ممکن خود را ارائه دهند، سایر اعضای تیم شایسته است تخصص هر یک از همکاران را تأیید نمایند، زیرا لازم است بدانند که هر یک به نوبت برتری و درخشش را در فرصت مقتضی خواهند داشت. من با خوشحالی می‌توانم اعتراف نمایم که در امور مالی، مهارت اندکی دارم و همکارم دانش عمیقی در این زمینه دارد و این تبحر، باری را از دوش من برمی‌دارد. او نیز به منظور دریافت اطلاعات و پیشنهادهای در خصوص مسائل رفتاری و ساختار سازمانی بر نظر من تکیه می‌نماید.

تصویب. از آنجایی که هر یک از عناصر مورد آموزشی اعم از طراحی، پیش نویس، متن کامل، ویرایش می‌گردند. اطمینان یابید که هر یک از اعضای تیم تغییرات را تأیید و تصویب می‌نمایند. اگر این روند از ابتدا دنبال شود، تمامی اعضا در سطح معادل، مشارکت خواهند داشت و در پایان هیچ غافلگیری نخواهید داشت. اگر در اوایل متوجه شدید که یکی از اعضا نمی‌تواند "با دیگران، همکاری سازنده‌ای داشته باشد"، سریعاً این فرد را از تیم دور کنید. فرآیند تصویب، به شما کمک می‌نماید تا مشارکت کنندگان واقعی را از غیرمشارکت کنندگان جدا سازید.

## **لجستیک**

تقسیم کار. تشخیص اینکه چه چیزی از نظر توزیع وظایف، منصفانه و معقول است؛ مقوله ساده‌ای نیست. همانطور که از تجربه خود در مدیریت تیم‌های دانشجویی و تعاملات آنها آگاه هستید، می‌دانید که هر یک از اعضا احساس می‌کنند که سهم بیشتری را انجام می‌دهند و بقیه مشارکت اندکی دارند. یادگیرندگان، به دلیل جوانی، این احساس را ندارند. کاربرگ ۵-۶ نموداری را ارائه می‌نماید که ممکن است به شما امکان دهد تا میان مشارکت‌های اعضا، به شیوه‌ای عینی تعادل برقرار سازید.

دسترسی متقابل. یکی از مسائل حقیقی در نوشتن مورد آموزشی به صورت تیمی، مربوط به زمان‌بندی و دسترسی است. من تنها یک راه به منظور شناسایی و مدیریت این مسئله یافته‌ام: یک زمان و تاریخ برای جلسات (تماس‌های حضوری یا کنفرانس/جلسات تحت شبکه) تعیین نمایید و به آن پایبند باشید. ضرورت دارد تمامی اعضای تیم متعهد به شرکت در جلسات باشند وگرنه این ترتیب کارساز نخواهد بود. برنامه‌ریزی نمایید تا جایی که ممکن است جلسات اندکی برگزار نمایید (به غیر از مصاحبه‌های برنامه‌ریزی شده و/یا بازدید از سایت). تلاش نمایید بیشتر کارهای خود را به صورت الکترونیکی انجام دهید. این اقدام را از طریق یکی از سایت‌های ابری امن انجام دهید که می‌تواند تغییرات سند شما را ردیابی نماید و اجازه نظارت مستمر بر توسعه اسناد را بدهد. می‌توانید برخی از سایت‌های محبوب مدیریت اسناد را در کاربرگ ۶-۶ مشاهده نمایید.

سبک‌های کاری. ما سبک‌های کاری منحصر به فرد خود را داریم. اما می‌توان سبک‌ها را در چندین دسته کلی پذیرفته شده قرار داد:

- افرادی که دوست دارند به تنهایی و اغلب در محیط‌های ساکت و غیرپویا کار کنند.

- افرادی که ترجیح می دهند ایده های خود را از دیگران یا با اطرافیان خود در میان بگذارند و آنها را منعکس سازند.
- افرادی (مثل من) که هنگام نوشتن صحبت می کنند، اما انتظار پاسخی ندارند ما با خود صحبت می کنیم تا بشنویم که به چه می اندیشیم).
- افرادی که تا زمانی که یک کار را به پایان نرسانند، غرق در تلاش هستند و متوقف نمی گردند.
- افرادی که یک نوع کار را با کار دیگری در هم می آمیزند و در چند کار همزمان هدایت می نمایند.

اگر شما یک کارمند متمرکز هستید و همکار شما یک فرد است که چندوظیفه برعهده می گیرد؛ احتمالاً میان شما درگیری ایجاد می گردد. اگر دوست دارید به تنهایی در یک مکان ساکت کار کنید و نویسنده همکار شما بخواهد در همان اتاق شما کار کند و ایده های خود را با صدای بلند مطرح نماید، تمرکز شما آسیب خواهد دید.

یکی از راه حل های این مسئله، اجرای برنامه ریزی پیش از آغاز همکاری و ایجاد قوانین اساسی مورد توافق طرفین است. زمانی را برای جلسات مشترک، به منظور برآورده ساختن نیاز طوفان فکری اختصاص دهید و زمان های دیگر را برای کار بی وقفه فردی اختصاص دهید. همچنین می توانید با اقداماتی موافقت نمایید که به افراد متمرکز، وظایف متعددی قرار نگیرد. ابزارهای متعددی به صورت آنلاین در دسترس هستند - بدون هیچ هزینه ای برای شما و تیم شما را کمک می نماید تا سبک های کاری فردی خود را تعیین نمایید. علاوه بر آن، می توانید به منظور جلوگیری از درگیری های غیرضروری و تعارضات بالقوه مخرب، برنامه ریزی نمایید. اگر منابع چاپی را ترجیح می دهید، تعدادی کتاب و مقاله را برای شما در بخش "ارجاعات و مطالعه بیشتر" فهرست نموده ام.

مسئولیت. چه کسی مسئول است؟ انتخاب رهبر تیم یک اقدام حیاتی و اولیه است. لازم است رهبر تیم کسی باشد که بتواند دیگران را جهت تحویل محصول کاری خود، هدایت نماید و در عین حال مسئولیت پروژه را به عنوان یک کل بپذیرد. این نقش یک مدیر پروژه است و دانشگاهیان نیز به یک مدیر پروژه تعیین شده نیاز دارند که آنها را در زمان، به موقع و به هنگام نگه دارد. هنگام اختصاص دادن این نقش مراقب باشید، آن را به "خوب ترین" فرد تیم، یا راحت ترین فرد، یا شخصی اختصاص ندهید که به نظر می رسد هرگز نمی تواند بر امور و وسایل شخصی خود نظارت داشته باشد.

مهلت ها. تمامی اعضای تیم باید در صورت لزوم به صورت کتبی متعهد گردند که مطالب خود را در مهلت تعیین شده تحویل دهند. اگر این اتفاق بیفتد، پروژه شما به طور منطقی و یکپارچه پیش خواهد رفت. با این حال، زمانی که حتی یکی از اعضای تیم تأخیر دارند، این تأخیر موجب می گردد، تمامی افراد دیگر از کار بیفتند (کار سایر اعضا مختل گردد). در نتیجه، پروژه به عقب می افتد. هنگامی که نوبت به کنفرانس ها می رسد، اغلب هیچ فرصتی به منظور ارسال اسناد وجود ندارد و ممکن است یک فرد با تأخیر خود، فرصت ارزشمندی را برای کل تیم هزینه نماید.



## مصاحبه در تیم ها

لطفاً به منظور بحث کامل در خصوص فرآیندها و تکنیک‌های مصاحبه به فصل ۲ مراجعه نمایید. چه به تنهایی و چه در تیم کار می‌کنید، فرآیندها و تکنیک‌های مصاحبه یکسان باقی می‌مانند. آنچه که در یک تیم متفاوت است، نحوه مدیریت فرآیندها است. راهنمای مصاحبه چیزی است که مصاحبه شما را در مسیر درست نگه می‌دارد. بدون آن، احتمالاً وارد یک غیر هدفمند خواهید شد. یک گفتگوی دوستانه که اطلاعات ارزشمندی را به منظور نوشتن مورد آموزشی ارائه نمی‌دهد. راهنمای مصاحبه شفاف میانی مبحث مورد علاقه شما (سؤال پژوهش)، ادبیات (یا اطلاعات پیشینه) و دانش ویژه‌ای را تکمیل نماید. این بخش در خصوص اطلاعاتی که می‌خواهید از مصاحبه شونده استخراج نمایید (نقش مصاحبه شونده در فرآیند مورد بررسی) راهگشا خواهد بود. راهنمای مصاحبه، تنها مجموعه‌ای از سوالات نیست، بلکه روشی به منظور تقویت و غنی‌سازی داستان‌ها و نظام‌مند ساختن فرآیند جمع‌آوری داده‌ها ارائه می‌دهد.

## عناصر راهنمای مصاحبه

### شفاف سازی مبحث

مهم است که بدانید به دنبال چه هستید. تلاش نمایید تا راهنمای مصاحبه را به عنوان نقشه راه خود در فرآیند پژوهش در نظر بگیرید. اگر ندانید به کجا می‌روید، نمی‌دانید چه زمانی وارد بحث شده‌اید. برای مثال، اگر مبحث پژوهش شما یک تغییر عمده در فناوری است، شایسته است داستان‌هایی را از مصاحبه شونده در خصوص دخالت او در ایجاد تغییر (به واسطه فناوری) استخراج نمایید. به عنوان مثال، اگرچه ممکن است یادگیری در خصوص نقل مکان فرد از کالیفرنیا به آیووا و تأثیر آن بر زندگی او جالب و آموزنده باشد، اما این اطلاعات به مبحث پژوهش شما مرتبط نیست. بنابراین، در ابتدا، یک پاراگراف کوتاه - یک توضیح ۳۰ ثانیه‌ای - از هدف مصاحبه بگنجانید تا مصاحبه شونده بداند چه انتظاری دارید. ممکن است بخواهید بیانیه مربوط به "ایجاد رابطه" (با مخاطب) را تطبیق داده و آن را در مقدمه قرار دهید. مطمئناً، این مصاحبه‌ها، عناصری از همکاری جهانی را منعکس می‌سازند، بنابراین شایسته است در بیانیه اولیه نیز گنجانده شوند.

### سوالات اولیه و بازپاسخ

لازم است از یک مبدأ، فعالیت خود را آغاز نماییم. سوالات اولیه و سوالات بازپاسخ، وضعیتی است که می‌توانید سوالات عمومی و برخی سوالات خاص خود را قالب بندی نمایید (به منظور کسب اطلاعات در خصوص طرح سؤال، به بخش فصل ۲ مراجعه نمایید). اغلب، این سوالات اولیه گسترده هستند و به طور طبیعی از پژوهش شما ناشی می‌گردند. اگرچه ممکن است شباهت‌هایی در سوالات مورد استفاده برای هر پروژه موردکاوی وجود داشته باشند، اما سوالات باید منطبق با هر مورد آموزشی جدید، به تازگی پیش‌نویس گردند. سوالات، هیچ سؤال مبهمی، نباید مطرح گردند.

به عنوان مثال، می توانید بپرسید "اندکی در خصوص پروژه XYZ خود بگویید. به چه صورتی با پروژه آشنا شدید؟ نقش شما چه بود؟"

### طراحی جریان ترجیحی مصاحبه

مصاحبه کنندگان، نباید از قالب پیشنهادی احساس نامطلوبی داشته باشید. آن را به عنوان یک پیشنهاد کلی در خصوص جهت طبیعی و منطقی در نظر بگیرید که مصاحبه احتمالاً بر آن مبنا در پیش خواهد گرفت. قالبی سفت و سخت انتخاب ننمایید که مصاحبه کننده نتواند از آن منحرف گردد. جریان مصاحبه نقطه پایانی را مشخص می سازد - جایی که می خواهید به آن برسید. از هر راهی که در سفر راحت هستید می توانید به آنجا برسید. تلاش نمایید تا زمان مصاحبه شوندگان را برای درخواست اطلاعاتی تلف ننمایید که می توانید آن اطلاعات را از پژوهش های اولیه خود به دست آورید. در عوض، سوالات خود را از پژوهش های خود بسط دهید و سپس به منظور تقویت، شفاف سازی، تأیید یا عدم تأیید نتایج خود بخواهید. همواره، به سمت نقطه پایانی از پیش تعیین شده خود حرکت نمایید.

### اطلاعات فنی

اگر قرار است بیش از یک مصاحبه کننده از یک قالب کلی پیروی نمایند، عاقلانه است که برخی اطلاعات عملیاتی و فنی ارائه گردند. قالب کلی ممکن است شامل نکات زیر باشد:

- مدت زمان مصاحبه پیشنهادی را تعیین نمایید.
- روش ترجیحی ثبت یا یادداشت برداری را مشخص سازید.
- هرگونه شیوه نامه های فنی را ارائه نمایید.
- سایر موارد مشابه را مدنظر قرار دهید که به بهترین وجه و به صورت نظام مند رسیدگی می گردند.

### نقش ها

چندین نقش متمایز وجود دارند که اعضای تیم لازم است در طول فرآیند مصاحبه در قالب آنها، ایفای نقش نمایند.

### مسئول تماس (مسئول ارتباطات)

لازم است یک نفر، به عنوان مخاطب (به منظور برقراری ارتباط با دیگران) تعیین گردد. این شخصی است که تمام ایمیل ها و تماس های تلفنی مصاحبه شونده را دریافت می نماید و به آنها پاسخ می دهد. هدف، جلوگیری از سردرگمی و پیام های متقاطع است. شایسته است تمام ارتباطات از طریق فرد مشخص شده، انجام گیرند.

## مصاحبه کننده

فرد دیگری باید به عنوان مصاحبه کننده تعیین گردد. این شخص، مصاحبه را در تمام مدت هدایت می نماید اما به عنوان تنها فردی نخواهد بود که مجاز به صحبت با مصاحبه شونده است. هدف این است که کل فرآیند مصاحبه تا حد امکان، بدون استرس برای مصاحبه شونده طی شود. به طور خاص از ایجاد این احساس در مصاحبه شونده جلوگیری به عمل آید که به جای مصاحبه در حال بازجویی است. داشتن یک عضو تیم به عنوان مصاحبه کننده اصلی، این فرآیند را تسهیل می کند. مراقب باشید تا از صحبت کردن یکی از اعضای تیم همزمان با دیگری اجتناب نمایید. مصاحبه شونده و مصاحبه کننده تعیین شده، همیشه باید فرصت گفتگو داشته باشند.

## یادداشت برداری و ثبت وقایع

شایسته است مسئولیت اصلی یادداشت برداری در مصاحبه، بر عهده یک عضو باشد. این کار سایر اعضای تیم را از یادداشت برداری منفصل نمی نماید؛ بلکه هر عضو می تواند نکات مدنظر خود را ثبت نماید. با این حال، فرد مسئول اختصاص داده شده، احتمالاً به دلیل سطح تمرکز مورد نیاز برای این کار، صحبت زیادی انجام نخواهد داد و بیشتر به نوشتن مشغول خواهد بود.

## زمان نگهدار

بهتر است یک نفر یک نفر به عنوان "زمان نگهدار" تعیین شود. این شخص مطمئن می گردد که مصاحبه خیلی طولانی نشود و روز کاری مصاحبه شونده، مختل نشود. زمان نگهدار، باید تعاملات را به دقت زیر نظر داشته باشد تا نقطه پایان مصاحبه را شناسایی نماید. ایجاد یک سیگنال یا کُد از پیش تعیین شده، به منظور نشان دادن یک نقطه پایان مناسب می تواند راهگشا باشد. هنگامی که به تنهایی کار می کنید، لازم است هر یک از این نقش ها را خودتان ایفا نمایید. داشتن اعضای تیمی ارزشمند است که بتوانند با پذیرش یک یا چند نقش، از فشار کار بکاهند.

شیوه نامه های مدیریت دانش: زیبایی در اختیار داشتن جدول زمانی

## مسیر بحرانی

یک مسیر بحرانی<sup>۱</sup>، تمام فعالیت‌هایی را شناسایی می‌نماید که شایسته است به منظور رسیدن به یک هدف خاص انجام گردند. همچنین، زمان لازم به منظور انجام فعالیت‌ها را تخمین می‌زند و روابط میان فعالیت‌ها را مستند می‌سازد. جمع‌آوری داده‌ها با کاربرد ۶-۷، مسئولیت‌های جمع‌آوری داده‌ها (گسترش داده شده کاربرد ۶-۲) و سؤال کلیدی آغاز می‌گردد. چه چیزی را می‌خواهید بیابید؟ پاسخ به این سوال، به آن سادگی نیست که (از ظاهر) به نظر می‌رسد. این مورد آموزشی مشابه سؤال دستنامه مدرس/ یادداشت آموزشی است: می‌خواهم یادگیرندگان از این مورد آموزشی چه چیزی بیاموزند؟ پیش از شروع جمع‌آوری داده‌ها باید به هر دو سؤال پاسخ داده شود.

**توجه:** در کاربرد ۸-۶، نمایش بصری کل مسیر بحرانی نوشتن مورد آموزشی، مراحل فرآیند نوشتن مورد آموزشی را ارائه می‌دهند. کاربرد ۹-۶، جدول زمانی توسعه مورد آموزشی را مشخص می‌سازد.

برخی از داده‌ها بدون توجه به محتوای مورد آموزشی یا بدون توجه به اهداف یادگیری، به طور مستمر مورد نیاز هستند. این داده‌ها، شامل تاریخچه شرکت، اطلاعات صنعت، پیشینه بازیگران اصلی و مسائلی است که به راحتی قابل شناسایی هستند. هنگامی که این اصول اولیه، جمع‌آوری و ذخیره شدند؛ جستجو برای مشکلات و مسائلی آغاز می‌گردد که به راحتی قابل شناسایی نیستند و نیاز به حل دارند. می‌توانید از کاربرد ۶-۱۰، به منظور اجرای طوفان فکری منابع داده‌های مورد نیاز خود استفاده نمایید. سپس مسئولیت‌هایی را به منظور جمع‌آوری مطالب بر مبنای اولویت‌ها و مهارت‌های اعضای تیم تعیین کنید.

جمع‌آوری داده‌ها شایسته است در طول فرآیند نوشتن مورد آموزشی ادامه یابد؛ زیرا مثلثی داده‌ها، کلید طراحی یک مورد آموزشی است. اگر یکی از اعضای تیم به اطلاعاتی برخورد نمودید که با یافته‌های پیشین مغایرت داشت، بدانید که این اطلاعات در توسعه یک مورد کاوی معتبر، مهم و ارزشمند هستند و لازم است مستند باشند. می‌توانید فرض کنید که جمع‌آوری داده‌های اولیه تا تهیه پیش‌نویس دوم مورد آموزشی، کم و بیش کامل می‌گردد. اما ممکن است به کشف حقایق و روابط مهمی ادامه دهید که می‌توانند مورد آموزشی شما را تا زمان انتشار غنی‌تر سازند. فرض بر این است که یک مورد آموزشی کامل و IM/TN نوشته شده توسط یک تیم با تجربه، در عرض ۶ ماه (شاید کمتر) به صورت نهایی تکمیل گردد. در زمان پیش‌بینی شده در ۷ تا ۹ ماه، آماده آزمایش در کلاس درس خواهد بود. سه ماه اول، بخش عمده‌ای از مجموعه پژوهشی را تشکیل می‌دهد. سپس، عناصر اضافی در طول دوره نوشتن پیش‌نویس اضافه می‌گردند.

## ذخیره سازی داده‌ها

---

<sup>۱</sup>A critical path

نوشتن مورد آموزشی، شامل مقادیر فراوانی داده است. هنگامی که به جمع‌آوری داده‌ها مبادرت نمودید، چه به‌عنوان فردی یا گروهی، با چالش ثبت داده‌ها در قالبی قابل استفاده در یک مکان قابل دسترس مواجه می‌گردید. این امر به ویژه هنگام کار در یک تیم دانشگاهی دشوار است؛ زیرا بسیاری از کارهای گروهی، از راه دور انجام می‌شوند. به عبارت دیگر، هریک از اعضا به صورت مجزا به پژوهش می‌پردازند، به مسائل می‌اندیشند و یافته‌های خود را می‌نویسید. شما به تنهایی یا اغلب در تیم‌های دو نفره مصاحبه می‌نمایید. شما به ندرت به یک مکان مرکزی، جهت ذخیره داده‌ها دسترسی دارید (مکانی مشابه دفتر اداری، دفتر در دانشگاه یا اتاق جلسات). حتی اگر بخواهید یک "دفتر به منظور موردکاوی" داشته باشید، باز هم لازم است یک شیوه‌نامه مدیریت داده طراحی نمایید تا تمامی اعضا بتوانند به آن متعهد باشند. استفاده از فناوری‌ها، یکی از راه‌هایی که می‌توانید سیستم بایگانی مرکزی را به طور موثر حفظ نمایید. من پیش‌تر در این فصل به نرم‌افزار همکاری اشاره نمودم و تیم‌های شما را تشویق می‌نمایم، سیستمی را بررسی کنید که متناسب با نیازهای شما باشد.

### ذخیره سازی داده‌ها در سیستم‌های همکاری

هنگامی که درخصوص یک سیستم همکاری تصمیم گرفتید، شایسته است قالب اولیه را با تنظیم یک پوشه به نام "مواد آموزشی و محتواها" بسازید تا تمام قالب‌ها، شیوه‌نامه‌ها، داده‌ها و اطلاعات کلی را به منظور دسترسی و استفاده آسان، ذخیره نمایید. تمامی کاربران لازم است به راحتی به این پوشه دسترسی داشته باشند و هر آنچه را که نیاز دارند، دانلود کنند. هر پروژه انجام شده بهتر است حاوی فایلی با عنوان "شیوه‌نامه‌های مدیریت دانش (KM)" باشد. فایل شیوه‌نامه‌های (KM) موجود در کاربرد ۱۱-۶ شامل اطلاعاتی مانند "ما چه می‌دانیم"؛ "آنچه می‌خواهیم بدانیم"؛ "منابع و مأخذ"؛ "راهنمای مصاحبه"؛ "مباحث"؛ "هیئت گفتگو"؛ "پیش‌نویس مورد آموزشی"؛ "پیش‌نویس IM"، و سرفصل‌های مشابه است. لازم است این فایل، هر بار که مطلب جدیدی توسط کاربر اضافه می‌گردد؛ به‌روزرسانی و ذخیره شود تا آخرین نسخه برای تمامی شرکت‌کنندگان قابل استفاده باشد. این به‌روزرسانی اجازه می‌دهد تا تمام داده‌ها، توسط تیم نگارش، ثبت و نگهداری گردند.

### توسعه چهارچوب ذهنی نوشتن مورد آموزشی سازمانی

دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، به‌ویژه آنهایی که در درجه اول مأموریت آموزشی قرار دارند؛ به دنبال راه‌هایی به منظور مشارکت اعضای هیئت علمی خود در پژوهش و دانش‌پژوهی هستند تا در خدمت نیازهای مؤسسه و دانشجویان مشارکت‌کننده باشید. از آنجایی که دانشکده‌های کسب و کار (بازرگانی)، تمایل زیادی به تمرکز بر تدریس موردکاوی دارند. منطقی است که از نوشتن مورد آموزشی در خود دانشکده، قدردانی گردد. من با دانشکده‌های متعددی کار

کرده‌ام تا طرز فکر نوشتن مورد آموزشی را توسعه دهم و نتیجه این اقدام، افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی، تعداد بیشتر نشریات و شور و اشتیاق مجدد، به‌ویژه در میان اعضای هیئت علمی با تجربه، جهت هنر تدریس و هنر نویسندگی بوده است.

### راه اندازی یک انجمن تخصصی در خصوص نوشتن مورد آموزشی

اهداف مختلفی وجود دارند که حول آنها می‌توان یک "انجمن تخصصی" را توسعه داد. شاید شما اساساً به دنبال گروهی هستید که مسائل یا چالش‌های مربوط به نوشتن مورد آموزشی را در قالب میز گرد، طراحی نمایند. مانند موارد آموزشی که در کنفرانس‌های موردکاوی استفاده می‌گردند. یا شاید شما فعالانه به دنبال نویسندگان همکار، به منظور یک تلاش مشترک در نوشتن مورد آموزشی هستید. شاید می‌خواهید یادگیرندگان شما، "هنر همکاری" را تمرین نمایند. یا شاید بخواهید دیگران را در مؤسسه خود تشویق نمایید تا در خصوص نوشتن مورد آموزشی بیاموزند و احتمالاتی را بررسی نمایند که ممکن است برای هیئت علمی شما، ارزشمند باشد. هر یک از این گروه‌ها، منطبق درونی و میزان تعهد خود را دارند:

گروه بحث و گفتگو در میزگرد: همانطور که از عنوان هم مشخص است؛ این گروه به واسطه بحث مستمر در خصوص مورد آموزشی، آنها را توسعه می‌دهند. تعهد اعضای این گروه این است که به طور منظم (هفتگی/ ماهانه/ چهار بار در هر ترم) به منظور نقد کار یکدیگر، به شیوه‌ای مثبت و سازنده ملاقات نمایند.

با پیروی از پیشنهادات اولیه جهت ایجاد گروه در این فصل، پس از تنظیم یک برنامه و تعیین رسمی یا غیررسمی نقش‌های اساسی، هر یک از اعضا موافقت می‌نمایند که کار خود را به صورت تدریجی پیش ببرند و حداقل یک کار را به اشتراک بگذارند. یک هفته پیش از تشکیل جلسه گروه، هر یک از اعضا متعهد می‌گردند که کارهای دیگران را بخوانند و به صورت کتبی درباره آن اظهار نظر نمایند (تأکید می‌گردد، مطالب به صورت مکتوب باشد) تا برای "جلسه میز گرد" آماده شوند. در جلسه، هر نویسنده به نوبه خود پیشرفت‌های حاصل از جلسه پیشین را شرح می‌دهد و تمامی شرکت‌کنندگان در خصوص کار ارائه شده، اظهار نظر می‌نمایند. هر یک از اعضای گروه، لازم است با احساس رضایت از پیشرفت کارشان و آگاهی از مسیر پیش‌برد پروژه، جلسه را ترک نمایند.

تلاش برای نوشتن مورد آموزشی مشارکتی: این گروه با هدف تقویت حس اجتماعی، در دانشکده با شناسایی علاقه متقابل همکاران در بخش‌های مختلف (حتی در سراسر دانشگاه) طراحی شده‌اند. در چنین گروهی، شرکت‌کنندگان ممکن است موارد آموزشی را که در کلاس‌هایشان مفید می‌دانند، ایده‌هایی در خصوص روش‌های جدید تدریس موردکاوی، به اشتراک بگذارند. همچنین ممکن است پیشنهادات در خصوص مورد آموزشی کلاسیک، جهت استفاده در توسعه برنامه یا به‌عنوان مکانی امن به منظور کمک گرفتن مطرح می‌نمایند. طرح مسائل مربوط به تدریس مورد

آموزشی در کلاس درس، مشاوره آموزشی، یا سایر اشتراک‌گذاری یافته‌های علمی، بسیار ارزشمند هستند. قانون اولیه چنین گروهی این است که "نچه در گروه اکتشافی اتفاق می‌افتد در گروه اکتشافی باقی می‌ماند".

نوشتن به صورت گروهی، باعث ایجاد حس همگرایی در میان شرکت‌کنندگان می‌گردد. تمایل طبیعی افراد با تجربه را به منظور راهنمایی نویسندگان مورد آموزش تازه‌کار ایجاد می‌نماید. این فرصتی است تا مربیان از خطوط تجربه عبور نمایند، زیرا اغلب دانشگامیان تازه‌کار با برخی از فرآیندهای نوشتن مورد آموزش، نسبت به همکاران با تجربه‌تر خود، راحت‌تر برخورد می‌نمایند. از شما می‌خواهیم با استفاده از کاربرگ‌ها و اطلاعات ارائه‌شده در این راهنما، تیم نوشتن مورد آموزش خود را راه‌اندازی نمایید.

- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography* (Vol. 17). Sage.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Introduction to management research*. Sage, London.
- Fitch, W. M. (2000). Homology: a personal view on some of the problems. *Trends in Genetics*, 16(5), 227–231.
- Fitzpatrick, A. (2012). *Young Entrepreneur Council Building Network of Youth Startup Founders*. <https://mashable.com/%0A2012/06/24/young-entrepreneur-council/>
- Forbes Staff. (2018). *YEC article Forbes partners*. [www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/01/forbes-partners-with-founders-of-youngentrepreneur-council-to-launch-forbes-chicago-business-council/#90ca6eb20aaf](http://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/01/forbes-partners-with-founders-of-youngentrepreneur-council-to-launch-forbes-chicago-business-council/#90ca6eb20aaf)
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Gautschi, F. H., & Jones, T. M. (1998). Enhancing the ability of business students to recognize ethical issues: An empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 205–216.
- Gerber, S. (2010). *Never Get a "Real" Job: How to Dump Your Boss, Build a Business and Not Go Broke*. John Wiley & Sons.
- Gerber, S. (2011a). *interviewed by Andrew Warner on Mixergy*. <https://mixergy.com/interviews/scott-gerber-fail-seriesinterview/>
- Gerber, S. (2011b). *Never Get a "Real" Job: How to Dump Your Boss, Build a Business, and Not Go Broke*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Gerber, S. (2012a). *How Entrepreneurship Can Fix Young America*.
- Gerber, S. (2012b). How liberal arts colleges are failing America. *The Atlantic*, 24.
- Gerber, S. (2013). *Announcing a Live Chat with Disqus Founder Daniel Ha*. <https://mashable.com/2013/03/27/disqus-live-chat-announcer/>
- Huff, A. S. (1999). *Writing for scholarly publication*. Sage.
- Leach, T. C., Vega, G., & Sherman, H. (2008). Case Writing and Research: Professor Moore Looks for a Better Way to Grade Student Case Analyses. *The CASE Journal*.
- Luo, B. (2013). *"Scott Gerber: What Major Mistakes Are Young Entrepreneurs Making?"* <https://nextshark.com/serialentrepreneur-scott-gerber/>
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2009). *Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies*.



- Meisel, S. I., & Fearon, D. S. (2006). "Choose the future wisely": Supporting better ethics through critical thinking. *Journal of Management Education*, 30(1), 149–176.
- Mohammed, S. (2019). Is technology good or bad for learning. *Brown Center*.
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (2012). *The art and craft of case writing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. Inc.
- Pozin, I. (2012). *Inside America's Most Elite Entrepreneur Organization*. [www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/07/18/insideamericasmost-elite-entrepreneur-organization/#3ba8344bf4](http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/07/18/insideamericasmost-elite-entrepreneur-organization/#3ba8344bf4)
- Schawbel, D. (2011). *Help Stimulate Youth Entrepreneurship in America!* [www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/27/%0Ahelp-stimulate-youth-entrepreneurship-in-america/#44c97d9f2b2e](http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/27/%0Ahelp-stimulate-youth-entrepreneurship-in-america/#44c97d9f2b2e)
- Selwyn, N. (2010). Looking beyond learning: Notes towards the critical study of educational technology. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(1), 65–73.
- Sims, C. A. (2002). Solving linear rational expectations models. *Computational Economics*, 20(1–2), 1.
- Snow, S. (2014). *15 People Who Are Taking Networking to a New Level*. [www.fastcompany.com/3035568/the-dawnof-the-superconnectors-20-people-who-are-taking-networking](http://www.fastcompany.com/3035568/the-dawnof-the-superconnectors-20-people-who-are-taking-networking)
- Williams, S. D., & Dewett, T. (2005). Yes, you can teach business ethics: A review and research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 109–120.
- YEC. (2021). *Young Entrepreneur Council Homepage*. <https://yec.co/>
- Yin, R. . (2014). Case Study Research, 5 ed. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

کاربرگ ۱-۶: تفاوت میان نوشتن به تنهایی و نوشتن همراه با دیگران

وظایف مرتبط با نوشتن مورد آموزشی در ستون اول نوشته شده‌اند. همچنین مشخص گردیده است که پس از آن چه کسی مسئولیت تکمیل وظایف را بر عهده دارد.

وظایف	نوشتن به تنهایی	نوشتن همراه با دیگران
شناسایی شرکت	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
برقراری ارتباط با شرکت	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
کسب مجوز نشر و چاپ	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
پژوهش در آرشیو شرکت	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
مصاحبه و مشاهده	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
ثبت سوابق	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
پیش‌نویس مورد آموزشی مقدماتی	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
اصلاح مورد آموزشی	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
پیش‌نویس IM/TN	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
اصلاح IM/TN	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
آزمایش مورد آموزشی	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
ثبت نام در کنفرانس یا مجله موردنظر	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد
تجدیدنظرها	شما آن را انجام خواهید داد	این وظیفه را به صورتی اشتراکی انجام خواهید داد

## کاربرگ ۲-۶: مسئولیتِ مربوط به نقشِ هر عضوِ تیم

جدول زیر نقش‌هایی را مشخص می‌سازد که افراد در تیم‌ها انجام می‌دهند. برخی از این نقش‌ها به شما کمک می‌کنند تا پروژه خود را تکمیل نمایید. دیگران به شما کمک می‌نمایند تا روابط تیمی مثبت قوی ایجاد کنید. گروه آخر، برخی از نقش‌های ناکارآمد را شناسایی می‌نماید که ممکن است مانع از ایجاد تیم شما شوند؛ زیرا آنها بر نیازهای شخصی متمرکز هستند تا نیازهای تیمی. اطمینان حاصل نمایید که هر یک از نقش‌های دو دسته اول، توسط اعضا پذیرفته شده یا به اعضا اختصاص داده شده اند. اگر متوجه رفتار دسته سوم گشتید، به محض مشاهده با آن برخورد نمایید.

نقش	توصیف	تیم ساز
نقش‌های مربوط به وظایف		
آغازگر/ مشارکت‌کننده	اهداف، ایده‌های جدید و راه‌حل‌ها را پیشنهاد می‌نماید. مسائل را تعریف می‌نماید؛ روش‌هایی را پیشنهاد می‌دهد؛ به مزایا اشاره می‌نماید.	
دریافت‌کننده اطلاعات	بر مبنای حقایق، اطلاعات مرتبط و تجارب، پیشنهاداتی ارائه می‌دهد.	
جستجوکننده اطلاعات	بر مبنای حقایق، اطلاعات مرتبط و مسئله، به تبیین و تشریح پیشنهادات می‌پردازد.	
جستجوکننده ایده‌ها	ارزش‌های گروه را در رابطه با مسئله توضیح می‌دهد.	
هماهنگ‌کننده	پیشنهادات، ایده‌ها و نظرات مختلف را روشن می‌سازد و آنها را هماهنگ می‌نماید.	
خلاصه‌کننده	خلاصه می‌نماید و خلاصه را به تیم بازگو می‌نماید. فعالیت‌های اعضا را با یکدیگر جمع می‌نماید. نتیجه‌گیری را ارائه می‌دهد.	
روشنگر/تبیین‌کننده	تفسیر می‌نماید؛ مثال‌هایی را بیان می‌کند؛ اصطلاحات را تعریف می‌نماید؛ سردرگمی یا ابهام را برطرف می‌سازد.	
ارزشیاب	فعالیت تیم را تحت معیارهایی قرار می‌دهد - به عنوان مثال، عملی بودن، منطق و مواردی از این قبیل.	
جهت‌دهنده	سعی می‌نماید وضعیتی را که اکنون در اختیار دارد به تیم نشان دهد و ممکن است سوالاتی در خصوص جهت‌گیری آن ایجاد نماید.	

	انجام کارهای روتین برای گروه مانند منشی، خزانه دار، وقت نگهدار و موارد مشابه آن را برعهده می‌گیرد.	متخصص رویه‌ها
	گروه را به اقدامی برمی‌انگیزاند که به پایان فعالیت خاصی منجر می‌گردد.	انرژی دهنده
نقش‌های ارتباطی		
	ستایش نکات خوب؛ پذیرش (احساس "ما") و همبستگی گروهی را نشان می‌دهد	مُشوق
	به منظور میانجی‌گری اختلافات میان اعضا یا دیدگاه آنها تلاش می‌نماید؛ تضاد و تنش را کاهش می‌دهد. به منظور آشتی دادن و کاهش اختلافات اقدام می‌نماید.	تعدیل‌گر
	تشویق ارتباطات، همراه ساختن افرادی که ایده‌های خود را ارائه ننموده‌اند و دعوت از افراد به بحث و گفتگو را برعهده دارد.	دروازه بان / تسریع کننده
	استانداردهایی را بیان می‌دارد که گروه شایسته است به منظور دستیابی به آنها تلاش نماید و آن استانداردها را برای ارزیابی فرآیند گروه به کار می‌برد	تنظیم کننده استاندارد
	مایل به مصالحه است، ایده یا دیدگاه خود را ارائه می‌دهد یا به اشتباهی اعتراف می‌کند.	سازشکار
	سوابق فرآیند گروهی را در عملیات و اقدامات نگه می‌دارد و به اندازه‌ای که مربوط به نقش او باشد، می‌تواند داده‌ها را به بحث وارد سازد.	ناظر گروه
	کم و بیش فردی منفعل و پذیرنده است؛ به تنهایی پیش می‌رود.	پیرو
نقش‌های غیرکارکردی		
	ابراز عدم تأیید دیگران، شوخی بیش از حد، حمله به گروه یا مسئله، ابراز حسادت و رفتارهایی از این قبیل، را از خود بروز می‌دهد.	مهاجم
	منفی‌نگری، مقاومت، مخالفتی که فراتر از ایرادات معقول است. به جای مسائل تیمی، بر نگرانی‌های شخصی تمرکز می‌نماید. بیش از حد بحث می‌کند.	مسدودکننده

	<p>توجه دیگران را به خود جلب می‌نماید؛ به خود می‌بالد؛ واکنش‌های غیرعادی، صدای بلند یا غیرعادی از خود نشان می‌دهد. بیش از حد حرف می‌زند.</p>	<p>جویای شناخته شدن</p>
	<p>تلاش می‌نماید تا به هزینه سایر اعضا، اختیارات خود را به منظور کنترل تیم، اعمال نماید.</p>	<p>سلطه‌گر</p>
	<p>بی تفاوت عمل می‌نماید؛ از بحث کناره‌گیری می‌کند؛ روی‌پزدازی می‌نماید؛ سرگردان می‌شود، با دیگران صحبت می‌کند.</p>	<p>اجتناب‌کننده</p>
	<p>خود را درگیر فرآیند گروهی نمی‌سازد، اما عقب می‌نشیند و درگیر اسب بازی و سرگرمی‌های خاص خود است. زیرلب زمزمه می‌کند.</p>	<p>بازیگوش</p>
	<p>احساسات، ایده‌هایی را به ارمغان می‌آورد که نه مرتبط هستند و نه با جهت‌گیری گروه همراستا می‌باشند.</p>	<p>مُعتَرَف</p>
	<p>تلاش در ابراز ناامنی، جلب همدردی، یا به طرق دیگر تحقیر خود را در پی می‌گیرد.</p>	<p>جویای کمک از دیگران</p>
	<p>تعصبات یا ادعاهای خود را به عنوان درخواست برای گروه‌های اقلیت، بیان می‌نماید.</p>	<p>مدعی / متعصب</p>

کاربرگ ۳-۶: آیا پروژه شما بهتر است به تنهایی انجام شود یا با کمک دیگران؟

نمودار زیر به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید که آیا لازم است مورد آموزشی خود را به تنهایی بنویسید یا بهتر است آن را به صورت تیمی بنویسید. شایسته است درخصوص هر پروژه مورد آموزشی خاص تصمیم خود را بگیرید، زیرا پاسخ‌های شما احتمالاً با توجه به محتوا و زمینه پروژه تغییر می‌کند.

تیمی	انفرادی	گزاره‌ها
	*	شما با شرکتی در تماس هستید که آن شرکت نیز تمایل به همکاری با شما دارد.
	*	شما می‌توانید بیش از حدّ معینی، صبر کنید.
	*	شما می‌خواهید برخی از امور مطابق با میل خودتان پیش بروند.
*	*	شما در حال تدریس یک دوره آموزشی سبک هستید و اقدامات متعددی به منظور آماده‌سازی بر عهده نخواهید داشت.
*		شما در یک یا چند انجمن تخصصی، نقش کلیدی برعهده دارید.
*		این مورد آموزشی، در عرصه‌های قابل بررسی و تحلیل است که شما در آن عرصه تخصص زیادی ندارید.
*		شما به یک منطق خارجی (غیر از خودتان) نیاز دارید تا بتوانید نسبت به پروژه پاسخگو باشید.
*		شما به همکاری با سایرین علاقه دارید.
*		شما مورد آموزشی را نوشته‌اید (علاوه به نوشتن مورد آموزشی دارید) اما تمایل چندانی به نوشتن IM/TN ندارید (یا برعکس این حالت).
*		شما تصمیم دارید به یکی از همکاران خود نحوه‌ی نوشتن مورد آموزشی را آموزش دهید.
*		شما اینطور می‌اندیشید که تجربه همکاری با دیگران در نوشتن مورد آموزشی می‌تواند جالب باشد.
*		شما نسبت به برخی از اقدامات یا رویه‌ها، تردید دارید.

کاربرگ ۴-۶: قالب گردآوری داده‌های مهارت‌ها، دانش و تخصص

برای هر یک از اعضای تیم یا اعضای بالقوه تیم، یک فرم ارائه دهید. شما می‌توانید از اطلاعات به دست آمده، یک پایگاه داده ایجاد نمایید و در صورت نیاز، افراد مناسب برای تیم خود را به راحتی شناسایی نمایید. این کار به ویژه برای یک دانشکده کسب و کار (بازرگانی)، یک جامعه عملی، یا یک فعالیت برای کل کلاس مفید است. مطمئن شوید که این کار را پیش از آغاز پروژه انجام دهید. شما می‌توانید به راحتی این الگو را در یک سیستم پرسشنامه آنلاین آپلود نمایید تا جمع آوری و هماهنگی داده‌ها ساده‌تر گردد.

نام .....

گزینه موردنظر خود را با علامت (✓) مشخص نمایید	قوت‌ها / مهارت‌ها
	نوشتن دیالوگ یا مطالب توصیفی
	انجام پژوهش‌های آرشیوی
	صحبت کردن با مردم
	گوش دادن به مردم
	تجزیه و تحلیل اعمال / رفتار افراد
	انجام تحلیل کمی
	تحلیل استراتژی
	ایجاد پشتوانه‌های نظری برای یک استدلال
	مشاهده دقیق
	دانستن اینکه چه زمانی صحبت کنید و چه زمانی گوش دهید
	داشتن شهود یا بینش قوی (به خصوص در کلاس درس)
	شناسایی فرصت‌های ممتاز یادگیری
	ترکیب رویکردها یا دیدگاه‌های نظری مختلف
	رسم نمودار، طراحی شکل، استعداد گرافیکی
گزینه موردنظر خود را با علامت (✓) مشخص نمایید	ترجیحات
	ترجیح می‌دهید به تنهایی کار کنید
	ترجیح می‌دهید در یک تیم کار کنید
	ترجیح می‌دهید پژوهش‌های کمی انجام دهید
	ترجیح می‌دهید پژوهش‌های کیفی انجام دهید
	هیچ ترجیحی به منظور پژوهش‌های کمی یا کیفی وجود ندارد
گزینه موردنظر خود را با علامت (✓) مشخص نمایید	من در عرصه‌های زیر تجربه دارم
	رفتار سازمانی / نظریه‌های مدیریت / استراتژی توسعه

	مدیریت منابع انسانی
	حسابداری و مالی
	اخلاق کسب و کار / مسئولیت اجتماعی شرکت
	بازاریابی مصرف کننده
	توسعه محصول
	تغییر و نوآوری
	کارآفرینی فناوری اطلاعات/MIS
	مدیریت عملیات
	سایر موارد (گزینه مورد نظر خود را بنویسید)



## کاربرگ ۵-۶: متعادل ساختن مشارکت های فردی

نمودار زیر عناصر مورد آموزشی و دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی را فهرست و توصیف می نماید تا بتوانید وظایفی را با دشواری معادل، به منظور توزیع میان اعضای تیم تعیین نمایید. به یاد داشته باشید که وظیفه مدیریت کلی پروژه را نیز شامل شود، که شایسته است به عهده رهبر تیم یا نویسنده اصلی باشد. این شخص همچنین مورد آموزشی را در قالب یک خروجی (به مجله یا کنفرانس) ارسال می نماید. مدیریت روند بازبینی را پیگیری می نماید.

اجزای مورد آموزشی	
گره افکنی	شروع مورد آموزشی که شما را به ادامه مطالعه، ترغیب می نماید. انتزاعی نیست، اما لازم است کنجکاوی را تحریک نماید.
داستان شرکت	تاریخچه سازمانی، ویژگی های ممتاز شرکت، سایر اطلاعات پس زمینه
صنعت	شرح کامل خدمات یا محصول، اندازه صنعت، رقابت، عوامل تولید، سود، موانع ورود، زمینه
بازیگران	شرح مفصل قهرمانان یا شخصیت های کلیدی. مخاطبان شایسته است با شخصیت ها ارتباط برقرار نمایند.
وضعیت	این معضل یا مسئله ای است که می خواهید به عنوان تصمیم اصلی مورد آموزشی مطرح سازید.
اطلاعات اضافی	بخشی است که پیچیدگی، زیرمتن ها و سایر داده های ضروری و مرتبط را اضافه بیان می نماید.
گره پایانی	بخشی است که مخاطب را وادار می سازد به قهرمان داستان کمک کند. همچنین، بر مفهومی اشاره می گردد که شایسته است روی آن تمرکز گردد. باید به مسئله اشاره شده در گره افکنی، تأکید ورزیده می شود.
<b>عناصر یک دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی (دستورالعمل های خاص در خصوص تفاوت میان IM و TN در متن فصل ۶ موجود است).</b>	
روش های پژوهشی به کار گرفته شده	پژوهش میدانی یا پژوهش مبتنی بر منابع ثانویه
مخاطب و جایگاه	دانشجویان کارشناسی؛ دانشجویان کارشناسی ارشد؛ یا یک برنامه آموزشی اجرایی؛ (دوره های آموزشی)؛ نیم سال آموزشی؛ متون انتخابی و فصول مربوطه
اهداف آموزشی	در نتیجه بحث در خصوص این مورد آموزشی، مخاطبان لازم است چه کاری انجام دهند؟
سؤالات بحث	این سؤالات باید بر مبنای خود مورد آموزشی قابل پاسخگویی باشد - اطمینان یابید که اطلاعات کافی در مورد آموزشی وجود دارند.
تجزیه و تحلیل و پاسخ به سؤالات	این ممکن است شامل مطالعه مطالب مرتبط اضافی برای مدرس یا یادگیرنده باشد.

استراتژی های تدریس	ضرورت دارد این استراتژی ها شامل زمان و تلاش لازم به منظور آماده سازی پیش از کلاس و فعالیت ها در طول کلاس باشند.
پایان	دستورد و خروجی مورد آموزشی لازم است مشخص گردد. اگر معلوم نیست، آن را بیان نمایید.

لیست زیر برخی از URL هایی را مشخص می کند که می توانید به منظور یافتن نرم افزار مدیریت اسناد از آنها بازدید نمایید. سایت های جدید، به طور منظم از طریق محاسبات ابری ظاهر می گردند. به منظور یافتن سایت های بیشتر، این کلمات کلیدی را در جستجوی آنلاین خود وارد نمایید: سیستم های مدیریت محتوا؛ سیستم های مدیریت اسناد؛ پردازش ابری؛ نرم افزار مدیریت اسناد؛ راه حل های نرم افزاری سازمانی.

نام سایت یا آدرس	توضیحات
مدیریت رایگان اسناد AuditMyPC <a href="http://www.auditmypc.com/free-document-management-software.asp">www.auditmypc.com/free-document-management-software.asp</a>	محصولات و نرم افزار ابزار آنلاین
سیستم مدیریت مقایسه ای محتوا The CMS Matrix <a href="http://www.cmsmatrix.org/matrix/cms-matrix">www.cmsmatrix.org/matrix/cms-matrix</a>	هر دو یا چند سیستم مدیریت محتوا را با یک کلیک مقایسه نمایید.
Dropbox	یک خدمت رایگان مدیریت اسناد و همکاری است. شما می توانید از ظرفیت ذخیره سازی بیشتر نیز به ازای پرداخت وجه، استفاده نمایید.
Google Drive	نرم افزار رایگان که با اکثر بسته های آفیس سازگار است. اگر از Gmail استفاده می نمایید، از قبل Google Drive را در اختیار دارید
Briley Kenney (۵ جایگزین ذخیره سازی ابری برای Dropbox، Google Drive و iCloud)	اگر می خواهید سیستم هایی مشابه Google Drive پیدا کنید، این سایت مقایسه ای از پنج سیستم رایانش ابری رایگان دیگر را ارائه می دهد.
iCloud	خدمت ذخیره سازی و محاسبات ابری از اپل

چه چیزی را می‌خواهید بفهمید؟ از ستون آخر، به منظور تعیین مسئولیت استفاده نمایید.

مسئولیت پژوهشگر	وضعیت یا منابع	روش‌های جمع آوری	سطح اهمیت	داده‌ها، اطلاعات، شاخص‌ها	کد
	اینترنت، کتابخانه شرکت، آرشیو	وبسایت شرکت، گزارش‌های سالانه و آگهی‌ها، کتاب‌ها و مقالات، اسناد آرشیو شده		تاریخچه شرکت	CH
	اینترنت، کتابخانه	کتاب‌ها و مقالات، اسناد آرشیو شده		یادداشت‌های مربوط به صنعت	IN
	مالی، بازاریابی، تولید	اسناد داخلی		شاخص‌های عملکرد	PI
	اینترنت، وبلاگ‌ها، آرشیو شرکت	اسناد داخلی، مقالات در روزنامه‌ها		بازخورد سهام‌دار	SF
	رهبران، اعضای تیم، سهامداران	مصاحبه‌ها		مسائلی که به راحتی قابل شناسایی هستند	P1
	اینترنت، کتابخانه، آرشیو شرکت	مشاهده، مصاحبه، اسناد عمومی، اسناد داخلی		مسائلی که به راحتی قابل شناسایی نیستند	P2
				علاقه در سایر عرصه‌ها	

سطح اهمیت: بسیار مهم، اهمیت متوسط؛ نسبتاً مهم؛ غیر مهم

کاربرگ ۸-۶: گام‌ها در نوشتن مورد آموزشی

در آغاز نوشتن هر مورد آموزشی، تاریخ‌هایی را تعیین نمایید.

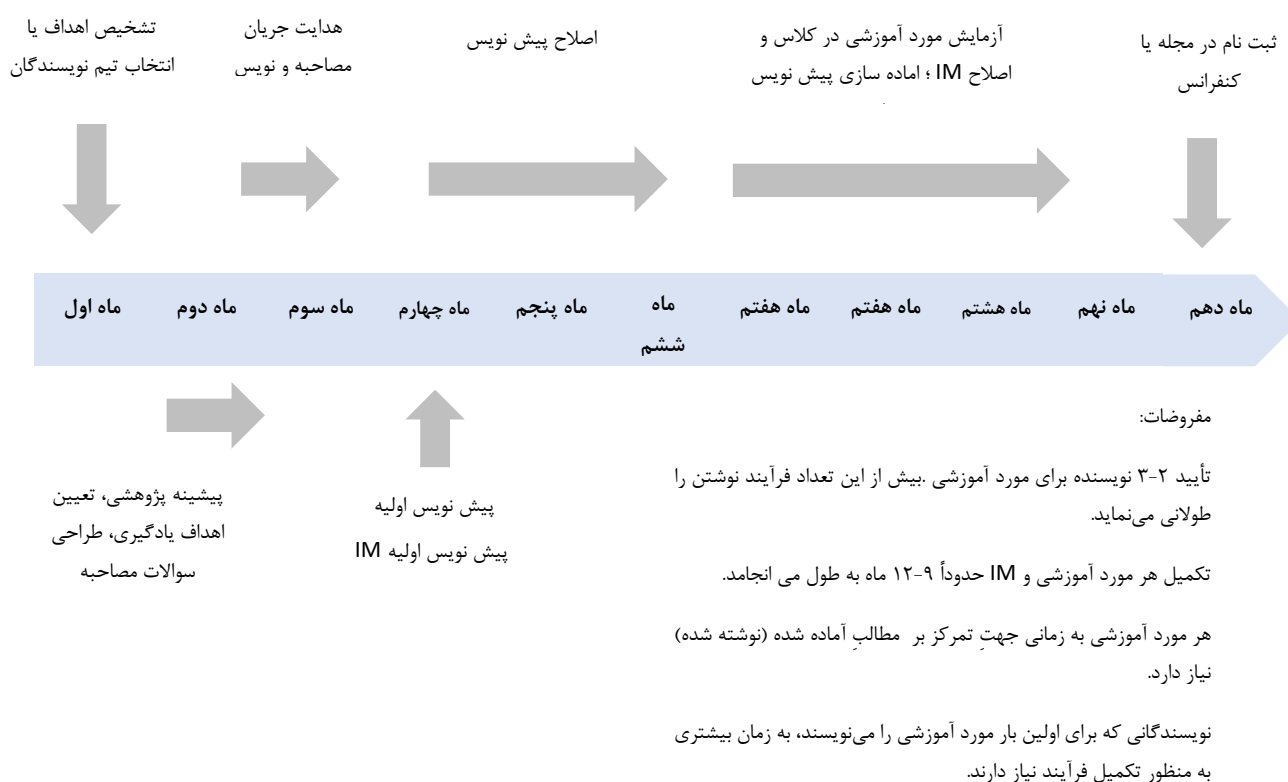
عنوان مورد آموزشی: .....

نام اعضای تیم: .....

تاریخ	وظیفه
	شناسایی شرکت یا شخص مورد نظر
	انتخاب اعضای تیم
	پیشینه پژوهشی / پژوهش‌های قانونی (فصل ۲)
	راهنمای مصاحبه (فصل ۵)
	پیش نویس سرفصل مورد آموزشی (فصل ۴)
	پیش نویس IM/TN (فصل ۵)
	پیش نویس اول مورد آموزشی
	پیش نویس اول IM/TN
	پیش نویس دوم مورد آموزشی
	پیش نویس دوم IM/TN
	آزمایش مورد آموزشی در کلاس
	اصلاح و تکمیل پیش نویس مورد آموزشی
	اصلاح و تکمیل پیش نویس IM/TN
	ثبت نام به منظور حضور در کنفرانس یا مجله

## کاربرگ ۹-۶: توسعه جدول توسعه زمانی مورد آموزشی

از نمودار ارائه شده، به منظور تخمین مدت زمانی استفاده نمایید که تیم شما به منظور تکمیل یک مورد آموزشی کامل و دستنامه مدرس، از همان ابتدا نیاز دارد. نویسندگان مورد آموزشی با تجربه، این فرآیند را سریع تر تکمیل می نمایند. همچنین، کسانی که یک مورد آموزشی کوتاه و یادداشت آموزشی می نویسند نیز می توانند فرآیند تخمین زمان را تشریح نمایند.



از این فرم، به منظور ثبت مطالب و دسترسی شرکتی مورد نیاز، همراه با نام فردی استفاده نمایید که مسئول دریافت هر یک از اطلاعات است. می‌توانید موارد مرتبط با مورد آموزشی خود را اضافه یا حذف نمایید.

عنوان مورد آموزشی: .....

فرد مسئول	موارد مورد نیاز
	فهرست کلمات اختصاری
	بروشورها و محصولات فروشی
	راه حل کامل بر مبنای مسئله مورد آموزشی (به روزرسانی اخیر، به منظور استفاده در پایان مورد آموزشی)
	طرح‌ها و اطلاعات مالی (ملاحظات مربوط به بازار)
	ساختار سازمانی
	دسترسی به اشخاص خاص
	گزینه مورد نظر خود را بیفزایید
	گزینه مورد نظر خود را بیفزایید
	گزینه مورد نظر خود را بیفزایید

یک فایل جداگانه برای هر مورد آموزشی ایجاد نمایید و نام مرتبط برای آن اتخاذ نمایید: KM\_COMPANYNAME. این اولین فایل در هر پوشه مورد آموزشی خواهد بود و نمای کلی از تمام مطالب مربوط به یک مورد آموزشی خاص را ارائه می‌دهد. نمونه‌ها، با فونت دیگری ظاهر می‌گردند. سازگاری در این فرآیند، پژوهش را تسهیل می‌نماید، اجازه می‌دهد دانش به اشتراک گذاشته شود، مکانی امن به منظور نگهداری داده‌ها فراهم می‌سازد و دسترسی تمامی نویسندگان را تضمین می‌نماید.

نمونه فرم مدیریت دانش

کد مبحث و نام	آنچه می‌دانیم	آنچه می‌خواهیم بدانیم	کجا می‌توانیم آن را بیابیم	اولویت	ترجیحات و منابع
با استفاده از کاربرگ ۷-۶؛ اطمینان یابید که کدها مطابقت دارند	پیوندها، نام فایل‌ها و وضوح آنها	نوعی از داده‌ای است که شما به دنبال دسترسی به آن هستید (لیست‌ها، نمودارها، صفحات گسترده، جدول‌ها)		اولویت بالا، اولویت متوسط، اولویت اندک	استفاده از قالب APA و افزودن ارجاعات به سند اصلی. ضمیمه مقالات و پیوندهای احتمالی
تاریخچه شرکت	اسناد مربوط به تاریخچه شرکت در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵	تاریخچه شرکت در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰، بیوگرافی مؤسس، ساختار سازمان از سال ۲۰۰۵	مصاحبه با مؤسس، سوابق و اسناد شرکت	بالا	نام خانوادگی مؤلف، عنوان، نام مجله، شماره، صفحه
یادداشت‌های مربوط به صنعت					
سایر موارد					



## فصل ۷: قالب‌های خاص و سیستم ارائه

### بازگشت به اصول اولیه

در سراسر این کتاب کار، من به هر دو نمونه مورد آموزشی سنتی - یعنی موارد آموزشی کامل<sup>۱</sup> (همراه با تمرکز تصمیم یا بدون آن) ارائه شده در قالب‌های کاغذی یا الکترونیکی و مورد آموزشی گزیده/ کوتاه و مورد آموزشی موجز<sup>۲</sup> (حداکثر پنج صفحه روایت همراه با جدول، نمودار)، پرداخته‌ام. قالب‌های دیگر از نظر<sup>۳</sup> "منحصر به فرد بودن"<sup>۴</sup> و "سیستم‌های ارائه جایگزین"<sup>۵</sup> وجود دارند که می‌توانیم آنها را در نظر بگیریم. اما، پیش از اینکه در خصوص قالب‌های خاص و منحصر به فرد مورد آموزشی و سیستم‌های تحویل بحث کنیم، شایسته است بررسی نماییم که مورد آموزشی چیست.

با اشاره به فصل ۱، یک مورد آموزشی، داستانی است که مجموعه‌ای حقیقی از اقدامات را توصیف می‌نماید که در گذشته رخ داده است. با استفاده از این تعریف ساده و ابتدایی، به عنوان راهنمای ما، ممکن است تعجب نمایید که چرا در این راهنما تاکید نموده‌ام که یک مورد آموزشی باید از مجموعه خاصی از شیوه‌نامه‌ها پیروی نماید. به هر حال، شما می‌توانید یک داستان را به طرق مختلف تعریف نمایید. افسانه‌ها، قافیه‌های اشعار کودکان و لالایی‌ها، اولین تعامل ما با قصه‌گویی هستند. هر یک از اینها نیز از قالبی پیروی می‌نمایند که نشان می‌دهد ما در کودکی چگونه با داستان تعامل برقرار نمودیم.

"روزی روزگاری" عبارتی است که بیشتر داستان‌های پریان دوست داشتنی، با آن آغاز می‌گردند. هنگامی که این چهار کلمه جادویی را می‌شنویم می‌دانیم که داستان خوبی در راه است. ما خود را از لحاظ فیزیکی (نشستن در مبل راحتی، در کنار اعضای خانواده)، از نظر احساسی (حس آرامش) و از نظر فکری (گوش دادن با دقت، تماشای عکس‌ها، و دقت به صدای قصه‌گو) آماده شنیدن داستان خواهیم کرد. ما می‌دانیم که افسانه قرار است ما را به فکر در خصوص داستانی رهنمون سازد. بسته به زمان، ممکن است با اندیشیدن به داستان به خواب برویم!

قافیه‌های اشعار کودکان، هدفی مشابه (نه یکسان) دارند. از طریق قافیه‌ها، ما زبان، آهنگ و طنز را می‌آموزیم. ما برخی از اولین درس‌های خود را در حفظ و به خاطر سپاری ("سه بچه گربه کوچک، دستکش‌هایشان را گم کرده‌اند و...") و در داستان‌های اخلاقی ("جورجی پورگی پودینگ فرار کرد") آموخته‌ایم. تأثیر عاطفی، نقش کلیدی در قافیه‌های اشعار کودکان ایفا می‌نماید و ما در سنین بسیار پایین می‌آموزیم که اعمال، عواقبی دارند و لازم است به منظور پرداخت آن پیامدها آماده باشیم.

---

<sup>۱</sup>Full length cases

<sup>۲</sup>Concise or short cases

<sup>۳</sup>Unique

<sup>۴</sup>Alternative delivery systems

لالایی‌ها، هدف متفاوتی دارند. هدف اصلی آنها این است که هم کودک و هم مخاطب را آرام سازند و هر دو را از طریق ریتم و آهنگ متقاعد نمایند. اگر کودک به سادگی آرام گیرد و بخوابد، همه چیز خوب خواهد بود (لالایی، کارکرد مؤثر داشته است). باز هم، تکرار، نقش مهمی ایفا می‌نماید. آموختن اینکه رفتار بر نتایج تأثیر می‌گذارد، اهمیت دارد. هنگام لالایی گفتن، خوابیدن کودک به معنای آن است که او پس از خواب، پرنرژی و شاد، آماده بازی، غذا خوردن خواهد بود. تقویت مضامین صلح‌آمیز از طریق لالایی‌ها، انتظارات را بر مبنای تجربه پیشین تنظیم می‌نماید. این اهداف با اهداف یادگیری عمومی موارد آموزشی متفاوت است. با در نظر گرفتن ما از مورد آموزشی استفاده می‌کنیم تا:

- به واسطه مورد آموزشی یادگیری مسائل زندگی تسهیل می‌گردد (به عنوان مثال، چه اتفاقی می‌افتد هنگامی که بره شما به دنبال شما به دانشکده می‌آید؟ بهترین راه به منظور مراقبت از حیوان خانگی چیست؟)
- یادگیرندگان، اعمال و رفتار قهرمانان داستان تمرین می‌نمایند (چطور شد که سه بچه گربه کوچک، دستکش را گم کردند؟)
- رفتارهای جایگزینی را شناسایی می‌نمایند که ممکن است نتایج مطلوبی داشته باشند (چطور ممکن است جورجی پورگی رفتار خود را طوری تغییر دهد تا سایر کودکان را به گریه نیندازد؟)
- وضعیت‌های مشابهی را که ممکن است وضعیت فعلی به آنها مربوط باشد، بشناسید. (آیا هدف تمیز کردن محله است یا این که غریبه‌هایی مانند طلایی را از خانه‌های قفل نشده خود دور نگه داریم؟)
- ارزشیابی ریسک به منظور تعیین اقدامات مناسب (آیا تصمیم هامپتی دامپی برای نشستن روی دیوار با توجه به خطر سقوط و آسیب‌های احتمالی، تصمیم عاقلانه‌ای بود؟)

بیشتر قافیه‌ها و افسانه‌ها که امروزه از آنها لذت می‌بریم در اوایل تا اواسط دهه ۱۸۰۰ شکل گرفتند. بنابراین برای بیش از ۱۵۰ سال ما به این ابزارها و روش‌های مختلف، به منظور آموزش درس‌های مهم به فرزندان خود وابسته بوده‌ایم. تمامی روش‌های بیان این داستان‌ها به طور گسترده پذیرفته شده‌اند (محبوب بودن انواع کارتونی دیزنی در داستان‌های سنتی را در نظر بگیرید) و نمایش‌های تلویزیونی درس‌ها را برای نیم قرن تکرار نموده‌اند. در این نمایش‌ها، شاید ظاهر شخصیت‌ها تغییر یابد؛ اما رفتار آنها را تغییر نکرده است. کتاب‌های مصور و طنز؛ کتاب‌های تصویری؛ حلقه‌های داستان‌گویی، کتاب‌های نوآموزان و نسخه‌های مدرن (به عنوان دو نمونه، هری پاتر و انیمه) همان درس‌هایی را تقویت می‌نمایند که کودکان ما می‌توانند درک نمایند.

تمامی انواع مطرح شده، خصیصه‌های یک داستان خوب را دارند. آنها شامل آغاز، میانه و پایان هستند. زبان تداعی‌کننده؛ شخصیت‌هایی را شرح می‌دهد که برخی از اقدامات را انجام می‌دهند. این اقدامات، به یک نتیجه منجر

---

<sup>۱</sup>Comic books

<sup>۲</sup>Picture books

می‌گردند. این خصیصه‌ها، تفاوت چندانی با تعریف یک مورد آموزشی ندارد. تا زمانی که به تعریف مورد آموزشی خود - یک روایت حقیقی که در گذشته رخ داده است - کاملاً پایبند باشیم، در روش ارائه یا قالب خود محدودیتی نداریم.

برخی از قالب‌های جایگزین مورد آموزشی:

### کاغذی/چاپی

برخی از قالب‌های مورد آموزشی جایگزین برای ما آشنا هستند، در حالی که برخی دیگر کمتر شناخته شده هستند. ما بر مورد آموزشی تمرکز نموده‌ایم که می‌توانند در مجلات سنتی یا مجلات الکترونیکی منتشر گردند، یا به‌عنوان نهادهای مستقل توزیع شوند. اما موارد آموزشی پرکاربرد دیگری وجود دارند که در اکثر مجلات به چاپ نمی‌رسند. این موارد آموزشی عمدتاً در کتاب‌های درسی منتشر می‌گردند و به طور خاص بر یک مبحث متمرکز هستند (به منظور کسب اطلاعات در خصوص مجلاتی که در برخی از قالب‌های جایگزین منتشر می‌گردند، به کاربرگ ۲-۹ و ۳-۹ مراجعه نمایید).

### موارد آموزشی کتاب درسی

کتاب‌های درسی اغلب، از چهار نوع اصلی استفاده می‌کنند که شامل حوادث بحرانی،<sup>۱</sup> عکس‌نوشته‌ها،<sup>۲</sup> موارد آموزشی تمرینی،<sup>۳</sup> و موارد آموزشی پایانی<sup>۴</sup> بخش هستند. توضیحاتی که در ادامه می‌آید نشان‌دهنده تأکید بر استفاده و طول وضعیت مورد آموزشی است.

#### حوادث بحرانی

حوادث بحرانی، وضعیت‌های بسیار کوتاهی (کمتر از یک صفحه) هستند که موضوعی را مطرح می‌سازند، مشکلی را مطرح می‌نمایند، نقطه عطفی را توصیف می‌کنند یا لحظه‌ای غافلگیرکننده را برای قهرمان داستان به تصویر می‌کشند. در کتاب‌های درسی، حوادث مهم و بحرانی، اغلب مورد آموزشی کوچک/ کم حجمی هستند که از مضمون فصل پیروی می‌نمایند و به منظور نشان دادن مفهوم مورد بحث ارائه می‌گردند.

عکس‌نوشته

---

<sup>۱</sup>Critical incidents

<sup>۲</sup>Vignettes

<sup>۳</sup>Case exercises

<sup>۴</sup>End-of-section cases

عکس‌نوشته‌ها، پرتره‌های توصیفی مختصری (یک تا دو صفحه‌ای) از یک شرکت یا وضعیتی هستند که افراد اغلب با آن مواجه می‌گردند. آنها اغلب به عنوان عنصرِ مقدماتیِ یک فصل کتاب درسی ظاهر می‌شوند و به‌منظورِ مشارکت دادنِ مخاب با مسئله یا ابزاری طراحی گشته‌اند که تمرکز فصل است. عکس‌نوشته‌ها، همچنین در پایان فصل‌ها ظاهر می‌شوند. در پایان فصل، آنها یک مسئله اختصاری مبتنی بر تصمیم یا وضعیت توصیفی را برای یادگیرندگان ارائه می‌دهند تا پس از جذبِ محتوای نظریِ ارائه شده در فصل، بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل نمایند. اغلب، نویسندگان کتاب‌های درسی، فصلی را با یک شرح معرفی می‌نمایند، آن موردِ آموزشی را در طول فصل دنبال می‌نمایند و فصل را با ارائه خلاصه‌ای دیگر درخصوص همان شرکت به پایان می‌رسانند. هدف از این اقدام، نشان دادن کاربرد مفاهیم فصل با پیروی از یک مثال گسترده که با مطالب انتزاعی‌تر در هم آمیخته است.

#### موارد آموزشی تمرینی

موارد آموزشی تمرینی، مورد آموزشی کامل و مورد آموزشی گزیده/کوتاه (دو تا پنج صفحه) هستند که با مجموعه‌ای رسمی از دستورالعمل‌ها به یادگیرنده، درخصوص چگونگی ادامه پایان می‌یابند. این دستورالعمل‌ها را نباید با سؤالات بحث اشتباه گرفت که در دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی آمده است. در عوض، این تمرین از یادگیرنده می‌خواهد که کار خاصی انجام دهد به عنوان مثال، به منظور انجام پژوهش درخصوص یک مبحث، انجام تجزیه و تحلیل SWOT، طراحی یک برنامه اقدام، آماده ساختن یک مناظره، یا انجام برخی فعالیت‌های دیگر برگرفته از روایت مورد آموزشی استفاده می‌گردند.

#### موارد آموزشی پایانی بخش

کتاب‌های درسی اغلب شامل یک مورد آموزشی کامل در انتهای یک بخش یا انتهای چند فصل هستند. این موارد آموزشی از همان نوع و کیفیتی هستند که در یک مجله مشاهده می‌گردند. در واقع، آنها اغلب مجدداً چاپ می‌گردند (با مجوز از صاحب اثر). هدف از ارائه مورد آموزشی، همانند موارد آموزشی موجود در مجلات است.

#### کتاب‌های حاوی موردکاوی (موردنامه)

کتاب‌های حاوی موردکاوی، مجلدهایی هستند که به موارد آموزشی اختصاص داده شده است که یک مبحث، رشته، موقعیت جغرافیایی یا موضوع مشترک (میان دو رشته) دیگری دارند. موارد آموزشی موجود در این متون تخصصی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که در طول یک ترم یا در چندین ترم در یک زمینه خاص مانند کارآفرینی، مدیریت پروژه،

<sup>۱</sup> کوتاه نگاری: تصاویر کوچک توصیف کننده یک داستان یا متن

گردشگری و مهمان پذیری، تنوع و مباحثی از این قبیل، مورد استفاده قرار گیرند. کتاب‌های حاوی موردکاوی، طیف وسیعی از موارد آموزشی را در اختیار مدرسان قرار می‌دهند تا به آنها کمک نماید که جریان تدریس خود را هدایت نمایند. یادداشتهای آموزشی مربوط به کتاب‌های حاوی موردکاوی، احتمالاً شامل موارد آموزشی گزیده/کوتاه‌تر (سه تا شش صفحه) هستند که همراه با برخی فعالیت‌های یادگیری در پایان هر مورد آموزشی ارائه می‌گردند. یادداشتهای آموزشی مربوط به این موارد آموزشی، از طریق رمز عبور یا روش‌های امنیتی دیگر در دسترس مدرسان قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل گردد که این یادداشتهای تنها توسط مدرسان استفاده می‌شوند (نه یادگیرندگان). استفاده از کتاب‌های حاوی موردکاوی، برنامه‌ریزی درسی را بسیار تسهیل می‌نماید، زیرا موارد آموزشی با سطوح مختلف دشواری، در چنین مجلدی گنجانده می‌گردند.

### موارد آموزشی سه گانه (A/B/C)

موارد آموزشی چند بخشی و مورد آموزشی پیچیده‌ای هستند که چندین نقطه (یا کانون) تصمیم‌گیری یا تجزیه و تحلیل را برای یادگیرندگان ارائه می‌دهند. بخش A، یک مورد آموزشی کامل است که شامل تمام عناصر مرتبط است و با یک "نقطه تصمیم‌گیری" یا یک "نقطه پیش‌بینی" به پایان می‌رسد. از یادگیرندگان خواسته می‌شود تا توصیه‌ای به منظور اقدام یا پیش‌بینی نتایج در پایان بخش A ارائه دهند. دلیل تقسیم مورد آموزشی به قسمت‌های مجزا، تأثیر بالقوه‌ای است که تصمیم در یک قسمت ممکن است بر اقدامات بعدی اثر داشته باشد. قسمت‌های مختلف، چندین هدف یادگیری گسسته را در قالب یک مورد آموزشی چند بخشی، در یک واحد یادگیری ارائه می‌دهند. پایان case یک فرصت غنی به برای یادگیرندگان فراهم می‌سازد تا تجزیه و تحلیل ثانویه را انجام دهند. بخش B و احتمالاً بخش C را می‌توان از این مطالب توسط مدرس ایجاد نمودند.

بخش A از یک "مورد سه‌گانه" می‌تواند به تنهایی باقی بماند، اما بخش‌های بعدی، عموماً از یادگیرندگان می‌خواهند که بخش A را مطالعه نمایند تا پیش‌زمینه کافی جهت انجام تحلیل مورد آموزشی را داشته باشند. این امر به ویژه در خصوص موارد آموزشی صادق است که بر تاکتیک‌های مذاکره تمرکز دارند. زیرا به اشتراک گذاشتن اطلاعات بیش از حد در بخش اولیه مورد آموزشی، توانایی یادگیرندگان را به منظور انجام یک "مذاکره کور" محدود می‌سازند. بخش‌های بعدی (بخش B و بخش C) اطلاعات بیشتری را در اختیار یادگیرندگان قرار می‌دهد تا از آنها در توسعه تاکتیک‌های مذاکره گسترده‌تر استفاده نمایند.

---

<sup>1</sup>Decision point

<sup>2</sup>Prediction point

<sup>3</sup>A/B/C case

<sup>4</sup>Blind negotiation

## موارد اقدام نمایی خود را انتخاب کنید

یکی دیگر از قالب‌هایی که جذاب است، فرصتی به منظور انتخاب "موارد اقدام‌نمایی" مختص به خودتان است. این نوع مورد آموزشی، بر مبنای سریال ماجراجویی محبوب برای کودکان به نام "choose-your-own adventure" است که در آن کودکان تشویق می‌گردند تا نقشی را ایفا نمایند (مانند کاپیتان، خلبان، معلم، کارآگاه) و یک اقدام را از طیف وسیعی از اقدامات انتخاب کنند. انتخاب آنها، فصل بعدی کتاب را هدایت می‌نماید و به پایان متفاوتی می‌انجامد. روشی که یک اقدام‌نمایی اتخاذ می‌نماید، دقیقاً مشابه همین روند است. یک مورد آموزشی کامل ارائه می‌گردد و به نقطه تصمیم‌گیری می‌رسد. مخاطب، نقش قهرمان مورد آموزشی را بر عهده می‌گیرد و از میان مجموعه‌ای از تصمیم‌های ممکن انتخاب می‌نماید. سپس داستان را در مسیری دنبال می‌نماید که با اقدام انتخابی مطابقت دارد و مسیری را ادامه می‌دهند که به صورت آنلاین توسط مدرس، توزیع یا منتشر گشته است. در پایان "مسیر"، یادگیرنده یک تحلیل سنتی از اقدام انجام شده و پیامدهای ناشی از آن انجام می‌دهد. این روند، همچون، شبیه سازی است. این مدل برای یادگیرندگانی مناسب است که اخیراً شروع به یادگیری موردکاوی نموده‌اند؛ زیرا فرآیند ساده‌سازی تصمیم‌گیری یادگیرندگان را با مفهوم تحلیل مورد آموزشی سازگار می‌سازد. همچنین برای موارد آموزشی مناسب است که در آن قهرمان داستان چندین راه حل مختلف را امتحان نموده است. در این شرایط، پیش از اینکه یادگیرنده به ارائه راه حلی پردازد که در وضعیت واقعی مؤثر است، چندین راه حل را بررسی می‌نمایند. به این ترتیب، هم نوشتن و هم تحلیل کردن، لذت‌بخش است.

## رمان‌های گرافیکی یا دفترچه خاطرات تصویری

هنگامی که یک مورد آموزشی، به اطلاعات متعددی در خصوص یک فرآیند تولید یا یک روش فنی نیاز داشته باشد و مخاطبان مورد آموزشی، متشکل از افراد حرفه‌ای یا حتی افرادی با دانش اندک در آن عرصه نباشند، برخی جدول‌ها، نمودارها و تصاویر می‌توانند گیج‌کننده، سنگین و ... باشند. به این دلایل، یادگیرندگان ممکن است به این اطلاعات بی‌توجه باشند یا حتی آنها را کاملاً نادیده بگیرند. این امر آنها را در هنگام انجام تحلیل یا توصیه معقول به قهرمان داستان در مضیقه قرار می‌دهد.

به جای نوشتن یک توصیف خسته‌کننده از فرآیندهای دشوار، ممکن است ترجیح داده شود که مجموعه‌ای از عکس‌ها یا تصاویر را مانند نقشه‌ها و نمودار اقدامات به توصیف افزوده گردند که در رمان‌های گرافیکی ظاهر می‌گردند. می‌توانید توضیحات لازم را در زیرنویس‌های کوتاه ارائه نمایید که هر کدام بیش از یک پاراگراف طول نمی‌کشد و به طور طبیعی به عکس یا نقاشی بعدی منتهی می‌گردند. یادگیرندگان، اطلاعات بیشتری را به خاطر بسپارند (حفظ خواهند نمود)؛

زیرا هم متن را می‌خوانند و هم تصویری را می‌بینند (و همچنین از تازگی قالب، لذت می‌برند). می‌توانید به نمونه ارائه شده در کاربرد ۱-۷، مراجعه نمایید.

### قالب‌های جایگزین مورد آموزشی: مبتنی بر فناوری

هیچ یک از قالب‌های پیشین به تسهیلات فناورانه خاصی نیاز ندارند، اگرچه تمامی آنها می‌توانند از فناوری بهره ببرند. رمان گرافیکی<sup>۱</sup> می‌تواند با در قالب ویدیویی، ارائه گردد. شایسته است شما اقدام مناسب خود را انتخاب نمایید. می‌توانید مخاطب را با ارائه مطالبی هدایت نمایید که از طریق فرآیند انتخاب، به آنها دسترسی نموده اند (به عبارت دیگر، به او حق انتخاب دهید تا محتوای موردنیاز خود را انتخاب نماید). بخش B یا C یک "مورد سه گانه" تنها پس از اتخاذ تصمیم و توجیه بخش A می‌تواند به صورت الکترونیکی منتشر گردد.

فناوری می‌تواند کارکردی بیش از ارائه ارتقای دیجیتالی سیستم‌های ارائه سنتی را ارائه دهد. به نظر می‌رسد که اجماع عمومی، میان مدرس و نویسندگان مورد آموزشی، استفاده از فناوری را تا حد ممکن در هنگام آموزش با موارد آموزشی تأیید می‌نماید. این به معنای در اختیار داشتن ویدئو، محتوای چند رسانه‌ای، شبیه سازی، برنامه های تلفن هوشمند، و هر روش دیگری است که با فناوری پیشرفته، به منظور تعامل فعال تر یادگیرندگان امروزی با مطالب در دسترس، طراحی گشته اند. پژوهش‌های کنونی نشان داده اند، یادگیرندگانی که از فناوری رایانه زیاد استفاده می‌نمایند، موفقیت بیشتری در محیط‌های یادگیری فعال دارند. این امر به ویژه برای یادگیرندگان جوان تر صادق است، حتی با توجه به اینکه پژوهش‌های صورت گرفته، به ما در خصوص خطرات استفاده بیش از حد از صفحه نمایش برای جوانان هشدار می‌دهد ((Means et al., 2009)(Mohammed, 2019)). مطالعه دولتی (Means et al., 2009) نشان داد که یادگیرندگان در محیط‌های آنلاین، بیش از یادگیرندگانی می‌آموزند که به صورت حضوری و چهره به چهره، یاد گرفته اند.

این کمک می‌کند تا یادگیرندگان از حالت "یادگیری غیرفعال" به یک مدل یادگیری قاطع تر و فعال تر حرکت نمایند، که یکی از اهداف بیان شده یادگیری با مورد آموزشی است. نتایج ارزشمندی مانند تفکر به روش‌های جدید در خصوص مطالب، افزایش اعتماد به نفس یادگیرندگان و تقویت تعامل فعال تر با فرآیند یادگیری، ما را وسوسه می‌نماید تا مفهوم "فناوری رایانه"<sup>۲</sup> را به "استفاده از فناوری به طور کلی"<sup>۳</sup> تعمیم دهیم، به ویژه که مدرسان و یادگیرندگانی هستند که به ندرت بدون فناوری کار می‌کند و خود را با فناوری‌های آموزشی انطباق داده‌اند. هنوز مشخص نیست که تأثیر فناوری بر آموزش در جهان پس از کووید ۱۹ چگونه خواهد بود. با این حال، مقدار قابل توجهی از فعالیت‌های آموزشی

---

<sup>۱</sup>The graphic novel

<sup>۲</sup>A/B/C cases

<sup>۳</sup>Computer technology

<sup>۴</sup>Use of technology overall

به صورت آنلاین ادامه خواهند یافت و ما از روش‌های فناوری پیشرفته یادگیری آنلاین چشم‌پوشی می‌نماییم. من یک هشدار ارائه می‌دهم: برخی از پژوهشگران، شواهدی ارائه نموده‌اند که ادعا می‌نمایند، "یادگیری پیشرفته از منظر فناوری" به جای تسهیل اهداف آموزشی، اساساً مؤسسات سودآور را افزایش می‌دهد:

"جهان به بیماری همه‌گیر به ویژه در برابر سازوکارهای بازار سرمایه‌داری در عرصه‌های مختلف مراقبت‌های بهداشتی و مراقبت از سالمندان گرفته تا آموزش آسیب‌پذیر، مبتلا است. بنابراین، این یک لحظه حیاتی به منظور تأمل نقادانه در خصوص جهتی است که بخش آموزش می‌خواهد در آینده در پیش بگیرد. این سؤال که چه کسی باید قدرت کنترل آینده خود را داشته باشد، بهتر است پاسخ داده شود. انتخاب‌های فناورانه، نه خنثی هستند و نه تنها بر زمینه‌های کاربردی آن تأثیر می‌گذارند. با توجه به ماهیت اجتماعی ساخته شده فناوری (Selwyn, 2010)، انتخاب‌های فناورانه انجام شده در طول همه‌گیری کووید-19 بر تجربیات آموزشی و یادگیری در سطح خرد و روابط سازمانی در سطح متوسط تأثیر می‌گذارد تا تأثیرات اجتماعی گسترده‌تر و پیش‌بینی نشده در سطح کلان ایجاد نماید."

علیرغم فراگیر بودن فناوری و نتایج سودمند ظاهری، استفاده از فناوری در یادگیری، موارد آموزشی که امروزه نوشته می‌شوند و به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند و تفاوت قابل توجهی در ارائه یا قالب با موارد آموزشی که در ابتدا در اوایل قرن گذشته معرفی گشتند. یادگیرندگان، توصیف‌های متنی سناریوها را همراه با نمودارهای ثابت، صورت‌های مالی و عکس‌های کمیاب مطالعه می‌کنند. اگرچه بسیاری از ما، ظرفیت محاسباتی و ارتباطی بسیار بیشتری را در تلفن‌های هوشمند، همراه داریم؛ اما در گذشته، استفاده از این فناوری، بر ارائه مورد آموزشی تأثیر چندانی نداشته است. فناوری، به سرعت تغییر می‌کند. اما انسان‌ها، به آرامی تغییر می‌نمایند. در ادامه برخی از راه‌هایی را توصیف می‌نماییم که می‌توانند به کمک فناوری، تعداد مورد آموزشی را افزایش داد:

### مورد آموزشی ویدیویی

مورد آموزشی ویدیویی، اغلب قالب یک شبکه از داستان خبری ویژه یا یک برنامه تلویزیونی حقیقی است. رسانه ویدیویی، به منظور برقراری ارتباط با سناریوهای مورد آموزشی، فهم اطلاعات پیشینه و مصاحبه با تصمیم‌گیرنده استفاده می‌گردند. یادگیرندگان، یا پیش از آغاز بحث کلاسی، ویدیو را در کلاس یا به تنهایی تماشا می‌نمایند. مطالب چاپ شده در خصوص پیشینه یا یادداشت‌های صنعتی ممکن است همراه با ارائه ویدئو باشند. همچنین ممکن است حاوی سوالات تفکربرانگیز، به منظور هدایت تحلیل یادگیرندگان باشد.

### مورد آموزشی هیبریدی/شبیه سازی



این نوع از مورد آموزشی، "نمونه موارد آموزشی سنتی مبتنی بر متن" را با شبیه‌سازی رایانه‌ای نتایج تصمیم ترکیب می‌نماید. یادگیرندگان، مورد آموزشی مبتنی بر تصمیم را مطالعه می‌نمایند و سپس مقادیر را در یک برنامه شبیه‌سازی وارد می‌سازند تا نتایج دوره پیشنهادی خود را ببینند. بسیاری از مؤسسات انتشاراتی، شبیه‌سازی‌هایی را برای دانشجویان بازرگانی ارائه می‌دهند و این خدمات، به دلیل ارزش یادگیری، با استقبال خوبی مواجه گشته‌اند. شبیه‌سازی‌ها، اغلب به جای یک به اصطلاح "مورد آموزشی زنده"<sup>۴</sup> یا وضعیتی استفاده می‌گردند که در زمان واقعی و با مشاهده یادگیرندگان ادامه می‌یابد.

## مورد آموزشی غیر متعارف

این دسته شامل هر قالب مورد آموزشی مبتنی بر فناوری است که تنها با تخیل تولیدکننده (و شاید بودجه‌های پولی و زمانی) محدود می‌گردند. نمونه‌هایی از امکانات در این حیطه، شامل استفاده از محیط‌های مجازی مانند زندگی ثانویه (بله، زندگی ثانویه، با گذشت نزدیک به ۲۰ سال از شروع آن هنوز در حال رشد است) یا بازی‌های ویدیویی، به منظور شبیه‌سازی یک سناریوی تصمیم‌گیری است. برای یک مورد آموزشی توصیفی یا تحلیلی، نویسنده/تهیه‌کننده مورد آموزشی می‌تواند یک فیلم‌نامه (سناریو) را کنار هم بگذارد و آن را در یکی از بسیاری از برنامه‌های رایگان یا کم‌هزینه موجود (مانند "xtranormal.com" یا "Vimeo" فیس‌بوک) آپلود نماید. برخی از فیلم‌نامه‌ها، به صوت یا لهجه عجیب و غریب همراه هستند. این محتواها، همراه با شخصیت‌های کارتونی هستند که با یکدیگر تعامل دارند. ویدیوی به دست آمده را می‌توان به راحتی در یوتیوب آپلود نمود و در هر زمان و هر مکان توسط یادگیرنده، بدون هیچ هزینه‌ای مشاهده نمود.

## آغاز با فناوری: مزایا و معایب

پیش از اینکه مشتاقانه به موارد آموزشی تسهیل شده با فناوری، بروید. طرفین و منافع آنها را در نظر بگیرید. همانطور که بهترین تصمیمات تجاری آنهایی هستند که نیازهای تمامی ذینفعان را برآورده می‌سازند، بهترین قالب‌های آموزشی و بهترین شیوه یادگیری نیز نیازهای ذینفعان را برآورده می‌سازند. نویسنده مورد آموزشی، مدرس و یادگیرندگان، از این قالب، منتفع می‌گردند. به منظور بررسی کلی به کاربرگ ۲-۷ (ذینفعان و نیازهای آنها) مراجعه نمایید.

## یادگیرندگان

---

<sup>۴</sup>Combines traditional text-based cases

<sup>۵</sup>live case

یادگیرندگانِ امروزی نه تنها از نظر استفاده از فناوری باهوش هستند، بلکه در انواع ابزارها، برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری و اطلاعات الکترونیکی فعال‌تر از هر نسل دیگری، غوطه‌ور هستند. آنها بدون فناوری زندگی نمی‌دانند؛ بنابراین شایسته است روش‌های آموزشی خود را تغییر دهید تا سطح راحتی آنها را برآورده سازید. دیدگاه آنها، مستلزم دسترسی "رایگان و آزاد" به مالکیت معنوی است که نسل‌های پیشین، به منظور محافظت از آن مبارزه نموده‌اند. توانایی آسان و ظاهراً ذاتی آنها به منظور کار با فناوری که بدون دستورالعمل ارائه می‌گردد (نسل‌های قبلی با دستورالعمل‌ها سوگند یاد می‌کردند). تمایل آنها به منظور ارتباط با یکدیگر، بدون توجه آشکار به تلاش‌های پیشین، به منظور محافظت از حریم خصوصی افراد، با پدیده‌های مانند نسل ایکس<sup>۱</sup> و کودک نسل انفجار<sup>۲</sup> در تقابل است. به منظور اطلاع بیشتر به فصل ۱۰ مراجعه نمایید.

اما کلاس درس چگونه است؟ حتی این موضوع برای نسل Z تغییر کرده است. پس از اینکه در طول همه‌گیری کووید-۱۹ به یادگیری از راه دور، انتقال یافته ایم؛ خود را از طریق برنامه‌های راه دور، دوره‌های آنلاین و ساختارهای ترکیبی یاد می‌گیرند که آنها را از ارتباط رو در رو با همسالان و اساتید، حذف می‌نمایند. کار به تنهایی، همراه با دسترسی منحصر به فرد به فناوری از طریق اینترنت، محیطی را ایجاد می‌نماید که برای فرآیندهای یادگیری با واسطه فناوری مناسب است. فراگیران نسل Z، به کسب سریع اطلاعات عادت نموده‌اند و با روش‌های پُرحمت‌تر کسب دانش که پایه اصلی کلاس‌های درس قبلی بوده‌اند، صبر اندکی دارند.

حضور روزافزون دستگاه‌های تلفن همراه و تبلت‌ها، همراه با بهبود مستمر فناوری بی‌سیم، حداقل مقداری از نیاز به لپ‌تاپ یا رایانه‌های رومیزی را کاهش داده است. فراگیران امروزی نسبت به یادگیرندگان ۲۵ سال پیش به سبک یادگیری بسیار متفاوتی تمایل دارند. به زبان نظریه یادگیری کلاسیک دیوید کلب (۲۰۰۵)، برای یادگیرندگان فعلی، واگرایی‌ها و انطباق دهنده‌ها افزایش چشمگیری یافته‌اند و همگرایی‌ها و همانندسازها، کاهش یافته‌اند. به بیان ساده، یادگیرندگان امروزی ترجیح می‌دهند از طریق تجربیات عینی، تخیل و شهود یاد بگیرند. آنها از مفهوم‌سازی انتزاعی و کاربرد منطقی اطلاعات گریزان هستند که توسط نسل‌های قبلی ترجیح داده می‌شدند. شواهد واضح به نظر می‌رسد: "ما نمی‌توانیم به طور نامحدود، به روش‌های آموزشی راحت قدیمی، سازوکارهای ارائه محتوا، مهارت‌ها و تنظیمات به منظور دستیابی به نتایج یادگیری مؤثر با جمعیت متفاوت وابسته باشیم".

یادگیرندگان دوست دارند به کمک فناوری یاد بگیرند زیرا:

- راحت است. اکثر یادگیرندگان در کشورهای توسعه‌یافته، بدون توجه به وضعیتی که در آن هستند، به اینترنت دسترسی مستمر دارند. هنگامی که درس‌ها آنلاین است، مجبور نیستند کتاب یا حتی دفترچه همراه داشته باشند. برای آنها غیرقابل تصور است که بدون دسترسی به وب، (چه در خانه و چه در دانشکده) زندگی کنند.

---

<sup>۱</sup>Gen Xers

<sup>۲</sup>Baby Boomer

- یادگیریِ خودآموز (برمبنایِ سرعتِ فردی)<sup>۱</sup> را تشویق می‌نماید. هیچ کس، به منظورِ پایان یافتنِ مطالعه یا پایانِ تجزیه و تحلیل شما عجله نمی‌کند. می‌توانید کار یک هفته را در یک جلسه انجام دهید یا می‌توانید کار را در یک هفته کامل، چندین ساعت در روز هدایت نمایید. از آنجایی که یادگیری آنلاین عمدتاً ناهمزمان است، فشارِ یادگیری کاهش می‌یابد.
- بسیاری از یادگیرندگان، ترجیح می‌دهند به جای صحبت در کلاس، پاسخ‌های خود را بنویسند. برخی از یادگیرندگان، اطلاعات را آهسته‌تر از دیگران پردازش می‌نمایند و گاهی، سرعتِ پرشتابِ مشارکت در کلاس، آنها را از انجام بهترین کارشان باز می‌دارد. این امر به ویژه برای یادگیرندگانی صادق است که انگلیسی را به عنوان زبان دوم صحبت می‌کنند.
- تقویتِ بصریِ ارائه شده از طریق فناوری، یادگیری را تسهیل می‌نماید و به خاطر سپردنِ مطالب توسط یادگیرندگان را (که بصری‌تر هستند) تسهیل می‌نماید.
- فناوری می‌تواند شکاف‌های ادراکی را تکمیل نماید؛ زیرا پیوندهای تعبیه‌شده یادگیرندگان را به پژوهش در خصوص اصطلاحات، مفاهیم و فرآیندهایی تشویق می‌نماید که کمتر با آنها آشنا هستند.
- به خاطر سپردن تصاویر، ساده‌تر از به خاطر سپاری متن است. شکایت اصلی یادگیرندگان از یادگیری با فناوری این است که حفظ تمرکز و تفکر متمرکز به دلیل وسوسه مستمر به منظور برای بازدید از سایت‌های مرتبط، بررسی ایمیل یا رسانه‌های اجتماعی و پاسخ دادن به پیام‌های فوری، می‌تواند دشوار باشد.

## مدرسان

ادغام فناوری، در تدریس در چندین سطح جذاب است:

- سرگرم‌کننده است. روش‌های سنتی تدریس می‌توانند در طول زمان خسته‌کننده شوند و روش‌های جدید علاقه ما را برمی‌انگیزانند و شور و شوق بی‌نظیری را افزایش می‌دهند. مدرسان در کار تدریس هستند؛ زیرا ما عاشق یادگیری هستیم و اگر عاملی، موجب یادگیری شود، تمایل داریم که طرفدار آن باشیم.
- قابل کنترل است. ما می‌توانیم دسترسی به برخی از پیوندها را به سادگی با حذف آن پیوندها از متن، محدود سازیم. ما می‌توانیم سایت‌های دلخواه خود را در دسترس یادگیرندگان قرار دهیم. اگر نمی‌خواهیم یادگیرندگان، پیشاپیش مطالب را مطالعه نمایند، می‌توانیم نیمی از مورد آموزشی را در اختیار آنها قرار دهیم.
- درکی از یادگیریِ فعال و مشارکتی را فراهم می‌سازد. یادگیرندگان، هنگام تماشای ویدیو، در حال یادگیری هستند. به نظر می‌رسد که درگیر انجام اقدامی حین تماشای محتوای ویدیویی هستند و چهره‌های آنها، واکنش‌های قابل توجهی به آنچه اتفاق می‌افتد را نشان می‌دهد. یادگیرندگان، به شبیه‌سازی‌ها به گونه‌ای اشاره می‌نمایند که گویی در حال انجام یک بازی هستند. به نظر می‌رسد، آنها از چالش لذت می‌برند.

---

<sup>۱</sup>self-paced learning

- ما تصور می‌کنیم که یادگیرندگان، مطالب را مطالعه می‌نمایند. ما بسیار تمایل داریم به روز باشیم، به روز ظاهر شویم. یکی از راه‌های تحقق این خواسته این است که به جای محدود ساختن خود به مواردی که تنها برای ما مهم هستند، مواردی را به بسته محتوایی تدریس خود بیافزاییم که برای یادگیرندگان مهم هستند. به ما گفته می‌شود که یادگیرندگان فناوری را دوست دارند، بنابراین ما فناوری را به کار خواهیم گرفت.

تمام فرآیند تدریس، سرگرمی و بازی نیست. مهم است که به یاد داشته باشید که فناوری، تنها به سرگرمی و بازی مربوط نیست. استفاده از فناوری "تنها به این دلیل که می‌توانیم از آن استفاده نماییم" دلیل کافی به منظور ایجاد تغییر سیستمی نیست که پیش‌تر (سیستم) به خوبی کار می‌کرد. مربیان، نگران درک ارزش یادگیری هستند که از انتقال از موارد آموزشی چاپی/کاغذی به موارد آموزشی دیجیتالی ناشی می‌گردد. اولین نگرانی آنها درخصوص تخصص کاربر است. کاربران در این شرایط ممکن است خود مدرسان باشند. به محض اینکه یک فناوری را یاد می‌گیریم، همه چیز تغییر می‌کند و انتظار می‌رود که فناوری دیگری را یاد بگیریم. خرد متعارف نشان می‌دهد که افراد مسن‌تر نسبت به افراد جوان‌تر، زمان سخت‌تری برای سازگاری با فناوری‌های جدید دارند. با این حال، داده‌ها این را تأیید نمی‌نمایند. استفاده از انواع فناوری در طیف جمعیتی، فراگیر است و مدرسان همگی از سطح راحتی خاصی با حداقل فناوری‌های مورد نیاز به منظور مدیریت کلاس‌های خود برخوردار هستند. مقاومت در برابر تغییر، طبیعی است؛ اما این دلیل کافی جهت امتناع از به کارگیری فناوری و استفاده از سایر انواع پیشرفت‌ها در آموزش نیست.

مدرسان، همچنین نگران برخی مسائل اساسی‌تر هستند. به عنوان مثال، چگونه می‌توانند بحث‌های موردکاوی خود را به طور مؤثر شرح دهند؟ در صورت تدریس چه به صورت آنلاین و چه به صورت سنتی، چگونه می‌توانند از موردکاوی و استفاده از مورد آموزشی (بدون نسخه چاپی) تدریس نمایند؟ زمانی که میان ارائه و بحث کلاسی، گسست وجود داشته باشد، اتصال نظریه به عمل دشوارتر است. چگونه بر واکنش‌های یادگیرندگان نظارت خواهند داشت؟ آیا حواس یادگیرندگان، با جلوه‌های بصری ویژه، منحرف نمی‌گردد؟ آیا آنها به صورت سطحی با مطالب درگیر نمی‌شوند؟ آیا یادگیرندگان می‌توانند از بخش "داستان مورد آموزشی" فراتر رفته و بر بخش اصلی درس، تمرکز نمایند؟ اینها سؤالات مهم و معتبری هستند، سؤالاتی که شایسته است هر بار که یک برنامه درسی طراحی می‌نماییم، از خود بپرسیم.

اما لازم است توجه داشته باشیم، این ابهامات و سؤالات، اصطلاحاً مانند شاه‌ماهی‌های قرمزی است که هستند توسط افرادی به ما تحمیل می‌گردند که تمایلی به ریسک کردن و امتحان نوآوری ندارند. هنگام استفاده از موارد آموزشی چاپی/کاغذی، نیز ما نمی‌توانیم واکنش یادگیرندگان خود را ببینیم. آنها ممکن است در خانه یا خوابگاه یا محل دیگری توسط یادگیرندگان بررسی گردند که در آن زمان نیز ما نمی‌توانیم مستقیماً واکنش‌ها را بررسی نماییم. بسیاری از یادگیرندگان، بدون توجه به سیستم ارائه، هرگز از داستان به درس، عبور نمی‌کنند. مهم نیست که چقدر (استفاده از فناوری و توجه به قالب ارائه) چالش برانگیز است، لازم است راهی جهت اتصال نظریه و عمل بیابیم؛ در غیر این صورت کار خود را به درستی انجام نمی‌داده‌ایم.

عامل مهمی که شایسته است به خاطر بسپاریم این است که مدرس، نه یادگیرنده، درک ارزش یادگیری را ایجاد می‌نماید. بخش مهمی از کار ما این است که این ارزش را به یادگیرنده منتقل سازیم و تمرکز او را به آنچه می‌خواهیم بیاموزیم، هدایت نماییم. اگر ویدیو، شبیه‌سازی، ترفندهای دیجیتال هوشمندانه، برنامه‌های تلفن هوشمند یا سایر مداخلات فناوری می‌تواند جرقه یادگیری را ایجاد نمایند، لازم است راهی به منظور ترکیب آنها با روش تدریس خود بیابیم.

## نویسندگان مورد آموزشی

مزایای غنی‌سازی مورد آموزشی از طریق فناوری، آشکار است - هم یادگیری را با سرگرمی مرتبط می‌نماید و هم فرصتی به منظور مشارکت با همکاران و پیش‌برد روش‌های آموزشی نوآورانه فراهم می‌سازد. معایب استفاده از فناوری برای طراحی موارد آموزشی نیز آشکار است - "مسائل کارکردی" می‌توانند مانع استفاده گردند. استفاده مکرر و مستمر از پیوندها در یک مورد آموزش، نقش ما را بیشتر به یک هدایت‌کننده تبدیل می‌نماید (به جای تسهیلگر). هسته اصلی بحث در خصوص فناوری و مورد آموزشی، به چالش‌های ذاتی در طراحی مواد آموزشی، مربوط است. این موضوعات به دو دسته کلی تقسیم می‌گردند: منابع و اعتبار.

## منابع

سه محدودیت بالقوه در استفاده از منابع وجود دارند که ما هنگام توسعه مورد آموزشی در بستر فناوری با آنها مواجه می‌گردیم. این محدودیت‌ها شامل ابزار، پشتیبانی فنی و زمان است.

ابزار. ابزارهای بی‌شماری به منظور توسعه بازی‌های آنلاین، مدیریت پروژه‌ها و طراحی ارائه‌های ویدیویی در دسترس هستند. یک جستجوی ساده گوگل برای "ابزارهای توسعه آنلاین" ۳,۱۹ میلیارد پاسخ را در شش دهم ثانیه به دست آورد. سوالی که با آن مواجه می‌شویم این است که از چند نمونه از ابزارهای در دسترس، می‌توانیم استفاده نماییم؟ چقدر طول می‌کشد تا تخصص خود در هر یک از آنها توسعه دهیم؟ به منظور ایجاد مورد آموزشی که از پیشرفت‌های فناورانه، غنی است و در عین حال یکپارچگی علمی خود را حفظ می‌نماید، چه تعداد از این ابزارها باید استفاده گردند؟ برای بسیاری از ما، بهترین کاری که می‌توانیم با این انبوه ابزارهای ارائه شده انجام دهیم این است که تلاش نماییم از مناسب‌ترین ابزارها استفاده نماییم. انتخاب ما دقیق نخواهد بود و محصول نهایی ما، یادگیرندگان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. در عوض، احتمالاً این باور را تقویت می‌نماید که ما "یادگیرندگان امروزی و نیازهای آنها را نمی‌فهمیم".

پشتیبانی فنی. اگرچه برخی از دانشکده‌ها، خوش شانس هستند که از پشتیبانی فنی قوی برای اعضای هیئت علمی خود برخوردار هستند. به ویژه پس از اینکه بیش از یک سال، مجبور به تدریس از راه دور شدند، بسیاری از دانشکده‌ها، همچنان در تلاش هستند تا بدون بر عهده گرفتن بار اضافی ارائه فناوری آموزشی، به روز بمانند که تنها به یک نوع

تدریس، اختصاص دارد. منابع در حال حاضر، به تقویت و گسترش سیستم‌های مدیریت یادگیری اختصاص داده شده‌اند، زیرا دانشکده‌ها به منظور قرار گرفتن در خط مقدم آموزش از راه دور، دسترسی از راه دور و مدل‌های کلاس جایگزین تلاش می‌نمایند. اغلب، نکات متعددی برای پروژه‌های آزمایشی باقی نمی‌ماند. علاوه بر این، کیفیت اتصال به شبکه، همچنان از مؤسسه‌ای به مؤسسه دیگر به طور چشمگیری متفاوت است. یکی از نگرانی‌های ویژه، تنوع اتصالی است که برای یادگیرندگانی در دسترس است که در به دو شیوه حضور (حضور در مؤسسه) و شیوه غیرحضور (از راه دور) در حال یادگیری هستند. این بدان معنا است که برنامه‌ها ممکن است به کندی اجرا شوند یا ممکن است به راحتی کار نکنند. یادگیرندگان ممکن است در دسترسی به راه‌های ارتباطی مشکل داشته باشند که به موارد آموزشی خود افزوده‌اید. در حالت، مورد آموزشی ارائه شده تنها ظاهری دارد که به مراتب محدودتر از یک مورد آموزشی غنی شده با فناوری است و تنها، متنی جذاب است.

زمان. چه مدت طول می‌کشد تا یک مورد آموزشی متنی بنویسید؟ بدون احتساب زمان پژوهش، گمان می‌کنم نوشتن یک مورد آموزشی کامل در کمتر از ۵۰ ساعت دشوار باشد. اگر مجبور به ایجاد یک ویدیوی کوتاه، نوشتن یک رمان گرافیکی، ایجاد صفحات گسترده کاربردی با فرمول‌های تعبیه شده، توسعه کتابشناسی قابل جستجوی آنلاین، یا ایجاد برخی عناصر غنی‌سازی مفید دیگر باشید، چقدر زمان ممکن است به این تخمین اضافه شود؟ آیا این زمان را در اختیار دارید؟ شاید مهم‌تر از آن، آیا می‌توانید همکار یا شریکی در بخش رسانه‌ای مؤسسه خود یا جاهای دیگر بیابید که بتواند به شما کمک کند تا کارهایی را طراحی نمایید که خودتان قادر به انجام آن نیستید؟ آیا در محیطی تدریس می‌کنید که چنین همکاری‌های میان‌رشته‌ای را تشویق و حمایت نماید؟ آیا دانشکده شما از فعالیت‌هایی از این قبیل حمایت می‌کند یا به شما به عنوان آرزوی شخصی با فناوری کار می‌کنید؟ حتی در قرن بیست و یکم نیز برخی از مؤسسات هستند که برای اعضای هیئت علمی (که به دنبال تصدی جایگاه‌های علمی هستند)، این ملاحظات را لحاظ نمی‌نمایند.

روایی

موضوع "روایی"، کیفی است و حل آن تا حدودی دشوارتر است، زیرا حول مفروضات و ادراکات می‌چرخد.

مفروضات. ما تمایل داریم که برخی مفروضات اشتباه در خصوص فناوری را تغییر ندهیم. اولین مورد این است که یادگیرندگان، سطحی از تخصص دارند. در حالی که تعداد محدودی از آنها واقعاً به تمام تخصص‌ها در استفاده از فناوری دست می‌یابند. مهارت‌های حقیقی آنها ممکن است بسیار محدودتر از آن چیزی باشد که ما تصور می‌نماییم. آنچه باید خود به عنوان توضیحی از کاربرد فناوری باشد، یادگیرندگان را با چالش می‌سازد. به عنوان مثال، "به منظور دسترسی به این فایل از CTRL + کلیک کنید"، "ذخیره اسناد در قالب docx"، "دانلود آخرین نسخه جاوا برای اجرای این برنامه" و دستورالعمل‌های مشابه، اغلب یادگیرندگان را دچار مشکل می‌سازد. ناآشنایی آنها با برنامه‌های رایج و عدم مهارت آنها در استفاده از برنامه‌ها، توانایی ما را به منظور ترکیب عناصر پیشرفته در مورد آموزشی محدود می‌نماید.

آخرین مانعی که در این زمینه باید بر آن غلبه نمود، به این ترس مربوط می‌گردد که تمرکز بر تصاویر، جایگزین تمرکز بر محتوا شود. ما می‌خواهیم از جمع‌آوری ابزارهای هوشمندانه در گونه‌های علمی خودداری نماییم (مانند سنجاب‌ها). به عبارت دیگر، تأکید بر موارد جانبی، به جای تمرکز بر پیام یادگیری را کنترل نماییم. امتحان نمودن ابزارها و نوآوری‌های جدید، وسوسه‌انگیز است. استفاده از فناوری‌های جدید، ابزارها و بازی‌های جدید، برانگیزاننده است؛ اما تأکید بیش از حد بر آنها باعث ایجاد شک در خصوص ارزش آنها می‌گردد. شایسته است تمرکز خود را بر اهداف تحصیلی خود حفظ نماییم و در عین حال به توسعه و اصلاح در دسترس‌ترین فرآیندهای یادگیری برای یادگیرندگان خود ادامه دهیم.

### ارزش فناوری: شفاف‌سازی

به منظور به‌روز نگه داشتن روندهای آموزشی، وسوسه‌گنجاندن فناوری در تدریس می‌تواند طاقت فرسا باشد. اینکه آیا این ایده خوبی است یا نه، یک تصمیم فردی باقی می‌ماند.

- ویدئو، صدا و انواع دیگر پیوندها، می‌توانند به شفاف‌سازی محتوای مورد آموزشی کمک نمایند. به عنوان مثال، اگر شما در حال نوشتن مورد آموزشی در خصوص یک فرآیند پیچیده پزشکی یا فرآیند پیچیده مهندسی هستید، یادگیرندگان، احتمالاً مراحل این فرآیند را راحت‌تر درک خواهند نمود اگر بتوانید یک ویدیوی علمی به آنها نشان دهید که آنها را از یک مرحله به مرحله بعدی منتقل می‌سازد. به جای ابراز تاسف از خودداری از درگیر شدن با بخش‌های متعدد متنی، ارائه تصاویری که توجه یادگیرندگان را به خود جلب نماید، برای شما مفیدتر است.
- اگر در حال نوشتن یک مورد آموزشی در حوزه بازاریابی هستید، ممکن است اجازه دادن به یادگیرندگان به منظور مشاهده آگهی‌های خاص به شما کمک کند تا استراتژی‌های مختلف تبلیغاتی را شفاف سازید. اما توجه داشته باشید که آگهی‌های بازرگانی، دارای حق چاپ و حق نشر هستند و به منظور استفاده از آنها لازم است مستقیماً از شرکت اجازه بگیرید. دریافت مجوز، اقدام دشواری نیست؛ زیرا بعضاً شرکت‌ها قرار گرفتن در معرض مخاطبان جدید را می‌پسندند. با این حال، اقدامی زمان‌بر است و هیچ تضمینی به منظور ادامه در دسترس بودن آگهی تجاری وجود ندارد.
- در یک مورد آموزشی در حوزه مالی یا حسابداری، گنجاندن یک جدول قالب‌بندی شده، ممکن است مفید باشد که محاسبات خاصی را برای یادگیرندگان انجام می‌دهد. این تنها در صورتی انجام می‌شود که مورد آموزشی شما به صورت الکترونیکی در دسترس باشد. موارد کپی شده چاپی نمی‌توانند این قابلیت را ارائه دهند. با این حال، می‌توانید فرمول‌های لازم به منظور رهایی یادگیرندگان از توسعه صفحات گسترده خود را قابل مشاهده کنید. البته اگر هدف شما این باشد که به یادگیرندگان بیاموزید چگونه فرمول‌های صفحه گسترده مناسب را توسعه دهند، این اقدام چندان راهگشا نیست.

عنصر اصلی که شایسته است به خاطر بسپارید این است که هر ویدیویی که مستقیماً در یک مورد آموزشی قرار می‌دهید، باید به منظور درک یادگیرندگان از مورد آموزشی ضروری باشد. در غیر این صورت، ویدیو به یک محتوای "بهتر است بدانید" تبدیل می‌گردد، اما یادگیری یادگیرندگان را پیش نمی‌برد.

### دستورالعمل‌هایی به منظور گنجاندن پیوندها در موارد آموزشی

یکی از ملاحظات مهم به منظور ترکیب فناوری در موارد آموزشی، محل قرار دادن پیوندها است. مکان پیوندها، استفاده از آنها را تقویت می‌نماید.

- اگر پیوند در متن اصلی مورد آموزشی ظاهر گردد، این نشان می‌دهد که یادگیرندگان لازم است روی آن کلیک کنند (یا مستقیماً آن را در مرورگر خود وارد نمایند) تا به طور کامل مورد آموزشی را درک نمایند.
- اگر پیوند، تنها در دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی ظاهر گردد، این نشان می‌دهد که تصمیم برای استفاده از پیوند با مدرس است.

در شرایط زیر می‌توانید پیوند را در IM/TN درج نمایید:

- اطمینان نداشتید که پیوند به طور نامحدود قابل اجرا باقی بماند.
- شما چندین پیوند دارید که اطلاعات مشابهی را ارائه می‌دهند و دیدگاه‌های خاص ارائه شده در سایت‌ها، متفاوت هستند.
- پیوند شما به یک عنصر ویدیویی طولانی، متصل است و نمی‌خواهید از یادگیرندگان بخواهید که یک ویدیوی ۳۰ دقیقه‌ای را تنها برای پنج دقیقه اطلاعات مهم تماشا نمایند.
- پیوندهای شما حاوی اطلاعات "بهتر است بدانید" هستند (و نه اطلاعات ضروری). اگر مصاحبه‌های الکترونیکی یا محتوای دانلود شده را درج می‌نمایید و آن را در مورد آموزشی در دسترس قرار می‌دهید، پیوند را استاندارد ارائه نمایید!

### برخی از هشدارها

اینترنت، یک محیط پویا است و وب سایت‌ها، در یک برنامه زمانی مستمر، قابل تکرار و غیرقابل پیش‌بینی به وجود می‌آیند و ناپدید می‌گردند. به همین دلیل، عاقلانه است که میزان وابستگی به فناوری را محدود سازید تا مورد آموزشی



را برای مدت زمان بیشتری، قابل استفاده نگه دارید. هر بار که تصمیم می‌گیرید پیوندی را در مورد آموزشی یا IM/TN خود وارد سازید، نکات زیر را در نظر بگیرید:

- آیا بدون دسترسی به پیوند خاصی که ارائه نموده‌اید، مورد آموزشی می‌تواند به تنهایی قابل استفاده باشد؟ اگر مورد آموزشی بدون پیوند وب کار نمی‌کند، شما مخاطبان بالقوه خود را تنها به کسانی محدود می‌سازید که می‌خواهند فناوری را در تدریس موردکاو خود بگنجانند.
- آیا پیوند، به طور نامحدود در دسترس باقی می‌ماند (آیا بادوام است)؟ اگر پیوند از یک منبع خبری (مانند یک روزنامه، اخبار تلویزیون، یا اتصال اخبار اینترنتی) یا یک منبع دولتی باشد، می‌توانید به ادامه در دسترس بودن آن اطمینان داشته باشید.
- اگر پیوند یک ارتباط شرکتی باشد، نمی‌توانید مطمئن باشید که صفحه خاص در دسترس باقی می‌ماند، به خصوص اگر پیوند مربوط به مصاحبه با یک کارمند شرکتی باشد که دیگر در شرکت نیست.
- اگر پیوند مربوط به مصاحبه‌ای است که در سرور دانشگاه خودتان قرار دارد و اجازه استفاده از طرف مصاحبه‌شونده را دارید، می‌توانید به استفاده از آن ادامه دهید. تا زمانی که می‌توانید ادامه در دسترس بودن آن را تضمین نمایید، استفاده از پیوند در مورد آموزشی توجیه دارد.

کلید ایجاد موارد آموزشی موفق با تسهیل فناوری این است که به یاد داشته باشید که یک مورد آموزشی، یک مورد آموزشی است. تمامی آنها داستان‌های حقیقی هستند که در گذشته اتفاق افتاده‌اند. هر چیزی که از یادگیری از یک مورد آموزشی حمایت نماید، معتبر است. رعایت این دستورالعمل‌های اساسی به خلق مورد آموزشی مفید و جالبی منجر می‌گردد که یادگیری را توسعه می‌دهد.

- Hofstetter, F. T. (1993). Design and Construction of a Multimedia Technology Case. *Techtrends* 38, No. 2, 22–24.
- Junco, R. (2012). The relationship between frequency of Facebook use, participation in Facebook activities, and student engagement. *Computers & Education*, 58(1), 162–171.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212.
- Liedtka, J. (2001). The promise and peril of video cases: Reflections on their creation and use. *Journal of Management Education*, 25(4), 409–424.
- Lowerison, G., Sclater, J., Schmid, R. F., & Abrami, P. C. (2006). Are we using technology for learning? *Journal of Educational Technology Systems*, 34(4), 401–425.
- Lundberg, C. C., Rainsford, P., Shay, J. P., & Young, C. A. (2001). Case writing reconsidered. *Journal of Management Education*, 25(4), 450–463.
- Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., Leenders, M. R., & University of Western Ontario. Richard Ivey School of Business (London, O. . (1997). *Learning with cases*. Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario London.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2009). *Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies*.
- Mohammed, S. (2019). Is technology good or bad for learning. *Brown Center*.
- Munoz, C., & Towner, T. (2009). Opening Facebook: How to use Facebook in the college classroom. *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*, 2623–2627.
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (2012). *The art and craft of case writing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. Inc.
- Selwyn, N. (2010). Looking beyond learning: Notes towards the critical study of educational technology. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(1), 65–73.
- Teräs, M., Suoranta, J., & Teräs, H. (2020). *Post-Covid-19 Education and Education Technology'Solutionism': a Seller's Market*. *Postdigit Sci Educ*, vol. 2.

## کاربرگ ۱-۷: رُمان های گرافیکی یا دفترچه خاطرات تصویری<sup>۱</sup>

این نسخه مختصر، از یک فرآیند استخراج شده است که از عکس‌ها و پاراگراف‌های کوتاه، به منظور ساده‌سازی یک روش پیچیده و تسهیل درک آن استفاده می‌نماید. اگر بدون مشاهده عکس‌های سمت چپ دستورالعمل‌ها را بررسی نمایید، متن توصیفی لازم است به گونه‌ای باشد که تصویری را در ذهن شما شکل دهد. در اقدام بعد، سعی کنید دستورالعمل‌های سمت راست را بدون کمک بصری درک نمایید.

<p><b>مرحله ۱.</b> روغن را در یک قابلمه بزرگ و سنگین یا کالدرای گرم کنید. دانه های آچیوت را اضافه نمایید و حدود سه دقیقه روی حرارت متوسط آنها را گرم نمایید. آچیوت روغن را طعم دار کرده و به آن، رنگ قرمز نارنجی گرم می‌دهد و این همان چیزی است که برای پختن سوفریتو (پایه سبزیجات چاشنی شده) استفاده می‌نمایید. روغن را صاف کرده یا دانه های آچیوت را با قاشق بیرون بیاورید و دور بریزید.</p>	
<p><b>مرحله ۲.</b> پیاز و فلفل سبز را بیافزایید و حدود پنج دقیقه تفت دهید تا نرم و شفاف گردد. سپس ادوبو، فلفل سیاه، سیر، پونه کوهی، سازون و تکه های بیکن گیاهی را اضافه کنید. هم بزنید تا مواد با روغن آغشته شوند. ۳ یا ۴ دقیقه دیگر روی حرارت ملایم تا متوسط بپزید و مرتب هم بزنید. سبزی‌ها به رنگ نارنجی در می‌آیند و طعم دودی به خود می‌گیرند.</p>	
<p><b>مرحله ۳.</b> برنج را بیافزایید و هر از گاهی هم بزنید تا رنگ برنج اندکی تغییر کند. حدود ۴ دقیقه تفت دهید. سپس آب را اضافه کنید. محصولات کنسرو شده را بیافزایید: سس گوجه فرنگی، گاندو، زیتون و پیمینتو و آب نمک. چند بار هم بزنید، مطمئن شوید که مواد به ته تابه نچسبند.</p>	
<p><b>مرحله ۴.</b> این نوع جوش مناسب است. اندازه حباب‌ها را می‌بینید؟ قطر آنها حدود ۲/۱-۴/۳ اینچ است. یک بار دیگر خیلی آرام هم بزنید تا جوشش مختل نگردد. روی آن را بپوشانید و ۲۵ تا ۴۰ دقیقه یا تا زمانی که برنج خشک شود، بگذارید پخت ادامه یابد. درب آن را بلند نکنید و گرنه برنج شما صمغی می‌شود. هنگامی که آماده شد، برنج معطر می‌گردد و لوبیاها روی برنج قرار می‌گیرند.</p>	

کاربرگ ۲-۷: ذینفعان مورد آموزشی و نیازهای آنها

از جدول زیر به منظور شناسایی نیازهای ذینفعان استفاده نمایید که قالب مورد آموزشی پیشنهادی شما و سیستم ارائه به آنها رسیدگی خواهد کرد. آیا تمرکز شما بر ذینفع، مناسب است؟ توجه داشته باشید که هم یادگیرندگان و هم مدرسان از نوآوری سود می‌برند. . . . آیا مؤلفان به نیاز مخاطبان توجه می‌نمایند یا آنها را به تأخیر می‌اندازند؟

سیستم ارائه سنتی (T)؛ سیستم ارائه نوآورانه (I)			
نوآورانه	سنتی	نیازها	ذی نفعان
	T	دسترسی آسان	یادگیرندگان
	T	سهولت	
	T	محتوای پایدار	
I		محتوای تعاملی	
I		پیوند به نظریه‌ها	
I		پیوند به اطلاعات اضافه	
I		ابزارهای تعاملی یادگیری	
I		ابزارهای عملی و فیزیکی	
I		تقویت بصری	
	T	سهولت در خلاصه سازی	مدرسان
	T	آشنایی	
I	T	رواج	
I		کنترل	
I		مشارکت یادگیرندگان	
I		ارتباط نظریه‌ها با عملیات	
	T	اقتباس	مؤلفان
	T	سهولت توسعه	
	T	زمان کوتاه به منظور تکمیل	
	T	نیاز به منابع محدود	
	T	دسترسی پایای تضمین شده	
	T	جدیت در کار	
I		دسترسی به سایر مواد آموزشی خلاقانه	

## فصل ۸: تبدیل مورد پژوهشی به مورد آموزشی

روش‌های کیفی که به منظور انجام پژوهش‌ها استفاده می‌گردند؛ اغلب به موردکاوی علمی منجر می‌گردند. موردکاوی، دربرگیرنده موارد آموزشی پژوهشی هستند. این فصل به شما کمک می‌کند تا موارد پژوهشی را به مورد آموزشی قدرتمند تبدیل نمایید و به شما کمک می‌کند تا پژوهش‌های ارزشمند خود را مستقیماً به کلاس درس خود بیاورید. در مورد پژوهشی، "پاسخ‌ها" مستقیماً در موردکاوی ظاهر می‌گردند. در واقع، پاسخ‌ها چنان محکم در تار و پود داستان قرار دارند که منفک نمودن این دو می‌تواند فرآیندی دلهره‌آور باشد. این فصل به جای ارائه پاسخ‌ها در خلال موارد آموزشی، روشی را به منظور آغاز نمودن مورد پژوهشی دانشگاهی و استفاده مجدد از آن به عنوان یک مورد آموزشی، ارائه می‌دهد.

### چرا لازم است پژوهش‌های منتشر شده خود را به یک مورد آموزشی تبدیل نمایید؟

به عنوان یک پژوهشگر کیفی، ممکن است دوست داشته باشید موردکاوی پژوهشی خود را به سه دلیل اصلی به مورد آموزشی تبدیل نمایید. در حقیقت موردکاوی به یادگیرندگان، مؤسسه و به شما به عنوان نویسنده خدمت می‌کند. اولین دلیل به منظور تبدیل مورد پژوهشی دانشگاهی به یک مورد آموزشی، استفاده از آنها در راستای اهداف آموزشی است که همان تسهیل فرآیند یادگیری است. شما پژوهش‌های مهمی انجام داده‌اید و می‌خواهید آن را با مخاطبان خود به اشتراک بگذارید. مخاطبان دانشگاهی شما، موردکاوی را در مجلات می‌خوانند یا مورد آموزشی را در یک کنفرانس می‌شنوند. دانشجویان، به ویژه دانشجویان مقطع کارشناسی، در کنفرانس‌ها شرکت نمی‌نمایند و مجلات دانشگاهی را مطالعه نمی‌کنند. با این وجود، پژوهش‌های شما ممکن است برای آنها مهم باشد. یک مورد آموزشی مستقیم‌ترین و کاربردی‌ترین روش به منظور به اشتراک گذاشتن آن مطالب آموخته شده، با یادگیرندگان است. اگر تنها در دو کلاس تدریس می‌نمایید، احتمالاً پژوهش خود را به افراد بیشتری معرفی خواهید نمود که در غیر این صورت ممکن است در یک سال یا بیشتر از آن آگاه شوند.

انگیزه دوم، به منظور تبدیل پژوهش شما به ابزار آموزشی این است که بتوانید به استانداردهای AACSB پاسخ دهید و تأثیر کار خود را نشان دهید. هنگامی که در خصوص مقالات پژوهشی منتشر شده در مجلات صحبت می‌نماییم، عموماً، "تأثیر" مقالات پژوهشی بر مبنای استنادات و کیفیت مجلات سنجیده می‌گردد. با این حال، تعیین تأثیر ابزارهای آموزشی مانند موارد آموزشی می‌تواند دشوارتر باشد؛ زیرا موارد آموزشی به طور کلی در مقالات پژوهشی استناد داده نمی‌شوند. هنگامی که مورد آموزشی منتشر شده خود را در کلاس اجرا می‌کنید و از آن به منظور کمک به یادگیری یادگیرندگان استفاده می‌نمایید، فرآیند یادگیری را ارتقا می‌دهید و در واقع می‌توانید نشان دهید که

چگونه پژوهش بر مخاطبان شما تأثیر گذاشته است. تأثیر، بر مبنای یادگیری و کاربرد، قابل اندازه‌گیری می‌گردد. شما با در دسترس قرار دادن پژوهش‌های خود و همچنین تقویت جایگاه علمی مؤسسه خود، آموزش کلاس درس خود را بهبود می‌بخشید.

سومین دلیل به منظور تبدیل مورد پژوهشی به یک مورد آموزشی، به دست آوردن یک "نشریه ارزیابی هم‌تا"، از یک مجموعه داده پژوهشی واحد است. این نه تنها یک هدف مشروع است، بلکه شایسته است مورد تحسین قرار گیرد؛ زیرا شما به وضوح، هدف حقیقی دانش پژوهی را دنبال می‌نمایید: "دسترسی به یادگیری از هر طریق ممکن". AACSB و سایر مؤسسات اعتباربخشی دانشگاهی، مورد آموزشی را عمدتاً به دلیل دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی مرتبط با آنها در نظر می‌گیرند. دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، آموخته‌های اصلی پژوهش شما را در بر می‌گیرند. این فرآیند، "خود تقویت کننده"<sup>۳</sup> و "چرخه مطلوب"<sup>۴</sup> است.

#### تفاوت میان مورد پژوهشی دانشگاهی و مورد آموزشی

مورد پژوهشی دانشگاهی و مورد آموزشی، مشابه هستند. مورد پژوهشی دانشگاهی، بر نظریه‌ای استوار است که پژوهش‌های تجربی را توصیف می‌نماید یا توضیح می‌دهد. مورد آموزشی، بر کاربردهای عملی تأکید دارد که توسط نظریه‌های علمی پشتیبانی می‌گردند. فرآیندهای پژوهشی هر یک از آنها، تقریباً مشابه است و فرآیندهای توسعه آنها نیز ارتباط نزدیکی دارند. با این حال، این دو نوع نوشتار از نظر "هدف" و "قالب" تفاوت چشمگیری دارند.

در صورت امکان، نویسندگان مطالعات پژوهشی دانشگاهی و نویسندگان مورد آموزشی، باید از ابتدا با متخصص (ها) در هر نوع در مصاحبه، پژوهش، تجزیه و تحلیل و نگارش مشارکت نمایند. در هنگام مطالعه، تعیین زمان‌های مناسب و رهبری فرآیند اهمیت دارد (به اطلاعات بیشتر درخصوص کار با همکاران در فصل ۶: کار با نویسندگان همکار مراجعه نمایید). هنگامی که نویسنده مورد آموزشی پس از تکمیل پژوهش‌های دانشگاهی به تیم می‌پیوندد، ممکن است برخی نکات ظریف را در طول جمع‌آوری داده‌ها از دست داده باشد). فرآیند پژوهش، ممکن است عمق بیشتری را به مورد آموزشی ارائه دهد. اگر نویسنده مورد پژوهشی دانشگاهی و نویسنده مورد آموزشی یکسان باشند، نگرانی درخصوص تفاوت‌ها، از بین می‌رود.

علیرغم وضعیت معمول نویسندگان مختلف که در زمان‌های خاص فرآیند پژوهش و نگارش رهبری می‌نمایند، همتایان آنها ورودی ارزشمندی به منظور ارائه در طول توسعه پروژه دارند. مهارت‌های خاص در نوشتن، در روش‌های تدریس، روش‌های تجزیه و تحلیل برای افرادی اختصاص ندارد که خود را به عنوان پژوهشگر در عرصه مورد کاوی یا به عنوان

---

<sup>۱</sup>Peer-reviewed publication

<sup>۲</sup>Self-reinforcing

<sup>۳</sup>Virtuous circle

نویسنده مورد آموزشی معرفی نموده اند. به رسمیت شناختن سهم هر فرد هنگام انجام تبدیل پژوهش به تدریس، اهمیت دارد.

## هدف پژوهش

مطالعات مربوط به موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، تجزیه و تحلیل توصیفی از وضعیت‌های واقعی است. این تحلیل‌ها، دیدگاه‌های نظری خاص را از طریق فرضیه‌ها آزمایش می‌نمایند یا با ارائه توضیحات جایگزین برای فرضیه‌های موجود، نظریه جدیدی ایجاد می‌نمایند. موردکاوی پژوهشی دانشگاهی از  $N = 1$  مطالعه از طریق "مطالعات پانل گسترده" تا مطالعه انبوهی از موارد آموزشی گسترده است که الگوهای رفتاری را از نظر روندهای اجتماعی، اقتصادی یا مالی توصیف یا شناسایی می‌نمایند. آنها پژوهش‌های کیفی دقیقی را با اهداف متعدد نشان می‌دهند. به گفته آر. کی یین (۲۰۱۴) هر قلمرو پژوهشی مورد علاقه، نیاز متمایز به پژوهش موردکاوی از تمایل به درک پدیده‌های پیچیده اجتماعی ناشی می‌گردند (Yin, 2014). به طور خلاصه، یک موردکاوی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا روی یک مورد آموزشی تمرکز نمایند و دیدگاهی از دنیای واقعی را حفظ نمایند. دیدگاهی مانند مطالعه چرخه‌های زندگی فردی، رفتار گروه‌های کوچک، فرآیندهای سازمانی و مدیریتی، تغییر محله، عملکرد دانشکده، روابط بین‌الملل و بلوغ صنایع را بررسی نمایند. در مقابل، یک مورد آموزشی، داستانی است که مجموعه‌ای از اقدامات واقعی را توصیف می‌کند که در یک سازمان یا گروه یا برای یک فرد در گذشته رخ داده است. به عنوان یک ابزار آموزشی، هدف یک مورد آموزشی یا تشویق مخاطب به تصمیم‌گیری/توصیه برای اقدام یا تجزیه و تحلیل اقدامات گذشته و ارائه اقدامات جایگزین برای آینده است. نکات یادگیری در یک مورد آموزشی، عموماً توسط روایت یا داستان "تبدیل" می‌گردند یا در آن گنجانده می‌شوند.

نامس و همکاران (۲۰۱۲)، بر اهمیت "داستان‌سرایی" در فرآیند یادگیری تأکید می‌نمایند و بر ارزش جزئیات تمرکز می‌کنند تا به داستان، روح "زندگی"، زنده بودن و به یاد ماندن" ببخشند (Naumes & Naumes, 2012). داستان‌ها، به ما کمک می‌نمایند تا کنش‌ها را درک کنیم. از طریق اعمال قهرمان‌های داستان است که یادگیرندگان با مورد آموزشی یاد می‌گیرند. به گفته یانیس گابریل (۲۰۰۰): "داستان‌ها، دریچه‌های ارزشمندی را به زندگی احساسی، سیاسی و نمادین سازمان‌ها می‌گشایند. . . ما به واقعیت‌های سازمانی عمیق‌تری دسترسی پیدا می‌کنیم که ارتباط نزدیکی با تجربیات اعضای آنها دارند. به این ترتیب، داستان‌ها ما را قادر می‌سازند تا سیاست‌های سازمانی، فرهنگ و تغییرات را به روش‌های منحصربه‌فرد مطالعه نماییم..." (Gabriel, 2000).

## فرآیند پژوهش

---

<sup>۱</sup>Extensive panel studies

<sup>۲</sup>life, vividness, and memorability

هنگامی که یک پژوهشگر کیفی تصمیم می‌گیرد از روش موردکاوی پژوهش‌های دانشگاهی، به منظور جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شواهد تجربی استفاده کند، احتمالاً از قبل یک روند احتمالی را شناسایی نموده است یا متوجه پدیده‌ای شده است که مستلزم بررسی بیشتر است. پژوهشگر کیفی، احتمالاً پیش از شروع فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، یک فرضیه در ذهن دارد. یا در صورت استفاده از نظریه بنیادین، پژوهشگر درخصوص یک پدیده کنجکاو است و به داده‌ها اجازه می‌دهد داستان را بیان نماید و نظریه از داده‌های جمع‌آوری شده ناشی گردد.

نویسنده یک موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، اغلب از قبل نمی‌داند که قرار است درخصوص چه چیزی بنویسد. هنگامی که یک مدرس تصمیم می‌گیرد یک مورد آموزشی به منظور استفاده در کلاس بنویسد، تمایل دارد با یکی از این دو فرصت انگیزه پیدا کند: یک کسب و کار ممکن است دسترسی آزاد به عملیات خود ارائه داده باشد و مدرس از ایده این تجارت خوشش می‌آید. یا، مدرس می‌خواهد فرصتی برای یادگیرندگان فراهم سازد تا نظریه‌های آموخته شده در کلاس را به کار گیرند و برای چنین هدفی به وسیله‌ای نیاز دارند. در توسعه یک مورد آموزشی، نویسنده از قبل می‌داند که می‌خواهد بر چه چیزی تأکید ورزد.

جای تعجب نیست که فرآیندهای پژوهشی برای این دو فعالیت متفاوت از چندین جهت، متفاوت است. با این وجود، داده‌های جمع‌آوری شده در دو فرآیند مشابه و متقابلاً تقویت‌کننده هستند. موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، نیازمند یک رویکرد ساختاریافته به منظور جمع‌آوری داده‌ها است، خواه پژوهش صرفاً کیفی، ترکیبی یا کمی باشد که شامل تکنیک‌های کمی سنتی‌تر باشد. به سادگی، پژوهشگر ممکن است پدیده‌ها را از طریق مشاهده، مشارکت، استفاده از انواع ابزارهای نظرسنجی یا طیف گسترده‌ای از استراتژی‌های کیفی از جمله قوم‌نگاری، پدیدارشناسی، نظریه زمینه‌ای، پژوهش‌های بالینی و مواردی از این قبیل بررسی نماید (به منظور توصیف کامل این روش‌ها، به (Denzin, 1989)، مراجعه نمایید). در هر شرایطی، پژوهشگر به منظور اطمینان از مشروعیت فرآیند پژوهش، مثالی‌سازی منابع داده‌ها و آگاهی از تأثیر مشارکت خود در فعالیتهای سازمانی بسیار دقت می‌نماید.

در فرآیند پژوهش برای یک مورد آموزشی، پژوهش‌میدانی به شدت بر مشاهده و مصاحبه متمرکز است، اگرچه غیرمعمول نیست که یک ناظر یا مشاور شرکت‌کننده پس از تکمیل تکلیف مشاوره، یک مورد آموزشی بنویسد. مشاوران، به مسئولیت‌های خود در قبال مشتری توجه دارند و بنابراین از نوشتن مورد آموزشی درخصوص مشتریان فعلی یا وضعیت‌های فعلی خودداری می‌نمایند. پژوهشگران غیر مرتبط، نیازی به چنین ترکیباتی ندارند، به خصوص اگر از داده‌های ثانویه می‌نویسند. می‌توانید از پژوهش‌هایی که در فرآیند پژوهش موردکاوی دانشگاهی جمع‌آوری نموده‌اید، در یک مورد آموزشی بدون تغییر فراوان استفاده نمایید. شما پیش‌تر داده‌ها را جمع‌آوری نموده‌اید، بدون شک داستان‌های جالبی شنیده‌اید که می‌تواند در انتقال داده‌ها به مخاطبان شما مفید باشد. همچنین می‌دانید پایان داستان، پس از اینکه قهرمانان مورد آموزشی مداخله‌ای را امتحان نمودند، چه اتفاقی افتاده است. همچنین می‌دانید یک فرآیند جدید، یک استراتژی شرکتی غیرشهودی به چه سرانجامی منتج گردیده‌اند. شما مجبور نیستید برای اطلاعات بیشتر، از ابتدا اقدامات را انجام دهید و به منابع اولیه قابل اعتماد مراجعه نمایید (به غیر از دریافت نسخه انتشار).



اگر قصد دارید مورد آموزشی خود را منتشر سازید، باید مطمئن باشید که مجوز انتشار مجله را دریافت می‌نمایید، تأییدیه‌ای که توسط قهرمانان مورد آموزشی اعطا می‌گردد تا (در صورت بروز تخلف) به خود و به ناشر در برابر دعوای مطرح شده توسط یک موضوع بالقوه متخاصم، غرامت بدهید (به فصل ۲، مراجعه نمایید). به عنوان یادآوری، یک مورد آموزشی که از یک مورد پژوهشی دانشگاهی ایجاد شده است که در اصل از منابع ثانویه نوشته شده است (تا قابل انتشار باشد)، نیازی به دریافت مجوز انتشار ندارد؛ زیرا اطلاعات موجود در مورد آموزشی در حال حاضر تحت مالکیت عمومی هستند.

## زبان و تفاوت های فنی

قراردادهای نوشتن، در دو مدل مورد آموزشی و مورد پژوهشی، بر مبنای "هدف و مقصود مطالعه" متفاوت هستند. از آنجایی که یک مورد پژوهشی دانشگاهی، مجموعه‌ای از پدیده‌ها را گزارش و توصیف می‌نماید که ضرورتاً ناقص هستند، پژوهشگران اغلب از "زمان حال" به عنوان وسیله‌ای به منظور پیشنهاد تغییر مستمر استفاده می‌نمایند. همچنین پژوهشگران، به افزایش جذابیت توضیحات جایگزین داده‌های ارائه شده، تمایل دارند. این پژوهشگران، سخاوتمندانه نظرات، قضاوت‌های ارزشی، ارزشیابی‌ها و تحلیل‌های مستمر را در طول مطالعه مورد کاوی، به مخاطب ارائه می‌دهند. آنها نظریه‌های مختلفی را استناد می‌نمایند و به منظور توضیح رفتار، فرضیه ارائه می‌دهند. آنها یک گفتگوی آموزشی با مخاطب انجام می‌دهند، ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و فضایی را برای مخاطب فراهم می‌سازند تا آنها را تأیید یا رد نمایند.

با این حال، نویسندگان مورد آموزشی، همیشه باید از زمان گذشته (به جز در نقل قول‌های مستقیم) استفاده نمایند تا نشان دهند که اقدام در مورد آموزشی کامل شده است و نمی‌تواند تغییر کند. این تغییر ناپذیری اقدام با توصیف یک مورد آموزشی تعیین می‌گردد، که تأکید می‌نماید، اقدام در گذشته وقوع یافته است و نقش مخاطب، ارائه مشاوره در خصوص اقدامات آینده یا تجزیه و تحلیل اقدامات توصیف شده است.

نویسندگان مورد آموزشی، از درمیان گذاشتن نظرات یا قضاوت‌های خود با مخاطب اجتناب می‌ورزند، اگرچه آنها را در دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، به منظور استفاده مدرس در کلاس ارائه می‌دهند. آنها مراقب هستند که افکار و انگیزه‌های قهرمانان داستان شفاف است. نویسندگان، به عنوان گزارشگر دقیق و کامل اقدامات ایفای نقش می‌نمایند. در حقیقت، نویسندگان، به عنوان تحلیلگر انگیزه‌ها یا سایر نیروهای غیبی، عمل نمی‌نمایند. آنها همچنین تجزیه و تحلیل را برای دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی ذخیره می‌نمایند. به یاد داشته باشید که دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، کمک علمی حقیقی به مدرس است، در حالی که مورد آموزشی، ابزار یادگیری یا ابزار آموزشی است (به فصل ۱ مراجعه نماید: آغاز به کار).

## آغاز مورد کاوی پژوهشی دانشگاهی

موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، بسته به نوع داده‌هایی که ارائه می‌گردند، اشکال مختلفی دارند. این حالت‌ها و اشکال مختلف، ممکن است شامل مطالعات تک مورد آموزشی، مطالعات چند مورد آموزشی یا ترکیبی از این دو باشند، اما محدود به آن نمی‌شوند و ممکن است در قالب‌ها و سبک‌های مختلف گزارش گردند. برای اینکه یک موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، برای جامعه دانشگاهی یا متخصصان ارزشمند باشد؛ لازم است قابل توجه و کامل باشد و دربرگیرنده دیدگاه‌های جایگزین و به موقع باشد (به فصل ۶، مطالعه Yin مراجعه نمایید). صرف نظر از شکل یا نوع انتخاب شده، یک موردکاوی پژوهشی دانشگاهی، شامل برخی تغییرات جزئی از عناصر در جدول ۸،۱ است (عناصر برگرفته از (Naumes & Naumes, 2012)). کاربرد ۱-۸، این نکات را همراه با گزیده‌های کوتاهی از پژوهش‌هایی نشان می‌دهد که در مجله آموزش مدیریت درباره فرآیندهای یادگیری خدمات منتشر نمودم.

عناصر موردکاوی پژوهش علمی	توضیحات
عنوان	عنوان باید آموزنده باشد و برای مخاطب مورد نظر و مخاطب بالقوه وسوسه انگیز باشد (به (Huff, 1999)، فصل ۶ مراجعه نمایید).
چکیده: بیانیه مربوط به مقاصد پژوهشی	این در چکیده، بیان هدف و فرضیه‌های پژوهش، یا در مقدمه ظاهر می‌گردد و به مخاطب اطلاع داده می‌شوند که در مقاله چه انتظاری دارد.
توصیف عمومی وضعیت مطالعه شده	بخش‌هایی را که قرار است در مقاله بیابند و آنچه در هر بخش گنجانده شده است را نشان می‌دهد. این بخش، یک رویکرد پیش‌بینی‌کننده از محتوای مطالعه ارائه می‌دهد.
مرور ادبیات و روابط میان ادبیات و مورد آموزشی	مرور ادبیات، به جای ارائه یک نمای کلی از تمام ادبیات مرتبط، استنادات کلیدی را ارائه می‌دهد که به مطالعه مورد نظر مربوط می‌گردند. محدودیت، در این بخش مهم است.
فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش	چه چیزی را می‌آزمایید؟ به دنبال بررسی چه مطلبی هستید؟ در این بخش، به این سوالات پاسخ داده می‌شود.
برقراری ارتباط با یافته‌ها با فرضیه‌ها	این بخش به طور منطقی از بخش قبل توسعه می‌یابد. توضیح می‌دهد که چرا قلمرو پژوهش خاص را انتخاب نموده‌اید و چگونه مورد آموزشی مورد نظر با فرضیه‌ها ارتباط دارد.
تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌ها توسط داده بر مبنای سوالات پژوهش	این ارائه اولیه داده‌ها است که می‌تواند حالت‌های مختلفی داشته باشد.

۷	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها	چگونه به انجام پژوهش خود پرداختید؟ چگونه داده‌های خود را تأیید نمودید؟ اینجاست که شما به طور کامل حوزه پژوهش، فرآیند جمع‌آوری، ابزار بررسی دقیق جنبه و سایر فرآیندهای مرتبط را توضیح می‌دهید.
۸	تحلیل روش‌شناسی	از چه ابزاری به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های خود استفاده نمودید؟ آیا این یک فرآیند استقرایی بود یا یک فرآیند قیاسی؟ برخی از تاکتیک‌هایی که ضرورت دارد در این بخش گنجانده شوند، فرآیندهای شناسایی الگوها و مضامین، تضاد و مقایسه وضعیت‌ها و ایجاد شیوه‌نامه‌های کدگذاری است.
۹	تحلیل پژوهش	این بخش، نتیجه موردکاوی پژوهش‌های دانشگاهی است - چه چیزی یافتید؟ آیا فرضیه‌های شما تأیید شد؟ آیا مدل مفهومی شما بر مبنای یافته‌های شما کار می‌کند؟
۱۰	خلاصه، نتیجه‌گیری، محدودیت‌های پژوهش	این بخش، بیان مجدد اهداف پژوهش، چگونگی محدودیت‌های موردکاوی که ممکن است مرزهایی را جهت تعمیم یافته‌ها فراهم سازد. تأکید مجدد بر پیوندهای خاص نظریه به مطالعه پیش‌رو است.
۱۱	نتایج تحلیل و دستاورد نهایی	این تکرار یافته‌ها و پیشنهادات به منظور انجام پژوهش‌های آتی است.

جدول ۱-۸. عناصر موردکاوی پژوهش علمی

## آغاز مورد آموزشی

موارد آموزشی، پیشین را با عناصر قابل مقایسه یک مورد آموزشی مقایسه نمایید. بسته به اهداف آموزشی که طراحی می‌نمایید، یک مورد آموزشی نیز می‌تواند قالب‌های مختلفی داشته باشد. صرف نظر از طول (متفاوت از مورد آموزشی مربوط به حوادث بحرانی یک پاراگراف که در کتاب‌های درسی ظاهر می‌گردد و موارد آموزشی پایانی فصل دو تا سه صفحه‌ای که از طریق موارد آموزشی گسترده ۱۵ تا ۲۰ صفحه‌ای با چندین ضمیمه/پیوست که بسیاری از ناشران ارائه می‌دهند) یا هدف کلی (تصمیم‌محور یا روشنگر/تحلیلی)، تمام موارد آموزشی حاوی اکثر عناصر تشریح شده در جدول ۲-۸ هستند. دانستن این نکته حائز اهمیت است که حتی اگر دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی به منظور توزیع عمومی، منتشر نشده باشند؛ جزء لاینفک مورد آموزشی محسوب می‌گردد.

اگرچه من عناوین توصیفی را برای بخش‌های مختلف تدریس موردکاوی ارائه نموده‌ام، این عناوین در خود مورد آموزشی ظاهر نمی‌گردند. در عوض، شیوه‌نامه‌های پذیرفته شده عمومی، استفاده از سرفصل‌های فرعی آموزنده در تدریس موردکاوی استفاده می‌گردند. به عنوان مثال، به جای استفاده از عنوان فرعی "داستان/تاریخچه شرکت"، عنوان

فرعی مناسب‌تر در یک مورد آموزشی "شرکت XYZ" است. سرفصل‌های فرعی، در دستنامه مدرس/یادداشت آموزشی ظاهر می‌گردند (به فصل ۴، نوشتن مورد آموزشی و فصل ۵، دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، مراجعه نمایید). گزیده‌هایی که در کاربرد ۲-۸، ارائه شده اند از یک مورد آموزشی استخراج شده‌اند که متفاوت از مورد پژوهشی دانشگاهی شرح داده شده در مثال‌های پیشین، ایجاد شده است.

توجه داشته باشید که بیشتر مطالب (و نه تمام مطالب) مربوط به مورد پژوهشی دانشگاهی به مورد آموزشی یا دستنامه راهنمای مدرس راه پیدا می‌کنند. همچنین توجه داشته باشید که برخی از مطالب موجود در مورد آموزشی در مورد پژوهشی دانشگاهی وجود ندارند. برای نگاهی کلی به دو نوع مورد مطالعاتی با اطلاعات مشابه، به جدول ۸،۳ مراجعه نمایید.

عناصر موجود در مورد آموزشی (بدون تفاوت با مورد آموزشی کامل و مورد آموزشی گزیده/کوتاه)		
	عنوان	عنوان باید توصیفی، جذاب باشد. همچنین لازم است شامل نام شرکت (اگر شرکت سهامی عام) باشد. همچنین ممکن است شامل مبحث یا تصمیم کلیدی باشد که ضرورت دارد گرفته شود.
۱	گروه‌افکنی	این مطالبی است که مخاطب را درگیر خود می‌سازد. این پیشروی مسئله مورد آموزشی است و به منظور جلب نظر مخاطب استفاده می‌گردد.
۲	تاریخچه / پیشینه شرکت	این بخش زمینه را برای مورد آموزشی، از جمله پیشینه شرکت و تاریخچه کلی فراهم می‌سازد. این بخش به توضیحات غنی نیاز دارد.
۳	صنعت	وضعیت در اینجا در یک زمینه گسترده‌تر ظاهر می‌گردد و یک چارچوب واقعی به منظور جاسازی شرکتی ارائه می‌نماید که پیش‌تر توضیح داده شده است.
۴	بازیگران (شخصیت‌ها)	از آنجایی که مورد آموزشی تدریس در خصوص مسائلی هستند که افراد در سازمان‌ها تجربه می‌نمایند، شناسایی قهرمانانی اهمیت دارد که مخاطب می‌تواند با آنها مسئله را درک نماید. مخاطبان، با کمال میل به حل مسائلی اقدام خواهند نمود که که سایر مردم (در اینجا قهرمان داستان) با آن مواجه است، اما تمایل کمتری به حل مسائل «سازمان‌ها» دارند.
۵	وضعیت	این روایت موردی حقیقی است - داستان باید درست و دقیق باشد. با این حال، نباید کسل کننده یا خسته کننده باشد.
۶	اطلاعات اضافی	برخی از نویسندگان مورد آموزشی دوست دارند اطلاعات اضافی را مطرح نمایند که به راه‌حل مربوط نمی‌گردند تا به

	مخاطب فرصت ایجاد تمایز میان حقایق ضروری و غیر ضروری را بدهند. من شخصاً ترجیح نمی‌دهم یادگیرندگان را فریب دهم، بنابراین تمایل دارم به حقایق مربوطه پایبند باشم.
۷ گره پایانی	اگر این یک مورد آموزشی، نمونه مورد آموزشی تصمیم‌گیری باشد، قهرمان داستان این بخش را با نوعی درخواست کمک به پایان می‌رساند. برای مخاطب روشن خواهد شد که شخصیت به چه نوع کمکی نیاز دارد. اگر این یک مورد آموزشی گویا باشد، اقدامات قهرمان داستان و احتمالاً نتایج آن اقدامات شرح داده می‌شود و پاسخی را در خواننده ایجاد می‌نماید.
۸ پیوست‌ها و ضمیمه	اینها شامل داده‌هایی است که به منظور تجزیه و تحلیل ضروری هستند اما در خود مورد آموزشی (صفحات گسترده، نقشه‌ها، نمودارهای سازمانی، جدول زمانی و موارد مشابه) قرار نمی‌گیرند. حتماً به آنها در محتوای داخل مورد آموزشی اشاره نمایید، تا یادگیرندگان بدانند که شایسته است آنها را به طور کامل مطالعه نمایند.
۹ مرور کلی/ خلاصه/ چکیده	این عنصر، به مدرس مربوط است و دیدگاه سطح بالایی را در خصوص آموزش ارائه می‌دهد. این بخش، ابزار بازاریابی شماست.
۱۰ مخاطبان مورد نظر/ دوره‌های توصیه شده، و مکان	این بخش توضیح می‌دهد که مورد آموزشی برای چه کسی نوشته شده است، چه زمانی در نیم‌سال آموزشی ارائه می‌گردد و موضوعات/مباحث مربوط به آن چه هستند. همچنین، اطلاعات کلی برای متون، به جای نسخه‌ها و تاریخ‌های انتشار، ارائه می‌گردد، زیرا این متون اغلب تغییر می‌نمایند.
۱۱ اهداف یادگیری	این بخش، شرحی از اهداف مربوط به یادگیرنده است. آنچه لازم است یادگیرندگان در خصوص مورد آموزشی محول شده، پس از مطالعه انجام دهند را تبیین می‌نماید.
۱۲ سوالات بحث	اینها دو بار در دستنامه یا یادداشت آموزشی، یک بار در یک لیست ساده و بعداً با پاسخ‌های کامل ظاهر می‌گردند.
۱۳ استراتژی‌های تدریس	هر روش منحصر به فردی که به منظور تدریس مورد کاوی ایجاد نموده‌اید، از جمله آماده‌سازی مورد آموزشی برای یادگیرندگان و روش‌های تدریس برای مدرسان.
۱۴ مرور ادبیان/ نظریه‌ها/ پیشنهادات به منظور مطالعه	این یک طرح کلی از نظریه اساسی است که مورد آموزشی شما نشان می‌دهد، از جمله شامل ارجاعاتی است که به طور خاص به وضعیت مربوط می‌گردند. این یک مرور ادبیات گسترده نیست، بلکه یک راهنمای ساده برای مربی است.

۱۵	پاسخ به سوالات	پاسخ‌ها باید طوری ظاهر گردند که انتظار می‌رود یادگیرنده بتواند به کمک مدرس، به این پاسخ‌ها دست یابد.
۱۶	پایان	پس از پایان وضعیت چه اتفاقی افتاد؟ در واقع قهرمان داستان چه تصمیمی گرفت؟ نتایج آن تصمیم چه بود؟

جدول ۲-۸. عناصر موجود در مورد آموزشی و IM/TN

هدف پژوهش	مورد پژوهشی	مورد آموزشی	IM/ TN
برقراری ارتباط با مخاطب	بیانیه مقاصد پژوهشی	گره‌افکنی	چکیده
اطلاعات کاربردی	توصیف عمومی از وضعیت مورد مطالعه	داستان شرکت / تاریخچه شرکت / پیشینه بازیگران و شخصیت‌های اصلی	مخاطبان / دوره‌های آموزشی / مکان و موقعیت در نیمسال آموزشی
توصیف پژوهش‌های مرتبط، نظریه‌ها، مطالعات پیشنهادی	مرور ادبیات و ارتباط آن با وضعیت خاص	مرور ادبیات / نظریه‌های مورد بحث	
روایت	فرضیه‌های پژوهشی یا مدل مفهومی	داستان وضعیت یا مسئله	اهداف آموزشی
زمینه‌سازی و غنی‌سازی موردکاوی	ارتباط میان فرضیه‌ها به مورد آموزشی	ضمائم و پیوست‌های مربوط به اطلاعات صنعت	پیوندها یا منابع آنلاین
تحلیل متمرکز	ارائه داده‌هایی بر مبنای سوالات پژوهش که به تأیید یا عدم تأیید از فرضیه‌های پژوهشی می‌پردازند	اطلاعات اضافی	سوالات بحث
چهارچوب روش پژوهش و اعتبار آنها	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها
راه‌های بررسی و مشاهده وضعیت	روش‌شناسی تحلیلی	پداگوژی / استراتژی‌های تدریس	
کار بست نظریه‌ها	تحلیل پژوهش	پاسخ به سوالات	
پایان بحث	خلاصه، ملاحظات، محدودیت‌های پژوهشی	گره پایانی	
سرانجام (چه اتفاقی رخ داد؟)	نتایج تحلیل و دستاوردهای نهایی	پایان	

جدول ۳-۸. حرکت از مورد پژوهشی دانشگاهی به مورد آموزشی: عناصر موازی در یک نگاه

چگونه از مورد پژوهشی دانشگاهی به مورد آموزشی برسیم؟

انتقال از مورد پژوهشی به مورد آموزشی، یک فرآیند پنج مرحله‌ای است که در ادامه توضیح داده شده است:

### مرحله ۱: انتخاب یک مورد پژوهشی مناسب به منظور ایجاد تغییرات در آن

چندین "ضرورت" به منظور قابل تبدیل نمودن یک مورد پژوهشی وجود دارند:

- پژوهش، باید پیشینه جالب و قابل توجهی داشته باشد. ممکن است پیشینه آنطور که منتشر شده است (در اسناد اصلی) در مورد پژوهشی گنجانده شود یا در آن گنجانده نشده نباشد. شما، به عنوان نویسنده/ پژوهشگر اصلی، پیشینه را می‌دانید و می‌توانید در آن تأمل نمایید.
- شایسته است حداقل یک "حکایت روایی" ارزشمند وجود داشته باشد که بتواند تجربه یادگیری را هدایت نماید. این حکایت یا روایت، لازم است در گره‌افکنی ظاهر گردد تا نظر مخاطب را جلب نماید.
- شما باید تمایل داشته باشید که یک عنصر ارزشمند به منظور یادگیری را از کار اصلی خود استخراج نمایید. بسیاری از ما معتقدیم که دستاوردهای ما، همچون طلای دست نخورده است. اما در حقیقت، اینطور نیست. برخی از آثار ما از بقیه جالب‌تر هستند و ما ضرورتاً در میان تمام آثار خود، به دنبال موارد ارزشمند باشیم.
- شایسته است یک قهرمان قابل شناسایی وجود داشته باشد، زیرا می‌دانیم که یادگیرندگان به منظور کمک به فردی، سخت تلاش می‌نمایند که مشکل دارد، اما تقریباً به نتایج مثبت یا منفی یک شرکت اهمیت نمی‌دهند.

شما باید بتوانید از شرکت به منظور پیگیری بازنویسی داده‌های اصلی (در صورت انجام پژوهش میدانی)، مجوز دریافت نمایید. حتی اگر مجوز انتشار داده‌های پژوهشی را داشته باشید، همچنان برای نشر این محصول بسیار متفاوت، به مجوز نیاز دارید. این تنها محافظت از شما در برابر اقدامات قانونی است. نمونه فرم‌های انتشار از IRB مؤسسه در این کتاب، در دسترس است (به فصل ۲: "فرآیند پژوهش" مراجعه نمایید).

### مرحله ۲: تفاوت میان مورد پژوهشی دانشگاهی و مورد آموزشی را شناسایی نمایید

همانطور که در سرتاسر این فصل توضیح داده شد، موارد پژوهشی و موارد آموزشی، از تمامی جهات به جز تمرکز بر حقایق متفاوت هستند. چه موارد پژوهشی و چه موارد آموزشی، باید بر مبنای "حقایق" نوشته شوند. من نمی‌توانم به اندازه کافی تأکید ورزم که مورد آموزشی به واقعیت‌ها پایبند هستند. قهرمانان تخیلی (غیر واقعی) در نوشتن مورد آموزشی جایگاهی ندارند، حتی اگر ابزار ادبی مناسبی باشند. وضعیت‌ها یا دیالوگ‌هایی را ابداع نمایید که مورد تأیید "بازیگران اصلی" نیستند.

### مرحله ۳: مطالعه پژوهشی علمی خود را تجزیه و تحلیل نمایید

با پیروی از قالب و توضیحات در این فصل، عناصر پژوهش خود را تجزیه و تحلیل نمایید و مشخص سازید که در چه وضعیتی در یک مورد آموزشی و دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی قرار می‌گیرند. با استفاده از کاربرگ ۳-۸، ستون خالی را پس از بررسی عناصر در هر دو نوع مورد آموزشی تکمیل نمایید. گاهی لازم است یک نویسنده دستیار را به منظور کمک به این فرآیند استخدام نمایید. شایسته است نویسنده دستیار، افق دیدگاه بلندمدت‌تر و مهارت خاصی داشته باشد، چه در نوشتن دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی و چه در احیای داده‌های پژوهشی، به این خصیصه نیاز خواهید داشت. ممکن است بسیار دشوار باشد که یک نفر از مالکیت کار خود دست بکشد، اما این می‌تواند تمام تفاوت میان یک مورد آموزشی نسبتاً خوب و یک مورد آموزشی کامل را ایجاد نماید.

### مرحله ۴: مورد آموزشی و دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی را بنویسید

در صورت امکان، با استفاده از الگوی موجود در کاربرگ ۴-۸، این دو قطعه (مورد آموزشی و IM/TN) را همزمان بنویسید. ابتدا اهداف یادگیری را به منظور تدریس موردکاوی، مشخص سازید. سپس عناصر موجود در کاربرگ ۴-۸ را تکمیل نمایید. حتماً تدریس موردکاوی را طوری طراحی نمایید که اهداف آموزشی را برآورده سازد. مهم است که آگاه باشید که از قبل اطلاعات متعددی درخصوص شرکت، وضعیت، بازیگران و "راه‌ها" در اختیار دارید تا آنچه طراحی می‌نمایید کاملاً عینی باشد؛ اما سعی کنید آن را برای مخاطب به زبان ساده تبیین نمایید. شما نمی‌توانید هر آنچه را که می‌دانید در مورد آموزشی بگنجانید و همچنان محصولی داشته باشید که یادگیرندگان بتوانند با وجود انبوه داده‌ها، از آن بیاموزند.

### مرحله ۵: مورد آموزشی را بیازمایید

مرحله ۵، یک مرحله حیاتی در پروژه تبدیل مورد آموزشی است. این مرحله، تنها راهی است که می‌توانید بازخورد صادقانه مورد نیاز به منظور بهبود و اصلاح مورد آموزشی را دریافت نمایید. اگر نمی‌توانید مورد آموزشی را در کلاس درس خود آزمایش نمایید، از یک همکار بخواهید که به شما کمک کند و مورد آموزشی را در کلاس خود اجرا نماید. این اقدام، به شما اجازه می‌دهد، حین تدریس مورد آموزشی در انتهای کلاس بنشینید و از دور روند یادگیری را بررسی نمایید. در واقع، اگر شخص دیگری، مورد آموزشی را برای شما آزمایش نماید، احتمالاً اطلاعات بیشتری را در اختیار شما قرار می‌دهد تا اینکه خودتان آن را آموزش دهید، زیرا مدرس آزمون‌گر، از "اطلاعات داخلی" که شما در مورد آموزشی وارد نموده‌اید، برخوردار نخواهد بود. استفاده در کلاس، هر تغییری را که لازم باشد، به سرعت برای شما آشکار خواهد ساخت. پیش از ارسال مورد آموزشی جدید به یک مجله، نقاط ضعف مورد آموزشی و دستنامه مدرس را برطرف سازید.



## جمع بندی مورد آموزشی

موارد آموزشی، ابزارهای آموزشی ارزشمندی هستند؛ زیرا یادگیرندگان را در معرض انواع وضعیت‌های زندگی حقیقی قرار می‌دهند و به آنها امکان تجزیه و تحلیل و ایجاد راه‌حل‌های تجاری، در محیط کلاس را می‌دهند. موارد پژوهشی شما می‌تواند منبع غنی از موارد آموزشی باشد و فرصتی را به منظور توسعه دو یا چند محصول علمی از یک مجموعه پژوهشی، در اختیار شما قرار دهد. روند ساختار شکنی یک مورد پژوهشی و سپس ساختن یک مورد آموزشی نیز بینش‌های بیشتری را در اختیار شما قرار می‌دهد که می‌تواند برای یادگیرندگان شما مفید باشد.

ارزش این کار، نه تنها فرصتی برای شما جهت کسب اعتبار در خصوص تولید دو نمونه مورد آموزشی به منظور ارسال به دو نشریه از یک مجموعه، فراهم ساخته است؛ بلکه به برآورده ساختن شرایط دانش پژوهی شما کمک می‌نماید. علاوه بر این، می‌تواند به دستیابی به الزامات "تأثیر نشریات" در اعتبارسنجی AACSB کمک نماید. علاوه بر این، یادگیری یادگیرندگان را تسهیل می‌نماید و با آموزش آنچه در این زمینه آموخته اید، سطح اعتبار شما را افزایش می‌دهد. در نهایت، به اعضای هیئت علمی کمک خواهد نمود تا پژوهش‌های مورد علاقه خود را مستقیماً به کلاس درس خود بیاورند.

- Aktinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 248–261.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. In *Academy of Management Journal* (Vol. 54, Issue 2, pp. 233–237). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Denzin, N. K. (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials* (Vol. 3). Sage.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Huff, A. S. (1999). *Writing for scholarly publication*. Sage.
- Meyer, H. (1998). My enemy, my friend. *Journal of Business Strategy*, 19(5), 42–47.
- Morris, M. H., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–56.
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (2012). *The art and craft of case writing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. Inc.
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15–28.
- Vega, G., E. Simendinger, and S. T. (2015). Research Cases to Teaching Cases: A Model Format. *The CASE Journal* 11, No. 1.
- Vega, G. (n.d.). *Pick-Ups: Business Students Can Change the World*.
- Vega, G. (2007). Teaching business ethics through service learning metaprojects. *Journal of Management Education*, 31(5), 647–678.
- Yin, R. . (2014). *Case Study Research*, 5 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*.

تخصص	مورد کاوی پژوهشی دانشگاهی		
آموزش اخلاق تجاری از طریق فراپروژه های یادگیری خدمات	عنوان باید آموزنده باشد. برای مخاطب بالقوه و بالفعل، برانگیزاننده باشد (به Huff, 1999) فصل ۶ مراجعه نمایید).	عنوان	
پیام های فوری کسب و کار خوب، شامل اهمیت رفتارهای مدیریت اخلاقی، تمرکز بر شهروند شرکتی، به رسمیت شناختن رهبری اصولی، آگاهی اخلاقی و مشارکت در تغییرات اجتماعی است.	این در چکیده، بیان هدف و فرضیه های پژوهش، یا در مقدمه ظاهر می گردد و به مخاطب اطلاع داده می شوند که در مقاله چه انتظاری دارد.	چکیده: بیانیه مربوط به مقاصد پژوهشی	۱
این مقاله، فراپروژه یادگیری خدمات (مجموعه درهم تنیده ای از پروژه های مورد نیاز تمامی یادگیرندگان) را شرح می دهد و نشان می دهد که یادگیرندگان چه کاری می توانند به منظور ترویج دنیای بهتر انجام دهند.	بخش هایی را که قرار است در مقاله بیایند و آنچه در هر بخش گنجانده شده است را نشان می دهد. این بخش، یک رویکرد پیش بینی کننده از محتوای مطالعه ارائه می دهد.	توصیف عمومی وضعیت مطالعه شده	۲
یادگیری تجربی، از دیرباز پایه اصلی آموزش پس از دبیرستان بوده است. از اولین برنامه ثبت شده آن در دانشگاه سینسیناتی در سال ۱۹۰۳ از طریق دولت فدرال دموکرات و جمهوری خواه است . . .	مرور ادبیات، به جای ارائه یک نمای کلی از تمام ادبیات مرتبط، استنادات کلیدی را ارائه می دهد که به مطالعه مورد نظر مربوط می گردند. محدودیت، در این بخش مهم است.	مرور ادبیات و روابط میان ادبیات و مورد مطالعه	۳
بسیاری از فارغ التحصیلان در مقطع لیسانس، با انواع تصورات از پیش تعیین شده در خصوص جهان، وارد کالج می شوند (Dziech, 2004) (Fitch, 2000). اگرچه ما در آمریکا از "جامعه غیرطبقاتی و فرصت های برابر برای همه" حمایت می نماییم؛ این پیام	چه چیزی را می آزمایید؟ به دنبال بررسی چه مطلبی هستید؟ در این بخش، به این سوالات پاسخ داده می شود.	فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش	۴

		اغلب به اشتباه، به عنوان انتظارِ نتایج برابر برای همه تعبیر می‌گردد. یادگیری خدمات، فرصت‌هایی را به منظور روشن ساختن یادگیرندگان در خصوص نیازهای ذینفعان فراهم می‌سازد...
۵	برقراری ارتباط با یافته‌ها با فرضیه‌ها	این بخش به طور منطقی از بخش قبل توسعه می‌یابد. توضیح می‌دهد که چرا قلمرو پژوهش خاص را انتخاب نموده‌اید و چگونه مورد مطالعه با فرضیه‌ها ارتباط دارد.
۶	تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌ها توسط داده‌برمبنای سوالات پژوهش	این ارائه اولیه داده‌ها است که می‌تواند حالت‌های مختلفی داشته باشد.
۷	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها	چگونه به انجام پژوهش خود پرداختید؟ چگونه داده‌های خود را تأیید نمودید؟ اینجاست که شما به طور کامل حوزه پژوهش، فرآیند جمع‌آوری، ابزار بررسی دقیق جنبه و سایر فرآیندهای مرتبط را توضیح می‌دهید.
۸	تحلیل روش‌شناسی	از چه ابزاری به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های خود استفاده نمودید؟ آیا این یک فرآیند استقرایی بود یا یک فرآیند قیاسی؟ برخی از تاکتیک‌هایی که لازم است در این بخش گنجانده شوند، فرآیندهای شناسایی الگوها و مضامین، تضاد و مقایسه وضعیت‌ها و ایجاد شیوه‌نامه‌های کدگذاری است.
۹	تحلیل پژوهش	این بخش، نتیجه موردکاوی پژوهش‌های دانشگاهی است - چه چیزی یافتید؟ آیا فرضیه‌های شما
		چهار هدف کلیدی پروژه‌های یادگیری خدمات شرح داده شده در مقاله عبارتند از: (الف) برقراری ارتباط با جمعیت‌های مختلف، (ب) اتخاذ تصمیمات اخلاقی آگاهانه و تعهد به اقدام اخلاقی، (ج) استخراج معنا از فعالیت‌های روزمره و (د) توسعه سازگاری و انعطاف‌پذیری ..
		مالکان/مدیران توافق‌پذیر فروشگاه، بیش از همتایان شکاک خود درگیر روابط مشارکتی قابل اعتماد، سودمند و متعهد هستند.
		جدول ۱ مروری بر چهار فرایند ارائه می‌نماید که سه مورد از آنها توسط دانشجویان در کلاس‌های اخلاق کسب‌وکار و مورد چهارم، در کل کلاس کسب‌وکار دانشجویان سال اول ارائه می‌گردد ..
		اهداف کلی یادگیری برای تمامی دانشجویان بازرگانی، به عنوان ضمیمه C نشان داده شده است. دوازده هدف، از این قبیل وجود دارند که نیمی از آنها مربوط به دانش و توانایی‌های عمومی و نیمی دیگر مربوط به دانش و توانایی‌های خاص تجارت است. . .

	تأیید شد؟ آیا مدل مفهومی شما بر مبنای یافته‌های شما کار می‌کند؟	می‌نمایند این است که دنیا تنها حول آنها نمی‌چرخد.
۱۰	این بخش، بیان مجدد اهداف پژوهش، چگونگی محدودیت‌های مورد کاوی که ممکن است مرزهایی را جهت تعمیم یافته‌ها فراهم سازد. تأکید مجدد بر پیوندهای خاص نظریه به مطالعه پیش‌رو است.	... آنها درک می‌کنند که حضور در تجارت، به آنها فرصت تغییر جهان را می‌دهد. این درک خاص، همان چیزی است که مدت‌ها پس از تکمیل و فراموش شدن پروژه‌های یادگیری خدمات با آنها باقی خواهد ماند...
۱۱	این تکرار یافته‌ها و پیشنهادات به منظور انجام پژوهش‌های آتی است.	آینده در دستان یادگیرندگان ماست. هرچه بتوانیم ابزارهای بیشتری به آنها بدهیم، این احتمال بیشتر است که جهان آینده‌ای ارزشمند داشته باشد.

عناصر موجود در مورد آموزشی			
		عنوان	عنوان باید توصیفی، جذاب باشد. همچنین باید شامل نام شرکت (اگر شرکت سهامی عام) باشد. همچنین ممکن است شامل مبحث یا تصمیم کلیدی باشد که لازم است گرفته شود.
۱	گره افکنی	این مطالبی است که مخاطب را درگیر خود می‌سازد. این پیشروی مسئله مورد آموزشی است و به منظور جلب نظر مخاطب استفاده می‌گردد.	دوازده دانشجوی کارشناسی در ساعت پنج بعد از ظهر روز ۲۷ آوریل در ورودی اتاق ۱۱۲ ساختمان مطالعات بازرگانی در کالج شوشین با حالتی عصبی، تجمع کرده بودند.
۲	تاریخچه/ پیشینه شرکت	این بخش زمینه را برای مورد آموزشی، از جمله پیشینه شرکت و تاریخچه کلی فراهم می‌سازد. این بخش به توضیحات غنی نیاز دارد.	کالج شوشین، یک کالج کاتولیک واقع در ماساچوست، یک دانشکده کوچک با یک برنامه تجاری بود که به ۲۵۰ یادگیرندگان خدمت می‌نمود. کالج، (به یادگیرندگان) تعهدی در سطح دانشگاه در زمینه یادگیری خدمات داده بود ...
۳	صنعت	وضعیت در اینجا در یک زمینه گسترده‌تر ظاهر می‌گردد و یک چارچوب واقعی به منظور جاسازی شرکتی ارائه می‌نماید که پیش‌تر توضیح داده شده است.	یادگیرندگان، در حین توسعه طرح با مسائل تکراری مواجه گشتند. به‌عنوان مثال، تعیین میزان هزینه‌ای که برای خدمات دریافت می‌شد، به تحقیق و بحث فراوانی نیاز داشت ...
۴	بازیگران (شخصیت‌ها)	از آنجایی که تدریس مورد کاوی در خصوص مسائلی هستند که افراد در سازمان‌ها تجربه می‌نمایند، شناسایی قهرمانانی اهمیت دارد که مخاطب می‌تواند با آنها مسئله را درک نماید. مخاطبان، با کمال میل به حل مسائلی اقدام خواهند نمود که که سایر مردم (در اینجا قهرمان داستان) با آن مواجه است، اما تمایل کمتری به حل مسائل «سازمان‌ها» دارند.	اکثر یادگیرندگان کالج شوشین از طبقه متوسط جامعه با والدینی بودند که از آنها در مقابل جنبه‌های بلند مدت زندگی محافظت می‌کردند. آنها هیچ چیز در خصوص فقر یا مسائل مشابه نداشتند ...

۵	وضعیت	این روایت موردی، حقیقی است - داستان باید درست و دقیق باشد. با این حال، نباید کسل کننده یا خسته کننده باشد.	یادگیرندگان طرح Pick-Ups را به عنوان یک سازمان خدماتی غیرانتفاعی ارائه نمودند که به منظور ارائه خدمت به جوامع و افراد نیازمند اختصاص داده شده است.
۶	اطلاعات اضافی	برخی از نویسندگان مورد آموزشی دوست دارند اطلاعات اضافی را مطرح نمایند که به راه حل مربوط نمی گردند تا به مخاطب فرصت ایجاد تمایز میان حقایق ضروری و غیر ضروری را بدهند. من شخصاً ترجیح نمی دهم یادگیرندگان را فریب دهم، بنابراین تمایل دارم به حقایق مربوطه پایبند باشم.	در اوایل دهه ۲۰۰۰، یادگیرندگان مشتاق بودند از یک سری نقص های اخلاقی مهم در دنیای شرکت ها، فاصله بگیرند و آگاهی اخلاقی و مسئولیت اجتماعی برای آنها اهمیت فزاینده ای یافت...
۷	گره پایانی	اگر این یک مورد آموزشی، نمونه مورد آموزشی تصمیم گیری باشد، قهرمان داستان این بخش را با نوعی درخواست کمک به پایان می رساند. برای مخاطب روشن خواهد شد که شخصیت به چه نوع کمکی نیاز دارد. اگر این یک مورد آموزشی گویا باشد، اقدامات قهرمان داستان و احتمالاً نتایج آن اقدامات شرح داده می شود و پاسخی را در خواننده ایجاد می نماید.	این درک جدید، همان چیزی است که آنها را بسیار عصبی ساخته بود. نقاط ضعف، در مطالعه امکان سنجی آنها چه بود؟ چگونه می توانستند آن را بهبود بخشند؟ این ذینفعان، چه سوالاتی ممکن است از آنها بپرسند...
۸	پیوست ها و ضمیمه	اینها شامل داده هایی است که به منظور تجزیه و تحلیل ضروری هستند اما در خود مورد آموزشی (صفحات گسترده، نقشه ها، نمودارهای سازمانی، جدول زمانی و موارد مشابه) قرار نمی گیرند. حتماً به آنها در محتوای داخل مورد آموزشی اشاره نمایید، تا یادگیرندگان بدانند که لازم است آنها را به طور کامل مطالعه نمایند.	بروشور بازاریابی، پیش بینی های مالی
<b>IM/ TN</b>			
۹	مرور کلی/ خلاصه/ چکیده	این عنصر، به مدرس مربوط است و دیدگاه سطح بالایی را درخصوص آموزش ارائه می دهد. این بخش، ابزار بازاریابی شماست.	این مورد آموزشی، توسعه یک مطالعه امکان سنجی توسط گروهی از دانشجویان مقطع کارشناسی را برای یک پروژه یادگیری خدماتی مستند می سازد ...

۱۰	مخاطبان مورد نظر/ دوره های توصیه شده، و مکان	این بخش توضیح می‌دهد که مورد آموزشی برای چه کسی نوشته شده است، چه زمانی در نیم‌سال آموزشی ارائه می‌گردد و موضوعات/مباحث مربوط به آن چه هستند. همچنین، اطلاعات کلی برای متون، به جای نسخه‌ها و تاریخ‌های انتشار، ارائه می‌گردد، زیرا این متون اغلب تغییر می‌نمایند.	این مورد آموزشی، پژوهش میدانی است و برای دوره‌های کارشناسی کسب و کار کوتاه مدت (یا کم جمعیت) یا دوره‌های کارشناسی کارآفرینی در یک سوم پایانی ترم مناسب است...
۱۱	اهداف یادگیری	این بخش، شرحی از اهداف مربوط به یادگیرنده است. آنچه یادگیرندگان شایسته است درخصوص مورد آموزشی محول شده، پس از مطالعه انجام دهند را تبیین می‌نماید.	۱. ارزشیابی فرصت از طریق تجزیه و تحلیل صنعت، شناسایی بازار هدف و تعیین مزیت رقابتی. ۲. طراحی استراتژی که با مأموریت شرکت مطابقت داشته باشد ...
۱۲	سوالات بحث	اینها دو بار در دستنامه یا یادداشت آموزشی، یک بار در یک لیست ساده و بعداً با پاسخ‌های کامل ظاهر می‌گردند.	۱. عرصه‌های ضعیف مطالعه امکان‌سنجی کدامند؟ ۲. چگونه می‌توانید آنها را بهبود بخشید؟
۱۳	استراتژی‌های تدریس	هر روش منحصر به فردی که به منظور تدریس موردکاوی ایجاد نموده‌اید، از جمله آماده‌سازی مورد آموزشی برای یادگیرندگان و روش‌های تدریس برای مدرسان.	وبسایت To gether Works پیش از مطالعه این مورد آموزشی به یادگیرندگان خوراک فکری می‌دهد تا از آنها در تجزیه و تحلیل استفاده نمایند. یک روبریک ارزشیابی (نمونه پیوست شده به عنوان جدول الف) می‌تواند به منظور کمک به یادگیرندگان در ارزشیابی ارائه گردد ...
۱۴	مرور ادبیان/ نظریه‌ها/ پیشنهادات به منظور مطالعه	این یک طرح کلی از نظریه اساسی است که مورد آموزشی نشان می‌دهد، از جمله شامل ارجاعاتی است که به طور خاص به وضعیت مربوط می‌گردند. این یک مرور ادبیات گسترده نیست، بلکه یک راهنمای ساده برای مربی است.	مطالعه امکان‌سنجی، بررسی یک فرصت تجاری به منظور تعیین اینکه آیا ظرفیت سودآوری را دارد و آیا در شرایط یا محیط فعلی، منطقی هستند یا نیاز به تغییر است... استفاده می‌گردد.
۱۵	پاسخ به سوالات	پاسخ‌ها باید طوری ظاهر گردند که انتظار می‌رود یادگیرنده بتواند به کمک مدرس، به این پاسخ‌ها دست یابد.	در این مثال ارائه نشده است.



<p>... کسب‌وکار Pick-Ups نتوانست پس از فارغ‌التحصیلی دانشجویان، از حمایت کافی به منظور ادامه کار برخوردار گردد. دانشکده نیز تمایل داشت مواد آموزشی و کارکنان مورد نیاز را فراهم سازد، اما مسائل بیمه قابل توجه بودند و فقدان این مسئله، پایداری طرح را تضعیف نمود.</p>	<p>پس از پایان وضعیت چه اتفاقی افتاد؟ در واقع قهرمان داستان چه تصمیمی گرفت؟ نتایج آن تصمیم چه بود؟</p>	<p>پایان</p>	<p>۱۶</p>
--	--	--------------	-----------

از ستون سوم، برای گزیده هایی از مطالعه پژوهشی خود استفاده نمایید. قسمت اول بخش را وارد نمایید، سپس از جای خالی (...) استفاده کنید و چند کلمه آخر را وارد نمایید. هدف از این تمرین این است که شناسایی عناصری که شایسته است در تدریس موردی شما تغییر نمایند را برای شما آسانتر سازد. از مثال ارائه شده در کاربرگ ۱-۸ پیروی نمایید.

تخصص	مورد کاوی پژوهشی دانشگاهی	
	عنوان باید آموزنده باشد. برای مخاطب بالقوه و بالفعل، برانگیزاننده باشد (به Huff, 1999) فصل ۶ مراجعه نمایید).	عنوان
	این در چکیده، بیان هدف و فرضیه های پژوهش، یا در مقدمه ظاهر می گردد و به مخاطب اطلاع داده می شوند که در مقاله چه انتظاری دارد.	۱ چکیده: بیانیه مربوط به مقاصد پژوهشی
	بخش هایی را که قرار است در مقاله بیایند و آنچه در هر بخش گنجانده شده است را نشان می دهد. این بخش، یک رویکرد پیش بینی کننده از محتوای مطالعه ارائه می دهد.	۲ توصیف عمومی وضعیت مطالعه شده
	مرور ادبیات، به جای ارائه یک نمای کلی از تمام ادبیات مرتبط، استنادات کلیدی را ارائه می دهد که به مطالعه مورد نظر مربوط می گردند. محدودیت، در این بخش مهم است.	۳ مرور ادبیات و روابط میان ادبیات و مورد پژوهشی
	چه چیزی را می آزمایید؟ به دنبال بررسی چه مطلبی هستید؟ در این بخش، به این سوالات پاسخ داده می شود.	۴ فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش
	این بخش به طور منطقی از بخش قبل توسعه می یابد. توضیح می دهد که چرا قلمرو پژوهش خاص را انتخاب	۵ برقراری ارتباط با یافته ها با فرضیه ها

	نموده اید و چگونه مورد مطالعه با فرضیه‌ها ارتباط دارد.	
۶	تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌ها توسط داده بر مبنای سوالات پژوهش	این ارائه اولیه داده‌ها است که می‌تواند حالت‌های مختلفی داشته باشد.
۷	روش‌شناسی و فرآیند جمع آوری داده‌ها	چگونه به انجام پژوهش خود پرداختید؟ چگونه داده‌های خود را تأیید نمودید؟ اینجاست که شما به طور کامل حوزه پژوهش، فرآیند جمع‌آوری، ابزار بررسی دقیق جنبه و سایر فرآیندهای مرتبط را توضیح می‌دهید.
۸	تحلیل روش‌شناسی	از چه ابزاری به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های خود استفاده نمودید؟ آیا این یک فرآیند استقرایی بود یا یک فرآیند قیاسی؟ برخی از تاکتیک‌هایی که شایسته است در این بخش گنجانده شوند، فرآیندهای شناسایی الگوها و مضامین، تضاد و مقایسه وضعیت‌ها و ایجاد شیوه‌نامه‌های کدگذاری است.
۹	تحلیل پژوهش	این بخش، نتیجه موردکاوی پژوهش‌های دانشگاهی است - چه چیزی یافتید؟ آیا فرضیه‌های شما تأیید شد؟ آیا مدل مفهومی شما بر مبنای یافته‌های شما کار می‌کند؟
۱۰	خلاصه، نتیجه گیری، محدودیت‌های پژوهش	این بخش، بیان مجدد اهداف پژوهش، چگونگی محدودیت‌های موردکاوی که ممکن است مرزهایی را جهت تعمیم یافته‌ها فراهم سازد. تأکید مجدد بر پیوندهای خاص نظریه به مطالعه پیش‌رو است.
۱۱	نتایج تحلیل و دستاورد نهایی	این تکرار یافته‌ها و پیشنهادات به منظور انجام پژوهش‌های آتی است.

کاربرگ ۴-۸: دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی مختص به خود را بسازید

با استفاده از اطلاعاتی که در کاربرگ ۳-۸ شناسایی نموده‌اید، ستون‌های خالی جدول زیر را با ایده‌های پیشنهادی به منظور گنجاندن در مورد آموزشی خود و دستنامه مدرس / یادداشت آموزشی تکمیل نمایید. به منظور دریافت توضیح عناصر به کاربرگ ۲-۸ مراجعه نمایید.

هدف پژوهش	مورد پژوهشی	مورد آموزشی	IM/ TN	ایده‌ها
برقراری ارتباط با مخاطب	بیانیه مقاصد پژوهشی	گره‌افکنی	چکیده	
اطلاعات کاربردی	توصیف عمومی از وضعیت مورد مطالعه	داستان شرکت / تاریخچه شرکت / پیشینه بازیگران و شخصیت‌های اصلی	مخاطبان / دوره‌های آموزشی / مکان و موقعیت در نیمسال آموزشی	
توصیف پژوهش‌های مرتبط، نظریه‌ها، مطالعات پیشنهادی	مرور ادبیات و ارتباط آن با وضعیت خاص		مرور ادبیات / نظریه‌های مورد بحث	
روایت	فرضیه‌های پژوهشی یا مدل مفهومی	داستان وضعیت یا مسئله	اهداف آموزشی	
زمینه‌سازی و غنی‌سازی مورد کاوی	ارتباط میان فرضیه‌ها به مورد مطالعه	ضمائم و پیوست‌های مربوط به اطلاعات صنعت	پیوندها یا منابع آنلاین	
تحلیل متمرکز	ارائه داده‌هایی بر مبنای سوالات پژوهش که به تأیید یا عدم تأیید از فرضیه‌های پژوهشی می‌پردازند	اطلاعات اضافی	سوالات بحث	
چهارچوب روش پژوهش و اعتبار آنها	روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها		روش‌شناسی و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها	
راه‌های بررسی و مشاهده موقعیت	روش‌شناسی تحلیلی		پداگوژی / استراتژی‌های تدریس	
کاربست نظریه‌ها	تحلیل پژوهش		پاسخ به سوالات	

		گره پایانی	خلاصه، ملاحظات، محدودیت‌های پژوهشی	پایان بحث
	پایان		نتایج تحلیل و دستاوردهای نهایی	سرانجام (چه اتفاقی رخ داد؟)

## فصل ۹: انتشار مورد آموزشی شما و بررسی موارد آموزشی سایر نویسندگان

پس از نوشتن مورد آموزشی، چه اقدامی شایسته است انجام شود؟

اکنون، مورد آموزشی شما همراه با دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی آن کامل است. شما حداقل یک بار مورد آموزشی را در کلاس آزموده‌اید. از یکی از همکارانتان خواسته‌اید که این مورد آموزشی را آزمایش کند و بازخوردی درخصوص نحوه کارکرد آن به شما ارائه دهد. شما می‌خواهید به جلو حرکت نمایید و کار سخت خود را با دیگران به اشتراک بگذارید، اما مراحل بعدی مشخص نیستند. شما نام کنفرانس‌های مورد آموزشی را شنیده‌اید و می‌دانید که گاهی مورد آموزشی در مجلات منتشر می‌گردند. شما از موارد آموزشی کتاب‌های درسی و شاید حتی از موارد آموزشی سایر رشته‌های علمی، استفاده نموده‌اید. کدام مکان را باید هدف قرار دهید؟ البته، پاسخ این است: "بستگی دارد."

اگر به عنوان یک شخصیت دانشگاهی آموزش ندیده باشید، بعید است که با بسیاری از کنوانسیون‌هایی آشنا باشید که نشریات دانشگاهی، آنها را دنبال می‌نمایند. اگر به‌عنوان یک شخصیت دانشگاهی آموزش دیده هستید، ممکن است هنوز با برخی از مفیدترین راه‌ها به منظور انتشار آثار و ارتباط با مخاطبان، ناآشنا باشید. اصطلاح "در دستان خوانندگان" عبارت کلیدی در این فصل است، زیرا شما تنها به منظور حفظ سلامتی یا لذت شخصی خود نمی‌نویسید. شما به دلایلی می‌نویسید که در فصل‌های پیشین درخصوص آنها صحبت نمودیم: ایجاد محتوا و مواد آموزشی برای یادگیرندگان، کمک به مؤسسه خود در تأیید اعتبار یا ادامه فرآیند اعتباربخشی، ارتقای رزومه، توسعه مجموعه مهارت‌های خود، تجربه لذت پژوهش و کشف و مواردی از این قبیل به نوشتن روی می‌آورد.

### اقدام بعدی را شناسایی با یک کنفرانس موردکاوی آغاز نمایید

اگر در شرکت فیزیکی (غیرمجازی)، شما بهتر از دیگران یاد می‌گیرید، اولین گام را به سمت انتشار یک کنفرانس موردکاوی بردارید. کنفرانس‌های موردکاوی، اغلب قالبی مشابه دارند که هم از منظر ساختاری و هم از منظر جمعی، غیررسمی هستند:

- ارسال‌ها، بر مبنای برآورد داوران از احتمال بهبود مورد آموزشی از طریق بحث آزاد پذیرفته می‌گردند.
- نویسندگان نظرات کتبی را پیش از کنفرانس دریافت می‌نمایند و انتظار می‌رود تغییرات/بهبودهایی را بر مبنای داوری‌ها و بررسی‌ها، پیش از کنفرانس ارائه نمایند.

- نویسندگان بر اساس مبحث، رشته یا محتوای مورد آموزشی گروه‌بندی می‌گردند و در میزگردهای اختصاصی، حضور می‌یابند. تمامی شرکت‌کنندگان میزگرد رسمی، یک نسخه از هر مورد آموزشی را دریافت می‌نمایند تا پیش از کنفرانس، مورد بحث قرار گیرد و انتظار می‌رود تمامی نظرات کتبی را برای نویسندگان ارائه دهند.
- در خود کنفرانس، نویسندگان مورد آموزشی خود را به صورت غیررسمی ارائه می‌دهند و شرکت‌کنندگان میزگرد هرکدام درخصوص موارد آموزشی اظهار نظر می‌نمایند و پیشنهادات خود را به نویسندگان ارائه می‌دهند. بحث کلی بر سر میزگرد انجام می‌گیرد و نویسندگان تشویق می‌شوند تا توضیح و تفسیر بیشتری بخواهند.
- رهبر میزگرد، فرآیند را تسهیل می‌نماید و بررسی رسمی تری را برای نویسنده ارائه می‌دهد.
- نویسندگان، کنفرانس را با پیشنهادات متنوعی به منظور بهبود مورد آموزشی خود و دستنامه مدرس، پیش از ارسال مورد آموزشی به یک مجله ترک می‌نمایند

کنفرانس‌های موردکاوی، روشی عالی به منظور آغاز فرآیند انتشار هستند، زیرا در معرض مورد آموزشی مختلف، سبک‌های نوشتاری و سبک‌های بررسی و داوری قرار خواهید گرفت. شما همچنین فرصتی عالی، به منظور برقراری ارتباط با نویسندگان با تجربه و همچنین با افراد تازه‌کار مانند خودتان خواهید یافت. اکثر کنفرانس‌های موردکاوی، حتی شامل یک جلسه مختصر و کوتاه (به اصطلاح "جلسات دوره جنینی/مقدماتی") می‌گردند، که در آن نویسندگان مورد آموزشی، اصطلاحاً "نطفه"<sup>۱</sup> یک مورد آموزشی (در تمثیلی مانند یک جنین) را ارائه می‌نمایند و پیشنهاداتی را به منظور چگونگی پیشبرد کار، درخواست می‌نمایند. در یک جلسه از تازه‌واردان، حضور خواهند یافت که شرکت‌کنندگان می‌توانند اصول اولیه نوشتن و پژوهش موردکاوی را بیاموزند.

یافتن یک کنفرانس موردکاوی مناسب، دشوار نیست. چندین کنفرانس مهم موردکاوی و کنفرانس‌های متعدد منطقه‌ای سالانه در سراسر جهان، چه به صورت حضوری و چه به صورت مجازی، برگزار می‌گردند. علاوه بر این، بسیاری از کنفرانس‌های علمی، دارای یک بخش مشخص هستند که در آن می‌توانید موارد آموزشی تخصصی یک رشته خاص را ارائه نمایید. هنگامی که جستجو را آغاز نمودید، از سهولت یافتن مکانی به منظور ارسال آثار و دریافت بازخورد، شگفت‌زده خواهید شد. فهرست جزئی از برخی کنفرانس‌های موردکاوی که به طور منظم برگزار می‌گردند، در کاربرگ ۹-۱، در دسترس هستند.

## نحوه انتخاب مجله

<sup>۱</sup>Embryo session

<sup>۲</sup>Germ

انتخاب خروجی مناسب به منظور نوشتن، همواره یک چالش است. پیش از ارسال مقاله خود به هر مجله، لازم است در خصوص ۹ موضوع تصمیم بگیرید (که در ادامه مطرح شده‌اند). به منظور کمک به شما در اتخاذ این تصمیمات، به کاربرگ ۲-۹ مراجعه نمایید:

### ۱. آیا شایسته است هدف خود را حضور در یک مجله با رتبه برتر، قرار دهید؟

بسیاری از سازمان‌ها و انجمن‌های دانشگاهی، مجلات را از نظر "اعتبار نسبی" بر مبنای عوامل ذهنی گوناگون مانند "کیفیت" و عوامل عینی مانند "تأثیر" (استناد در ادبیات پژوهشی سنتی) رتبه‌بندی می‌نمایند. هر سازمان یا انجمن، سیستم رتبه‌بندی خود را حفظ می‌نمایند و بسیاری از کمیته‌های ارتقاء و تصدی دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، یک سیستم رتبه بندی را اتخاذ می‌نمایند یا رتبه‌بندی خود را به منظور ارزشیابی دانش پژوهان ایجاد می‌نمایند.

مجلات مورد آموزشی، به ندرت رتبه‌بندی می‌گردند، زیرا مورد آموزشی اغلب در مقالات پژوهشی استناد نمی‌شوند. بنابراین، نشانه اولیه تأثیر، "پذیرش بازار" برای یک مورد آموزشی یا استفاده (نرخ پذیرش) است. دستیابی به این نرخ‌ها، دشوار است؛ زیرا ناشران تمایلی به ارائه دسترسی عمومی به ارقام فروش خود ندارند. رواج مجلات آنلاین یا مجلاتی که اشتراک کتابخانه را ارائه می‌دهند نیز به طور ناخواسته نرخ پذیرش حقیقی و مخاطبان را پنهان می‌نماید و ارزشیابی کیفیت و استفاده را دشوار می‌سازد. هیچ رتبه بندی جهانی مورد قبول همگان، وجود ندارد.

### ۲. مجلات بررسی هم‌تا یا مجلات بررسی غیرهم‌تا، کدام را انتخاب نمایید؟

مجلات فهرست شده در کاربرگ ۳-۹، به صورت "دوسو کور" توسط هم‌تایان بررسی می‌گردند. این بدان معنا است که شما نمی‌دانید چه کسی مورد آموزشی شما را بررسی می‌نماید و بازبینی کنندگان، نام نویسنده مورد آموزشی را نمی‌دانند. بیشتر مجلات، پیش از ارسال مطالب به داورانی که در قلمرو رشته علمی مورد آموزشی تخصص دارند، نوعی بررسی ویراستاری دارند. این اقدام، به ویرایشگر اولیه مورد آموزشی، این امکان را می‌دهد که مورد آموزشی را که حداقل استاندارد آن مجله را برآورده نمی‌سازد یا با مأموریت مجله مطابقت ندارد، نپذیرد. مجلات بررسی غیرهم‌تا (بدون داوری) تنها توسط سردبیر بررسی می‌گردند. این امر، تنوع و کیفیت نسخه‌های خطی پذیرفته شده و نیز تنوع نظرات توسط نویسندگان و مقبولیت مورد آموزشی توسط هم‌تایان را محدود می‌سازد.

### ۳. مجله ای را انتخاب نمایید که سریع‌ترین زمان داوری را دارد

زمان بررسی، به مدت زمانی اشاره دارد که ویراستار (۱) پیش‌نویس شما را دریافت می‌نماید، (۲) آن را مطالعه می‌کند (۳) آن را برای حداقل دو داور هم‌تا ارسال می‌نماید، (۴) از داوران می‌خواهد تا مقاله شما را مطالعه نمایند و نظر بدهند؛ (۵) نتایج و نسخه قابل چاپ نهایی را دریافت نمایند؛ (۶) سپس سردبیر، نظرات را جمع‌آوری نموده و نامه‌ای



مفصل برای شما ارسال می‌کند که در آن درخواست‌های داوران و اولویت‌های ویرایشی مجله را توضیح می‌دهد. طبیعتاً این فرآیند زمان‌بر است. ویراستاران و داوران مجله، همانند شما، داوطلبانی هستند که از نظر شغلی - حرفه‌ای و دارای مسئولیت‌های خدماتی/اداری هستند. در پایان ترم که شما نمرات و ارزشیابی کلاس را به پایان رسانیده‌اید و آماده ارسال خود هستید؛ داوران نیز احتمالاً آماده اند تا از وظایف دیگر خود، فراغت یابند و به داورانِ موارد آموزشی بپردازند. به منظور ترکیب این پیچیدگی، ویراستاران شایسته است با دقت نظر داوران را تنظیم نمایند تا مطمئن شوند که تخصص رشته علمی آنها با محتوای مورد آموزشی مطابقت دارد و سبک مرور آنها با سبک کلی مجله مطابقت دارد. غیرعادی نیست که اولین داور، شش ماه یا بیشتر طول بکشد. داورانها و بازبینی‌های دوم اغلب (اما نه همیشه) با سرعت بیشتری انجام می‌گیرند. مگر اینکه مجله‌ای به طور خاص بیان نماید که روند داوران آن کوتاه است، در غیر این صورت باید برای یک انتظار طولانی مدت آماده باشید.

#### ۴. مجله‌ای را بیابید که برای رشته تخصصی شما تنظیم شده است.

"مجلات رشته‌محور"، اغلب در هر شماره، یک مورد آموزشی منتشر می‌نمایند. این موارد آموزشی تا حدی بر مبنای کیفیت و تا حدی بر مبنای کیفیت تطابق میان محتوای مورد آموزشی و محتوای مجله، ارزشیابی می‌گردند. یک مورد آموزشی بسیار تخصصی، ممکن است در مجله‌ای منتشر گردد که به آن محتوای خاص، اختصاص دارد. این حالت ممکن است بهتر از چاپ مورد آموزشی در یک مجله عمومی‌تر باشد؛ زیرا داوران واقعاً محتوا را درک می‌نمایند و می‌توانند آن را به طور کامل ارزشیابی نمایند.

#### ۵. مجله‌ای که بر آموزش (تعلیم و تربیت) تمرکز دارد.

"مجلات پداگوژی (تعلیم و تربیت)"، اغلب بر مقالاتی در خصوص روش‌های تدریس، تمرین‌هایی جهت تسهیل تدریس و نحوه انجام مطالب، تمرکز دارند. اگر مورد آموزشی در خصوص روند تدریس باشد، ممکن است در یک مجله آموزشی جای خود را پیدا نماید، اما اگر مورد آموزشی به محتوای رشته خاصی ارتباط داشته باشد، احتمالاً انتشار در یک "مجله آموزشی" راه خروجی مناسبی نخواهد بود.

#### ۶. مجله‌ای که به طور انحصاری مورد آموزشی و پیش‌نویس‌های مربوط به مورد آموزشی را منتشر می‌سازد.

مجلات متعددی وجود دارند که به طور انحصاری مورد آموزشی و پیش‌نویس‌های مربوط به مورد آموزشی را منتشر می‌سازد. این مجلات، مورد آموزشی را در بسیاری از رشته‌های مختلف می‌پذیرند و گاهی شماره‌های ویژه‌ای دارند که به طور کامل به یک مبحث مانند مسئولیت اجتماعی شرکت یا تجارت بین‌المللی اختصاص دارند. داوران مجلات مورد

آموزشی، بسیار نگران قابلیت استفاده از مورد آموزشی در کلاس درس هستند. بنابراین، زمان و تلاش قابل توجهی را صرف بازبینی دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی خواهند نمود.

۷. یک مجله آنلاین را انتخاب نمایید.

مجلات که منحصراً به صورت آنلاین منتشر می‌گردند، به طور فزاینده‌ای در حال گسترش هستند. به گفته ناشران مجلات، یادگیرندگان امروزی اغلب از استفاده از کتاب‌های الکترونیکی و ارائه الکترونیکی مطالب درسی، خوشحال‌تر هستند. سیستم ارائه مجلات، چه به صورت آنلاین و چه به صورت چاپی، هیچ تأثیری بر کیفیت مجله، خط‌مشی‌های پذیرش یا روند داوری آنها ندارد و صرفاً بر شیوه ارائه محتوا تأثیر دارد.

۸. مجله‌ای که از طریق پایگاه‌های داده کتابخانه‌ای توزیع می‌گردد.

مجلات مورد آموزشی، گاهی مطالب خود را از طریق پایگاه داده‌های کتابخانه‌ای توزیع می‌نمایند. با این حال، مجلات رشته‌محور، اغلب موارد آموزشی خود را از طریق پایگاه‌های داده در دسترس قرار می‌دهند. دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، هرگز در دسترس یادگیرندگان قرار نمی‌گیرد، حتی زمانی که می‌توان به مورد آموزشی از طریق کتابخانه دسترسی داشت. تمامی مجلات، دقت فراوانی در محدود ساختن دسترسی به دستنامه مدرس/یادداشت‌های آموزشی توسط مدرسان قانونی دوره اعمال می‌نمایند.

۹. مجله‌ای که از طریق توزیع‌کنندگان فعالیت دارد و موارد آموزشی مختص به خود را طراحی نمی‌نماید.

به منظور دسترسی به کتابخانه‌ها، برخی از مجلات با توزیع‌کنندگان همکاری می‌کنند تا موارد آموزشی خود را به طور گسترده در دسترس جهان علمی منتشر سازند. شما می‌توانید وب سایت‌های فردی را به منظور دریافت این اطلاعات مشاهده نمایید. اگر مورد آموزشی شما از طریق یک توزیع‌کننده رسیدگی می‌گردد، ممکن است حق امتیاز دریافت نمایید. توجه داشته باشید که توزیع‌کنندگان، بررسی‌های هم‌تای موارد آموزشی پذیرفته شده را انجام نمی‌دهند. بنابراین کیفیت ممکن است متغیر باشد. کاربرد ۴-۹، فهرستی جزئی از مجلات بررسی غیرهم‌تا و توزیع‌کنندگان مورد آموزشی ارائه می‌دهد.

مراحل موفقیت: با هدف پذیرش مجله

هنگامی که اطمینان یافتید که آماده ارسال مورد آموزشی خود هستید، این پنج مرحله می‌تواند شانس پاسخگویی مطلوب را افزایش دهند:

- دستور زبان، بررسی نگارش متن را به دقت انجام دهید. از شخص دیگری بخواهید که مورد آموزشی و دستنامه مدرس/یادداشت آموزشی شما را تصحیح نماید. هرگونه مصنوع شناسایی شده، مانند تغییرات مسیر را حذف نمایید که می‌تواند روند "بررسی دوسو کور" را از بین ببرد. پس از انجام چندین تجدید نظر، یافتن خطاهای خود تقریباً غیرممکن می‌گردد و نمی‌خواهید با ارتکاب خطاهای بی‌دقت خود را خجالت زده نمایید. اگر انگلیسی زبان دوم شماست، افزودن یک نویسنده همکار دیگر را در نظر بگیرید که می‌تواند استفاده از زبان شما را بومی‌سازی کند یا دست‌نوشته‌تان را پیش از ارسال از مرکز نگارش مؤسسه‌تان ارسال نماید.
- اطمینان یابید که یک مخاطب عینی خواهید داشت که مورد آموزشی و IM/TN شما را پیش از ارسال ارزشیابی نماید. یک همکار می‌تواند به شما در خصوص حذف نکات ظریف، تکرارها یا تضادهای سهوی هشدار دهد. از یک نفر بخواهید تا پیش از ارسال، مورد آموزشی شما را آزمایش نماید - یادگیرندگان به شما اطلاع می‌دهند که دقیقاً چه چیزی مؤثر است و چه چیزی کارآمد نیست. حضور در کلاسی که در آن شخص دیگری در حال تدریس مورد آموزشی شماست و آنچه را که به منظور بهبود، حذف یا تغییر به نوعی نیاز دارید از نزدیک مشاهده نمایید، می‌تواند بسیار روشنگر باشد. همچنین، شما را متواضع نگه می‌دارد.
- تمامی مجلات، دستورالعمل‌های ارسال گسترده‌ای را ارائه می‌دهند. برخی از آنها به محتوا و تناسب دست‌نوشته پیشنهادی شما و مأموریت مجله مربوط می‌گردند. سایر دستورالعمل‌ها، به قالب ارسال شما مربوط می‌گردند. دستورالعمل‌های ارسال را به دقت بخوانید و دقیقاً آنها را دنبال نمایید تا روند داوری و بررسی، تسریع شود. مورد آموزشی و IM/TN خود را به روشی که مجلات خاص انتظار دارند، تهیه نمایید. از ارائه مورد آموزشی به روش و قالب عمومی استفاده ننمایید که این کتاب کار پیشنهاد می‌دهد. اطمینان یابید که قالب ارسالی شما، تمام عناصر درخواستی را دربر می‌گیرد.
- یک "معرفی‌نامه واضح" بنویسید که قلمرو رشته علمی مورد آموزشی شما، مخاطبان هدف و وضعیت کلی را مشخص سازد. به عنوان مثال، "این مورد آموزشی برای دانشجوی بازاریابی در مقطع کارشناسی است. این متن، مخاطب را به چالش می‌کشد تا طرح بازاریابی را برای یک تولیدکننده بزرگ لوازم الکترونیکی مجدداً طراحی نماید که تجارت جهانی انجام می‌دهد." اگر مورد آموزشی شما به پژوهش‌های اولیه بستگی دارد، تأیید نمایید که پیش‌تر حق چاپ و نشر لازم را به دست آورده‌اید.
- یک بار دیگر فایل را بررسی نمایید، سپس فایل را "ارسال" نمایید.

پنج مرحله آسان که تضمین‌کننده عدم پذیرش شماست

در اینجا راه‌هایی، قطعاً موجب می‌گردند که موارد آموزشی در مجلات، پذیرفته نشوند:

۱. مورد آموزشی خود را با همان شکل اولیه، به یک کنفرانس ببرید. سپس توصیه‌ها و پیشنهادات دریافتی را نادیده بگیرید که از سوی مخاطبان دریافت نموده‌اید. حتماً تأکید ورزید که مورد آموزشی پیش‌تر در یک کنفرانس ارائه شده است و توسط انجمن حامی معتبر، بررسی گشته‌است.

- چرا این اقدام، غیر قابل قبول است؟ زیرا پذیرش در یک کنفرانس، بسیار آسان‌تر از پذیرش در یک مجله است. استانداردها، به طور قابل توجهی متفاوت هستند، زیرا اکثر کنفرانس‌های موردکاوی، آثاری را می‌پذیرند که از قابلیت توسعه و تجدید نظر دارند و آماده انتشار هستند. اگر تغییرات اساسی و بهبودهای پیشنهادی در ارائه میزگرد کنفرانس را انجام نداده‌اید، مطمئناً مورد آموزشی برای بررسی مجله آماده نیست.

۲. بدون توجه به دستورالعمل‌های ارسال نشریه، مورد آموزشی را در قالب دلخواه خود به مجله ارسال نمایید. هنگامی که ویرایشگر با شما تماس می‌گیرد و از شما می‌خواهد که مورد آموزشی را طبق دستورالعمل‌ها ارسال نمایید. بحث کنید یا در غیر این صورت با تغییرات متعدد دستورالعمل‌های درخواستی را دوباره ارسال نمایید.

- چرا این اقدام، غیر قابل قبول است؟ از آنجایی که داوران مجلات به دیدن مطالب، در قالبی خاص عادت می‌نمایند و نمی‌خواهند زمان ارزشمند خود را به منظور مرور صرف، یادآوری نمایند (۱) که از فرمت APA (با هر فرمت دیگری) برای استنادات استفاده می‌نمایند، یا (۲) ضمایم را هنوز تکمیل نشده است و لازم است در مورد آموزشی گنجانده شوند، یا (۳) که به جای TN (یادداشت آموزشی) به یک IM (دستنامه مدرس) نیاز دارند. داوران ممکن است صرفاً به این دلیل مورد آموزشی را نپذیرند که از امتناع سرسختانه شما در خصوص پیروی از دستورالعمل‌ها عصبانی گشته‌اند. اغلب، ویراستار حتی یک دست‌نوشته با قالب نادرست را برای داوران ارسال نمی‌کند. این می‌تواند منجر به "عدم پذیرش در مدت زمان هشت دقیقه" توسط داوران یا عدم پذیرش توسط ویراستاران است.

۳. اگر درخواستی به منظور بازبینی و ارسال مجدد، دریافت نمودید؛ مورد آموزشی و IM/TN را بدون پرداختن به تمام تغییرات درخواستی بازگردانید. هیچ مدرکی در خصوص اقداماتی ارائه ندهید که در پیش‌نویس انجام داده‌اید.

- چرا این اقدام، غیر قابل قبول است؟ این به سادگی، به منزله بی‌احترامی است که فرض نماییم ویراستاران یا داوران زمان دارند تا تغییرات شما را در مورد آموزشی ببینند. لازم است که آنها نسخه اصلی را در کنار نسخه جدید بازخوانی نمایند. بازخوانی مجدد، فعالیتی است که اگر کار خود را به درستی انجام ندهید، زمان‌بر و ضروری است.

۴. بر "حق بودن" پافشاری نمایید. به هر حال، شما بیشتر از ویراستاران و داوران، درخصوص مورد آموزشی، وضعیت، صنعت و قهرمانان خود می‌دانید.

• چرا این اقدام، غیر قابل قبول است؟ هر از چند گاهی شایسته است دست به انتخاب بزنید. گاهی، انتخاب میان "حق بودن" و به دست آوردن نتیجه مطلوب (مانند انتخاب یک نشریه) است. در اکثر مجلات، داوران عموماً "حق" هستند.

۵. پیش از ارسال مجدد، یک سال صبر کنید و واکنش عجولانه از خود بروز ندهید. فرآیند بررسی و بازبینی، بیش از یک ماه طول می‌کشد تا تکمیل گردد.

چرا این اقدام، غیر قابل قبول است؟ آیا واقعاً لازم است این سؤال را بپرسید؟! پاسخ کاملاً واضح است.

#### سه نتیجه ممکن

سه نتیجه ممکن از ارسال مورد آموزشی وجود دارد: پذیرش، عدم پذیرش و تجدید نظر، ارسال مجدد<sup>۱</sup>.

۱. پذیرش بدون تجدید نظر، نادر است. بسیار کم‌یاب است.

۲. عدم پذیرش بدون بررسی، ممکن است در نتیجه ارسال مورد آموزشی به خروجی (مجله یا کنفرانس) اشتباه باشد یا ممکن است ناشی از علاقه محدود به وضعیت مورد آموزشی شما در مجله مورد نظر باشد. شما می‌توانید با مطالعه دقیق چندین شماره مجله پیش از ارسال، از ارسال اشتباه جلوگیری نمایید. این مجله چه نوع مورد آموزشی را منتشر می‌سازد؟ آیا در قلمرو تخصصی شما موارد آموزشی را منتشر می‌نماید؟ آیا ویژگی‌های مورد آموزشی، مشخص شده‌اند؟ آیا مورد آموزشی شما از نظر مبحث، با مجله یا کنفرانس مناسب است؟

۳. تجدید نظر و ارسال مجدد، که متداول‌ترین حالت است. این فرصت را به شما می‌دهد تا تغییرات توصیه شده‌ای را ایجاد نمایید که احتمالاً منجر به پذیرش نهایی و انتشار کار شما می‌گردد.

---

<sup>۱</sup>Acceptance, rejection, and revise and resubmit

"بازبینی و ارسال مجدد" به چه معناست؟ پاسخ به داوری‌ها و بررسی‌های مورد آموزشی احتمال اینکه تصمیم ویراستاران مبنی بر "بازبینی و ارسال مجدد" دریافت نمودید، برای شما بسیار بیشتر از "تبریک می‌گوییم، مورد آموزشی شما پذیرفته شد"، ناخوشایند است. نحوه رسیدگی به بازبینی و داوری، وضعیت نهایی ارسال مورد آموزشی شما را تعیین می‌نماید.

مردم نظرات خود را به روش‌های متفاوت مورد بررسی قرار می‌دهند:

- برخی از نویسندگان، عصبانی می‌شوند. آنها ادعا می‌نمایند که داوران متوجه نشده‌اند که هدف آنها از نوشتن مورد آموزشی چیست. آنها تمام پیشنهادات ویراستاری و داوری را نمی‌پذیرند و به سادگی مورد آموزشی خود را در رایانه خود رها می‌سازید.
- افراد دیگر نظرات آنها را مطالعه می‌نمایند و درخصوص آنها، می‌اندیشند تا زمانی که متوجه گردند حتی نمی‌توانند آن چیزی را تشخیص دهند که از آنها خواسته شده است. آنها تا زمانی متزلزل می‌گردند که یک جهت را پیدا کنند. سپس، به طور معقولی مستقیم در آن جهت حرکت می‌نمایند.
- هنوز دیگران، بلافاصله دست به کار می‌شوند و سعی می‌کنند نظرات اغلب متناقض را بدون از بین بردن یکپارچگی کار اصلی به اشتباه بیندازند.
- هنگامی به نوشتن شروع کردم، حتی حوصله نگاه کردن به نقدها را نداشتم. آنها را سریع می‌خواندم، عصبانی می‌شدم و (گاهی) صدمه می‌دیدم و آنها را برای چند روز در کشو میز خود می‌گذاشتم تا اولین واکنش (حس اولیه) را پشت سر بگذارم. پس از چند روز، دوباره آنها را بیرون می‌آوردم و علامت‌گذاری می‌نمودم. مشخص می‌کردم که قطعاً چه اقداماتی را شایسته است انجام دهم، از انجام چه کارهایی باید خودداری نمایم و چه اقداماتی هنوز باقی مانده است. اقدامات بازبینی خود را اولویت‌بندی نمودم، مورد آموزشی مجدداً ارسال کردم. ربع قرن تلاش، از نگارش و انتشار مورد آموزشی، هیچ نسخه پیش‌نویس ناتمام و ارسال نشده‌ای را در موارد آموزشی من باقی نگذاشته است. اگر برای شما در وهله اول، نوشتن مورد آموزشی به اندازه کافی ارزشمند است، پس آن را بر مبنای "استانداردهای انتشار" ارتقا دهید.

تمامی این رویکردها، برای برخی افراد مؤثر واقع می‌گردد، بنابراین من از هیچ روش خاصی دفاع نمی‌کنم. تنها شکست واقعی این است که مورد آموزشی را رها کنید و اصلاً به تجدید نظر نپردازید. این واکنش، به معنای هدر دادن اولین تلاش خوب شماست. هزینه‌های خود را به خاطر بسپارید و لطفاً به خود اجازه ندهید که مورد آموزشی یا سایر پروژه‌های نوشتن را ناتمام یا اصلاح نشده رها نمایید. آنچه واقعاً برای یک بازنگری خوب مهم است:

- تغییرات را برطرف سازید. مورد آموزشی و IM/TN را ظرف سه ماه (یا بازه زمانی ارائه شده توسط ویرایشگر) برگردانید، یا در غیر این صورت به ویرایشگر اطلاع دهید که چه زمانی انتظار دریافت تجدید نظر شما را داشته باشد.

- به پیشنهادات داوران، توجه دقیق داشته باشید. در مجلات بررسی همتا، تصمیمات ویراستاران به نظرات داوران بستگی دارد. وظیفه شما این است که داوران را متقاعد سازید.
- در سال ۱۸۴۴، سناتور هنری کلی<sup>۱</sup> اعلام کرد: "من ترجیح می‌دهم راست بگویم و درست باشم تا اینکه رئیس جمهور باشم". نتیجه این تفکر او چه بود؟ او سه بار در انتخابات ریاست‌جمهوری شکست خورد. اکنون (به عنوان نویسنده مورد آموزشی) ترجیح می‌دهید راست بگویید یا مورد آموزشی خود را منتشر نمایید؟
- به تمامی پیشنهادات ویرایشی (چه آنها را دوست داشته باشید یا نه)، پاسخ دهید. پاسخ دادن به این معنا است که به ویراستان و داوران اطلاع دهید که نظرات و پیشنهادات آنها را با دقت در نظر گرفته‌اید و تصمیم گرفته‌اید در خصوص هر نظر، اقدام خاصی انجام دهید. این بدان معنا نیست که شما باید تمامی پیشنهادات را دنبال نمایید. گاهی، حتی غیرممکن است که این کار را انجام دهید؛ به خصوص زمانی که داوران توصیه‌های متناقضی دارند و ویراستار دستورالعمل خاصی را به شما ارائه ننموده است.
- به نظرات سردبیر، در معرفی‌نامه خود پاسخ دهید. اگر مطمئن نیستید که ویراستار چه می‌خواهد یا توصیه‌های مبهم یا دستورالعمل‌های متناقضی از داوران دریافت نموده‌اید، حتماً بپرسید. سپس در نامه خود دقیقاً مشخص سازید که چه تغییراتی ایجاد نموده‌اید. ویراستار یا داور را مجبور به جستجوی تغییر ننمایید. تأیید کار خود را تسهیل نمایید. به کاربرگ ۵-۹ در خصوص نمونه معرفی‌نامه و پاسخ به داوری‌ها و بازبینی‌ها برای مورد آموزشی تجدید نظر شده، مراجعه نمایید.
- دستورالعمل‌های مربوط به قالب مورد نیاز مجله موردنظر را دنبال نمایید. هر مجله متفاوت است و شما نمی‌خواهید کار شما صرفاً به این دلیل تأیید نگردد که آن را اشتباه قالب بندی نموده‌اید.
- اگر اینطور می‌اندیشید که در بازنگری مورد آموزشی خود کمک فراوانی دریافت نموده‌اید؛ تشکر از داوران و ویراستاران، ضرری ندارد. مورد آموزشی شما پذیرفته نمی‌شود، اما از تلاش‌ها قدردانی می‌گردد.

نقش‌های "دروازه‌بانان مجله"

### سردبیر و ویراستار

سردبیر و ویراستار، لحن و چشم انداز مجله را تعیین می‌نمایند. زمانی که رهبری تحریریه تغییر می‌کند، چشم انداز یک مجله احتمالاً تغییر می‌نماید. بنابراین شایسته است بدانید که سردبیر فعلی مجله هدف شما، چه کسی است. اگر این شخص، یک سال یا بیشتر سردبیر بوده است، می‌توانید به سادگی نامه‌های سردبیر در چند شماره گذشته را مطالعه نمایید تا بینش بیشتری نسبت به تمرکز فعلی مجله کسب نمایید. اگر سردبیر و ویراستار، تغییر کرده‌است،

<sup>۱</sup>Senator Henry Clay

<sup>۱</sup>I'd rather be right than president

می‌توانید یک پرس‌وجو ترتیب دهید که آیا احتمال دارد از ارسال شما استقبال صورت گیرد یا اینکه تمرکز مجله، مانع از پذیرش مورد آموزشی شما می‌شود. سردبیر و ویراستار مجله، قهرمان شما در فرآیند انتشار است و به عنوان حائلی میان شما و داوران عمل می‌نماید. تصمیمات یک سردبیر، تصمیم نهایی است.

## داوران و بازبینی‌کنندگان

یک مجله، تنها به واسطه عملکرد داوران، مناسب خواهد بود. سردبیر، به شدت به خرد و مهارت آنها بستگی دارد. داوران، نقش خود را محافظت از کیفیت مجله و در عین حال کمک به توسعه و بهبود موارد آموزشی ارسالی به وضعیت قابل انتشار می‌دانند. در نتیجه، داورها اغلب پیچیده هستند و از محتوای وابسته به رشته ساختار مورد آموزشی، به ارزش آموزشی و مهارت‌های نوشتاری اولیه تغییر می‌کنند. بهترین داورها، در تمام این عرصه‌ها و موارد آموزشی دیگر، بازخورد ارائه می‌دهند.

چند سال پیش، یکی از همکاران با گریه نزد من آمد و مروری بر مقاله‌ای که ارائه کرده بود در دست داشت. من گزیده‌ای از این بررسی را با شما (با اجازه او) به اشتراک می‌گذارم:

... برای داوران واضح است که نویسنده نمی‌داند درباره چه چیزی صحبت می‌کند. این مقاله، تنها ارائه فهرستی از حقایق است بدون اینکه آنها را به یکدیگر ارتباط داده شوند. او می‌گوید که می‌خواهد از پژوهش‌های کیفی استفاده نماید، اما هیچ نشانه‌ای وجود ندارد که بداند، پژوهش‌های کیفی چه هستند. او نمی‌تواند فرضیه‌ای بسازد. . . مجدداً کار را آغاز نمایید...

به مقاله او نگاه کردم و نظر داور را تأیید نمودم. پیش‌نویس مقاله، خوب نبود. او واقعاً نیاز داشت که مجدداً کار را آغاز نماید. اما او باید از کجا اقدام می‌نمود؟ اصطلاح به همان روشی که شروع شد، ادامه یافت و با کلی‌گویی و انتقال حس ناخوشایند به نویسنده همراه است. داور به نویسنده گفت که کارش اتلاف وقت است. اما (داور) هیچ راهنمایی برای این نویسنده بی‌تجربه ارائه ننمود تا به او کمک کند، مقاله‌اش را اصلاح نماید تا مورد آموزشی قابل قبول‌تر و به طور بالقوه قابل انتشار باشد.

## پیوستن به انجمن داوران

یکی از بهترین راه‌ها، به منظور یادگیری نحوه نوشتن موارد آموزشی بهتر، مرور موارد آموزشی دیگران است. مجلات و کنفرانس‌ها، به گرمی از پیشنهاد شما جهت بررسی و داروی موارد آموزشی استقبال خواهند نمود. مجلات و کنفرانس‌ها، دستورات عملی و پیشنهادات داور مناسب را در اختیار شما قرار خواهند داد. فهرست زیر مجموعه‌ای از اصول کلی است که بر روند بررسی شما حاکم هستند:



## ۱۰ فرمان مرور مورد آموزشی

۱. افرادی که دوست دارند (و نیاز دارند) اخبار خوب را بشنوند.

هیچ مورد آموزشی وجود ندارد که حاوی نکات ارزنده‌ای برای مخاطب نباشد. آن نکات ارزنده را بیابید و نظرات خود را در خصوص آنها یادداشت نمایید.

۲. در تحسین، سخاوتمند باشید.

تحسین، هیچ هزینه‌ای برای شما ندارد و سرمایه‌گذاری خوبی برای آینده نویسنده مورد آموزشی است. هر مورد آموزشی که نظرات مساعد دریافت می‌نماید، مورد آموزشی است که نویسنده در مورد آموزشی آتی، این نظرات را تکرار خواهد نمود. این یک فرصت عالی برای کاشت بذر به منظور دستیابی به مورد آموزشی با کیفیت و بررسی مورد آموزشی در آینده است.

۳. فرض کنید که کلمات نقادانه شما، لحن شدیدتری از آن چیزی منتقل می‌سازد که شما قصد ارائه آن را دارید.

تصور نمایید، نویسنده بدون شنیدن یا دیدن شیوه شخصی شما در ارائه (زبان بدن، لحن، صوت و...) و قصد شما، انتقادات شما را مطالعه می‌نماید. برای اینکه شما دچار سوء تفاهم نشوید، مفید است که نظرات خود را تا جایی که ممکن است تعدیل نمایید تا برای نویسنده، ظالمانه و خصمانه به نظر نرسند.

۴. قانون طلایی را به خاطر بسپارید. با دیگران آنطور رفتار نمایید که دوست دارید با شما آنگونه رفتار گردد.

اولین نظراتی را که در ابتدای کار در خصوص مقالات ارسالی دریافت نموده‌اید را در نظر داشته باشید. آیا شما در مواجهه با انتقادات، گریه کردید؟ آیا می‌خواهید دیگران را نیز به گریه بیاندازید؟ لازم است خود را در خصوص ارائه انتقاد سازنده‌ای، ارزشیابی نمایید. اگر بازخورد، سازنده نباشد، معتبر نیست و من (به عنوان مخاطب و نویسنده مورد آموزشی) نمی‌توانم آن را بشنوم.

۵. شما نویسنده را قضاوت نمی‌نمایید، تنها کیفیت کار نویسنده و مناسب بودن آن را متناسب با معیارهای کنفرانس و مجله، داوری می‌نمایید.

اگر مانند من در برابر اشتباهات نگارشی متعدد بی حوصله می شوید؛ بیاموزید که چگونه بگویید: "خطاهای گرامری متعدد (نگاه کنید به صفحه ۱۱، خطوط ۳، ۶، ۹، ۱۴، و ۲۲) کیفیت مورد آموزشی را کاهش می دهد و توجه مخاطب را منحرف می سازد" به جای اینکه با لحن شدید بگویید: "وقت من را با این کیفیت نوشتن تلف نموده اید".

۶. همه چیز درباره شما نیست.

هدف از بررسی توسعه مدار، این نیست که نشان دهید شما، به عنوان داور، چقدر می دانید. این بررسی، به نویسنده کمک می کند تا بفهمد چگونه مورد آموزشی را بهبود بخشد تا مطابق با استانداردهای شما قابل انتشار باشد. این دانش شماست که به نویسنده کمک می نماید تا به آن استانداردها دست یابد. بنابراین هدف شما این است که آن دانش را به روشی متواضعانه به اشتراک بگذارید و نویسنده را تحقیر ننمایید. اگر نمی توانید نفس خود را کنار بگذارید، منتقد نشوید.

۷. تا جایی که می توانید در ارائه پیشنهادات خود دقیق باشید

به جای اینکه بگویید "اصطلاحات تخصصی صنفی را حذف کنید"، سعی کنید بگویید "اصطلاحات تخصصی صنفی را حذف نمایید. به طور خاص، در صفحه ۱۶ شما در خصوص اتصال جامپر ها به MDF بدون پلان نوشته اید. در عوض، می توانید در خصوص اطمینان از اینکه نقشه طبقات، اطلاعات لازم به منظور اتصال قاب توزیع اصلی به قاب سیم کشی موقت را فراهم می سازند، بحث کنید. اگر مورد آموزشی تنها برای تکنسین های مخابراتی طراحی نشده باشد، مردم نظرات مربوط به MDF و جامپر ها را درک نخواهند نمود". این توضیحات، به نویسنده این امکان را می دهد که میزان اصطلاحات استفاده شده را درک نماید، آن را جستجو کند و زبان واضح تری را جایگزین سازد.

۸. به نویسنده کمک کنید تا تصمیم کلیدی دشوار و دست نیافتنی را بیابد.

آیا مورد آموزشی، بر تصمیم متمرکز استوار است؟ تمامی مورد آموزشی، کانون تصمیم متمرکز ندارند. اگر هدف این است که یک مورد آموزشی، قابل انتشار باشد؛ ترجیحاً (لازم نیست) با یک کانون تصمیم، نتیجه گیری صورت گیرد. گاهی نویسنده به کانون تصمیم بسیار نزدیک می گردد و جزئیات متعددی را شرح می دهد؛ اما ممکن است از شما (با نگاه از بالا) متوجه شوید که مورد آموزشی بهتر است زودتر به پایان برسد تا مخاطب بتواند تصمیم بگیرد. به نقطه مناسب اشاره نمایید و توضیح دهید که چرا این مکان به منظور پایان دادن به مورد آموزشی مناسب است. درک این

---

<sup>۱</sup> خطاهای نگارشی متعدد، نوعی بی احترامی به مخاطب است.

مفهوم می‌تواند بسیار سخت باشد و نویسندگان در مورد آموزشی بعدی اگر آموزش مناسبی به آنها داده نشود، بارها و بارها همان اشتباه را مرتکب خواهند شد.

۹. هدف را در ذهن داشته باشید.

نوشتن مورد آموزشی یک فرآیند است، نه یک نقطه پایان (نه یک فرآورده). نقش شما بسته به کیفیت مورد آموزشی که در حال بررسی آن هستید و سطح تجربه نویسنده، متفاوت خواهد بود. نویسندگان تازه کار، به رسیدگی بسیار ملایم و راهنمایی قابل توجه نیاز دارند (درست مانند دانشجویان سال اول). نویسندگان با تجربه تر، پیشنهادات شما را راحت تر درک می‌نمایند و به توضیح اندکی نیاز دارند، اما فرصت‌های عالی به منظور تعیین اهداف طولانی در اختیار شما قرار می‌دهند. شایسته است برای این کار آماده باشید؛ ارائه پیشنهادات درخصوص یک مورد آموزشی نویسنده تازه کار، آسان نیست. سخت‌ترین کار شما، ارائه یک بررسی و داوری خوب و توسعه‌مدار، برای مورد آموزشی است که در حال حاضر در شرایط خوبی است و دارای IM/TN موثق است. این موارد آموزشی سرگرم‌کننده‌ترین فعالیت داوری هستند، زیرا شما لازم است به منظور ایجاد بهبود و اصلاحی تلاش نمایید که نویسنده مورد آموزشی برای آن ارزش قائل باشد. این زمانی است که متوجه می‌شوید که رابطه نویسنده/داور، یک مشارکت متقابل و هم افزا است که هر دو از آن سود می‌برند.

۱۰. مسئولیت خود را بسیار جدی بگیرید.

نویسندگان، به شما وابسته هستند تا راه بهبود نوشتن مورد آموزشی خود را به آنها نشان دهید. روشی که شما به آنها یاد می‌دهید، روشی است که آنها به دیگران آموزش خواهند داد. همه ما گه‌گاه تسلیم بررسی بی‌دقت و شتابزده مقاله دانشجویی در مجله یا کنفرانس می‌شویم. هر بار که وسوسه می‌شوم یک بررسی سریع داشته باشم (به ویژه درخصوص عدم پذیرش یا بازبینی و ارسال مجدد)، به همکارم و ناامیدی (و صدمه) او می‌اندیشم و سرعتم را می‌کاهم و به پاسخ احتمالی به توصیه‌هایم فکر می‌کنم.

چگونه یک نقد ارزشمند بنویسیم

بباید این بخش را با اشاره به نکاتی آغاز نمایم به منظور نوشتن یک نقد ارزشمند به آن نیاز ندارید. به منظور بررسی آنها لازم نیست مورد آموزشی منتشر شده را در اختیار داشته باشید. نوشتن و نقد (داوری و بررسی مورد آموزشی)، مهارت‌های متمایز هستند. اگرچه با یکدیگر مرتبط هستند، اما به یکدیگر وابسته نیستند. نیازی نیست پیش‌تر موارد آموزشی را بررسی نموده باشید. اکثر ویراستاران و داوران، از همکاری با ویراستاران تازه کار و داوران با تجربه، برای

اولین بررسی‌ها و داوری‌ها خوشحال هستند و تمامی مجلات مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها را به شما ارائه می‌دهند که لازم است دنبال نمایید. این بهترین راه به منظور تبدیل شدن به یک نویسنده مورد آموزشی قدرتمند است. آنچه شما نیاز دارید علاقه، درک هدف و استفاده از مورد آموزشی در کلاس درس است:

- اگر از مورد آموزشی استفاده می‌نمایید، دقیقاً می‌دانید که برای کلاس‌های خود چه کاری شایسته است انجام دهید. شما می‌دانید که چه چیزی به شما در آموزش این مورد آموزشی کمک می‌کند (بنابراین ارزش یک دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی قوی را درک می‌نمایید) و می‌دانید چه چیزی برای یادگیرندگان حائز اهمیت است (بنابراین می‌دانید چه چیزی احتمالاً برای یادگیرندگان، جالب است).
- شما شایسته است بتوانید نظرات خود را به شکلی مثبت و سازنده ارائه دهید (این کار را با نوشتن آنچه آغاز نمایید که خودتان دوست دارید از یک داور بشنوید) و لازم است در ارائه توصیه‌های خود، سخاوتمندانه رفتار کنید (در صورت لزوم با ارائه مثال‌ها یا ارجاعات مناسب و پیشنهادات دیگر را مطرح نمایید).
- لازم است تمایل داشته باشید بدون هیچ پاداشی، به دیگران کمک نمایید. تنها به این دلیل که خدمت به حرفه ما (توسعه موردکاوی) یک وظیفه شریف است.

### خصیصه‌های یک داور (بازبینی‌کننده) خوب

یک منتقد (داور) خوب، خصیصه‌هایی به شرح زیر دارد:

- تمایل خالصانه به منظور بهبود مورد آموزشی ارسالی دارد و این میل، تمام نظرات و پیشنهاداتی را هدایت می‌نماید که منتقد (داور) ارائه می‌دهد.
- درک می‌کند که چه چیزی برای یادگیرندگان در سطوح مختلف آموزشی، جذاب است و می‌تواند توضیح دهد که چرا یک مورد آموزشی خاص به بهترین وجه برای مخاطبان لیسانس، فارغ التحصیل، یا کارکنان اجرایی/کارشناسان ارائه می‌گردد.
- می‌تواند نظرات را به صورت سازنده، آماده سازد و از تفسیر منفی و غیر توسعه‌مدار اجتناب ورزید.
- مایل به ارائه پیشنهادات جامع به نویسنده است. این برای داور، هیچ هزینه‌ای ندارد و ارزش یادگیری فوق‌العاده‌ای را به نویسنده می‌افزاید.
- دارای روحیه سخاوتمند است. به اشتراک گذاشتن تخصص و زمان ارزشمند خود به منظور کمک به سایر نویسندگان مورد آموزشی، اقدامی سخاوتمندانه است که تنها با اظهار لطف و قدردانی از سوی نویسنده، قابل جبران است.
- نفس را کنار می‌گذارد و بر تفسیری تمرکز می‌نماید که به نویسنده کمک می‌کند تا رضایت شخصی داور را افزایش دهد. به یاد داشته باشید؛ داوری، مربوط به شما نیست. داوری در خصوص مورد آموزشی است که شما در حال بررسی آن هستید و به بهبود آن امید دارید.

- دارای عمقِ دانشِ محتوایی در یک قلمرو مشخص است. این دانش محتوایی به داور اجازه می‌دهد تا به ادبیاتی ارجاع دهد که ممکن است نویسنده نادیده گرفته باشد. یا دیدگاه‌های نظری را به منظور تحلیل، پیشنهاد نماید که ممکن است یادگیری یادگیرنده را تقویت نماید.

## ویژگی های یک داوری (بازبینی) "خوب".

عوامل زیر یک داوری خوب را توصیف می‌نمایند:

- ارائه نظرات کامل. نظرات کامل و جامع، نویسنده را به تفکر درباره موضوعات مطرح شده توسط داور، برمی‌انگیزانند. این زمانی است که می‌توانید نکات مدنظر خود را به صورت دقیق ارائه نمایید و امیدوار باشید که نویسنده متوجه گردد شما به دنبال چه هستید.
- پیگیری و ثبات. اطمینان حاصل کنید که نظرات شما مؤید یکدیگر هستند و یکدیگر را نقض نمی‌نمایند.
- توجه به جزئیات. اگر نویسنده‌ای در صفحه ۲ یک خطای حقیقی مرتکب شده است و آن خطا را در صفحه ۵ تکرار نموده است، شایسته است به آن خطا اشاره نمایید.
- نگرانی درخصوص مطالعه مقاله و تمرکز محدود بر ویرایش (شغل ویراستار). به عنوان یک ویراستار، از داورانم می‌خواهم که صرفاً بر ویرایش تمرکز نکنند. مهارت‌های آنها، برای ساختار و محتوا است. نسخه پردازی و ویراستاری انتشار، وظیفه ویرایشگر است و بهتر است نویسنده را با نظرات متعدد مرتبط با دستور زبان گمراه نسازید. البته، مطالعه یک پیش‌نویس، بدون تفکر درخصوص کیفیت نوشته، بسیار سخت است؛ بنابراین باید یا کیفیت را تحسین کنید یا نیاز به ویرایش کامل را پیشنهاد دهید. اگر نوشته (اشتباهات نگارشی)، مانعی بر سر راه معنا بخشیدن به موضوع است، حتماً به آن توجه کنید.
- چرخش سریع. شما می‌دانید چقدر سخت است که برای مدت‌ها منتظر دریافت بازخورد بمانید. تمامی ما همین احساس را داریم، بنابراین تمام تلاش خود را معطوف سازید تا نظرات خود را به سرعت تکمیل نمایید.
- پیشنهادات خاص محتوایی. سردبیر مجله نمی‌تواند در تمامی عرصه‌های کسب و کار، متخصص موضوع باشند. ما به داوران و ویراستاران اعتماد خواهیم داشت تا پیشنهادات محکمی به منظور بهبود، از منظر اطلاعات و از منظر تکنیک‌های خاص ارائه دهند.

برای نمونه‌هایی از داوری‌های ضعیف و داوری‌های خوب، کاربرگ ۶-۹ را مشاهده نمایید.

## گام‌های نوشتن نظراتِ مربوط به داورها

کارآمدترین راه به منظور بررسیِ یک موردِ آموزشی، مطالعهٔ همزمانِ موردِ آموزشی و دستنامهٔ مدرس یا یادداشتِ آموزشی است. پیشنهاد می‌کنم به منظور آشنایی با عناصر قوی در یک موردِ آموزشی و IM/TN، به فصل‌های ۴ و ۵ (نوشتن موردِ آموزشی و دستنامهٔ راهنمایِ مدرس یا یادداشتِ آموزشی) مراجعه نمایید.

**مرحله ۱:** با مطالعهٔ گره‌افکنی، کار را آغاز نمایید. آیا گره‌افکنی، جالب است؟ آیا جذاب است؟ آیا ما را با قهرمان داستان آشنا می‌سازد؟ آیا مسائلی را پیش‌بینی می‌نماید که سایر مواردِ آموزشی به آن رسیدگی خواهند نمود؟ آیا از سناریوی پیش پا افتاده، گفتگوی ساختگی، اشاره به مدیر بسیار آشنا که از پنجره به بیرون نگاه می‌کند و به مسئله‌ای می‌اندیشد، اجتناب می‌ورزد؟

**مرحله ۲:** به دستنامهٔ مدرس/یادداشتِ آموزشی مراجعه نمایید و خلاصهٔ موردِ آموزشی /چکیده و اهداف آموزشی را مطالعه نمایید. آیا چکیده (بخش انگیزه‌آفرین برای مدرسان) همان مسئلهٔ عمومی تجاری را به عنوان گره‌افکنی (برای یادگیرندگان) توضیح می‌دهد؟ آیا مروری مختصر از موردِ آموزشی، به رویدادهای مهم و نشانه‌ای از روش پژوهش اشاره می‌نماید؟ آیا اهداف آموزشی، اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری را برای یادگیرندگان فراهم می‌سازد.

**مرحله ۳:** متن کامل موردِ آموزشی را طوری بخوانید که انگار یک یادگیرنده هستید. آن را سریع بدون توجه به جزئیات بخوانید.

**مرحله ۴:** به IM/TN برگردید و سوالات بحث را مطالعه نمایید. آیا این سوالات با اهداف آموزشی مطابقت دارند؟ برای هر هدف آموزشی، لازم است حداقل یک سوال وجود داشته باشد. همچنین نباید هیچ سوال بی ارتباط با اهداف آموزشی وجود داشته باشد. آیا سوالات برای شما منطقی هستند؟ آیا آنها مختص موردِ آموزشی هستند یا سوالاتِ مربوط به مباحث عمومی هستند؟ ("مانند این سوال" تحلیل SWOT چگونه می‌تواند به مالک کمک کند؟")

**مرحله ۵:** پیش از مطالعهٔ پاسخ‌ها، خودتان به سوالات پاسخ دهید. آیا یادگیرندگان، می‌توانند از مطالب موجود به سوالات پاسخ دهند یا یادگیرندگان لازم است به منظور پاسخ به سوالات پژوهشی، اقدامات بیشتری انجام دهند؟

**مرحله ۶:** دستنامهٔ مدرس/یادداشتِ آموزشی را اکنون مطالعه نمایید. آیا با توجه به IM/TN به سوالات پاسخ صحیح دادید؟ آیا بخش نظریه‌ها، با استانداردهای شما مطابقت دارد؟ آیا نظریه دیگری وجود دارد که به نویسنده پیشنهاد دهید؟ آیا روش تدریس منطقی است؟ آیا پایان، وضعیتی را فراهم می‌سازد که دانشجویان به دنبال آن هستند؟ آیا حاضرین این موردِ آموزشی را به همکاران خود توصیه نمایید یا حاضر هستید از این موردِ آموزشی در کلاس خود استفاده نمایید؟

**مرحله ۷:** یک بار دیگر موردِ آموزشی را مطالعه نمایید. در سطح ذهنی، آیا موردِ آموزشی را دوست دارید؟ چرا بله و چرا نه؟ آیا یادگیرندگان می‌توانند از موردِ آموزشی بیاموزند؟ آیا موردِ آموزشی به اندازه کافی غنی است؟ آیا پیشنهادی وجود دارد که بتوانید به نویسنده به منظور افزایشِ قابلیتِ استفادهِ بیشتر از موردِ آموزشی ارائه دهید؟

جهتِ تمرینِ داوری موردِ آموزشی به کاربرد ۷-۹ مراجعه نمایید. سپس، با یک سردبیر (داور) مجله تماس بگیرید و کار را آغاز نمایید!

Leach, T. C., Vega, G., & Sherman, H. (2008). Case Writing and Research: Professor Moore Looks for a Better Way to Grade Student Case Analyses. *The CASE Journal*.

Sherman, H., & Vega, G. (2007). Case Writing and Research: Professor Moore Teaches a Class with Cases1. *The CASE Journal*.

Van Fleet, D. D., McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2000). A theoretical and empirical analysis of journal rankings: The case of formal lists. *Journal of Management*, 26(5), 839–861.



کاربرگ ۱-۹: کنفرانس‌های موردکاوی (فهرست جزئی)

فهرست زیر به شما کمک می‌کند تا کنفرانس مناسبی را برای ارائه مورد آموزشی خود در آن شناسایی نمایید. تمامی این کنفرانس‌ها، از مشارکت بین‌المللی استقبال می‌نمایند. تمامی کنفرانس‌ها به جز WACRA در ایالات متحده برگزار می‌گردند. از سال ۲۰۲۰، بسیاری از این کنفرانس‌ها به صورت آنلاین برگزار گشته‌اند. پیش از ارسال، وب سایت انجمن را بررسی نمایید. لطفاً توجه داشته باشید که این فهرست، به کنفرانس‌های انجمن موردکاوی محدود است که صرفاً به ارائه مورد آموزشی اختصاص دارد. بسیاری از کنفرانس‌های رشته‌محور نیز دارای یک مسیر موردکاوی خاص هستند.

وب سایت	زمان برگزاری	نام لاتین	انجمن
<a href="http://www.caseweb.org">www.caseweb.org</a>	ماه می	CASE Association (CASE)	انجمن موردکاوی
<a href="http://www.nacra.net">www.nacra.net</a>	ماه اکتبر	North American Case Research Association (NACRA)	انجمن پژوهش‌های موردکاوی آمریکای شمالی (NACRA)
<a href="http://www.sfcr.org">www.sfcr.org</a>	ماه مارس	Society for Case Research (SCR)	انجمن پژوهش‌های موردکاوی (SCR)
<a href="http://www.secra.org">www.secra.org</a>	ماه فوریه	Southeast Case Research Association (SECRA)	انجمن پژوهش‌های موردکاوی جنوب شرقی (SECRA)
<a href="http://http://swcra.net">/http://swcra.net</a>	ماه مارس	Southwest Case Research Association (SWCRA)	انجمن پژوهش‌های موردکاوی جنوب غربی (SWCRA)
<a href="http://www.westerncasewriters.org">www.westerncasewriters.org</a>	ماه ژوئن	Western Casewriters Association (WCA)	انجمن نویسندگان مورد آموزشی غربی (WCA)
<a href="http://www.wacra.org">/www.wacra.org</a>	ماه ژانویه	World Association for Case Method Research and Application (WACRA)	انجمن جهانی برای روش پژوهش موردکاوی و کاربرد آن (WACRA)

کاربرگ ۲-۹: چگونه مناسب ترین مجله را بر مبنای مورد آموزشی خود انتخاب نماییم؟

ماتریس زیر به شما کمک می کند تا یک خروجی مناسب را بر مبنای مورد آموزشی خود انتخاب نمایید. لطفاً به یاد داشته باشید که اینها، دستورالعمل های کلی هستند. همواره مجلاتی هستند که خطمشی های آنها (چه خوب و چه بد)، خارج از فهرست ارائه شده هستند.

معیار تمایز مجلات	مزایا	معایب	نظرات/پیشنهادات
رتبه بالا	رتبه بندی مجلات، اعتبار بیشتری را برای انتشار مورد آموزشی شما فراهم می سازد. این فرصت را به کمک کمیته های فراهم می سازد که نتایج علمی شما را بررسی می نمایند.	فرآیند بررسی ممکن است زمان قابل توجهی طول بکشد زیرا تعداد فراوانی از مقالات ارسالی در مجلات با رتبه بالا وجود دارد.	تصمیم شما، باید بر مبنای الزامات مؤسسه شما هدایت گردد.
بررسی همتا/ بررسی غیرهمتا	پذیرش در مجلات بررسی همتا، یقیناً به معنای آن است که اثر شما توسط همتایان شما، قابل پذیرش است.	این گاهی می تواند دشوار باشد که مجلات بررسی همتا را به پذیرش یک مورد آموزشی غیر سنتی وادار نماییم. پذیرش آثار در قالب جدید و سبک های جایگزین، برای بسیاری از مجلات بررسی همتا غیرقابل پذیرش است. به این دلیل که فرآیند داوی آنها بر بررسی استانداردها متمرکز است.	هرگاه شرایط خودتان مساعد بود به مجلات بررسی همتا وجود دارد.
داوری سریع	شما به سرعت از نتیجه ارسال خود مطلع خواهید شد.	سرعت گاهی (اما نه همیشه) بر کیفیت و عمق داوری، تأثیر منفی می گذارد.	اهمیت انتشار به موقع "را در مقابل "داوری گسترده" بسنجید.

<p>یک مجله رشته‌محور می‌تواند خروجی خوبی برای یک مورد آموزشی پیشرفته یا بسیار فنی باشد.</p>	<p>مورد آموزشی متعددی را می‌توان در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار داد. یک مجله رشته‌محور، قرار گرفتن در معرض یک گروه از متخصصان را محدود می‌سازد.</p>	<p>مخاطبان این مجله، به احتمال فراوان از مورد آموزشی شما در کلاس استفاده می‌نمایند، زیرا در خصوص علایق مبتنی بر محتوا صحبت می‌کند.</p>	<p>رشته‌محور</p>
<p>مجلات آموزش‌محور، به ندرت مورد آموزشی منتشر می‌نمایند و در عوض بر روش‌های آموزش موارد آموزشی تمرکز می‌نمایند.</p>	<p>ممکن است مورد آموزشی شما به دست مدرسانی نرسد که به جای آموزش بر محتوا متمرکز هستند.</p>	<p>افرادی که مجلات آموزش‌محور را مطالعه می‌نمایند به روش‌های خلاقانه تدریس علاقه‌مند هستند. اگر مورد آموزشی جدیدی را معرفی می‌نمایید، این خروجی خوبی برای شماست.</p>	<p>آموزش‌محور (پداگوژی)</p>
<p>شما بیشترین مخاطبان مشتاق را خواهید یافت.</p>	<p>افرادی که اغلب به کمک مورد آموزشی تدریس نمی‌نمایند، احتمالاً مورد آموزشی شما را جستجو نمی‌کنند.</p>	<p>مربیانی که به طور مرتب از موارد استفاده می‌کنند، مجلات موردی را منبع اصلی مطالب جدید در نظر می‌گیرند</p>	<p>مجلات دسترسی محدود و مقالات مرتبط با مورد آموزشی</p>
<p>این یک راه عالی به منظور ترغیب مخاطبان جدید در استفاده از مورد آموزشی شما است.</p>	<p>سردرگمی احتمالی ارزیابی‌کنندگان در خصوص تفاوت‌های میان مجلات آنلاین، مجلات منبع باز/ دسترسی آزاد (مانند ویکی‌ها) و مواد آموزشی با دسترسی آزاد ممکن است منجر به طرح سؤالاتی در خصوص اعتبار مجله گردد.</p>	<p>مجلات آنلاین دارای تغییرات سریع در انتشار، محدودیت‌های کوتاه مدت و توانایی پیوند مستقیم به مطالب منبع هستند. این استاندارد امروزی است.</p>	<p>مجلات برخط</p>

<p>احتمالاً دانشگاهیان سنتی بیشتر از دانشگاهیان شاغل یا سایر متخصصان این مجلات را مطالعه می‌نمایند.</p>	<p>برخی از مجلات چاپی، الزامات طولانی مدتی دارند که ممکن است توانایی شما را به منظور انتشار یک مورد آموزشی پیچیده به منظور استفاده طولانی مدت محدود سازد.</p>	<p>مجلات چاپی یک نسخه چاپی از کار شما را در اختیار شما قرار می‌دهند.</p>	<p>مجلات چاپی</p>
<p>پایگاه های داده، مورد آموزشی در معرض دید بسیار وسیعی از دانشگاهیان و مخاطبان هدف قرار می دهند.</p>	<p>ارزشیابی کاربرد و تأثیر مورد آموزشی بسیار دشوار است.</p>	<p>یادگیرندگان می‌توانند به راحتی و بدون هیچ هزینه‌ای به مورد آموزشی شما دسترسی داشته باشند. هزینه توسط مؤسسه خریداری کننده، دریافت می‌گردد.</p>	<p>دسترسی به پایگاه داده کتابخانه</p>
<p>مورد آموزشی شما را می‌توان به صورت الکترونیکی یا چاپی ارائه داد. این امکان، افزودن مورد آموزشی به بسته‌های دوره را آسان می‌سازد.</p>	<p>مورد آموزشی متعددی وجود دارد که به منظور جلب توجه در توزیع‌کنندگان رقابت می‌نمایند. کاربر بالقوه نمی‌تواند کیفیت آن را ارزشیابی نمایند، مگر اینکه مورد آموزشی شما توسط یک مجله معتبر منتشر شده باشد.</p>	<p>مورد آموزشی شما در فهرست گسترده‌ای از موارد آموزشی سازماندهی شده، بر مبنای مبحث، رشته یا دوره فهرست شده است. این امر موجب می‌گردد، مدرسان به راحتی یک مورد آموزشی مناسب برای کلاس خود بیابند.</p>	<p>دسترسی از طریق توزیع‌کنندگان</p>

نام مجله	نام لاتین	وب سایت	انتشارات	نظرات / رشته
مجلات (مجلات مورد آموزشی و مجلات رشته محور)				
مجله پژوهش‌ها ی موردکاوی آسیایی	Asian Case Research Journal	<a href="http://www.worldscientific.com/worldscinet/acrj">www.worldscientific.com/worldscinet/acrj</a>	World Scientific Publishing	پژوهش‌های میدانی یا منابع ثانویه؛ شرکت‌ها و سازمان‌های آسیایی با دسترسی آزاد که در آسیا و اقیانوسیه فعال هستند.
مجله موردکاوی کسب و کار (BCJ)	Business Case Journal (BCJ)	<a href="http://www.sfcr.org">www.sfcr.org</a>	Society for Case Research	موارد آموزشی تصمیم‌گیری و موارد آموزشی توصیفی. پژوهش میدانی، ترجیح داده می‌شود. موارد آموزشی تخیلی پذیرفته نمی‌گردد؛ قابل استفاده برای تمامی رشته‌های بازرگانی
مجله پژوهش‌ها	مورد آموزشی Research Journal (CRJ)	<a href="http://www.nacra.net">www.nacra.net</a>	NACRA	موارد آموزشی مبتنی بر پژوهش‌های

میدانی و تصمیم محور، پذیرفته می گردند؛ مختص رشته های اداری				ی موردکاوی
دسترسی آنلاین تنها به اعضا (اعضای هیئت علمی) اعطا می گردد؛ اما موارد آموزشی که توسط غیرعضوها پذیرفته شده اند، مدیریت عمومی و خطمشی گذار ی عمومی.	W. Evans School of Public Policy and Governance	<a href="http://www.hallway.org">www.hallway.org</a>		مجله گُریدور الکترونیک
مورد آموزشی تخیلی، در نظر گرفته شده اند؛ تألیفات مشترک میان دانشگاهیان و متخصصان تشویق می گردد؛ مختص رشته حسابداری و مدیریت	Association of Accountants and Financial Professionals in Business	<a href="http://www.imanet.org/resources-publications/ima-educational-casejournal-(iecj)">/www.imanet.org /resources-publications ima-educational- casejournal-(iecj)</a>	IMA Educational Case Journal	مجله موردکاوی آموزشی IMA
هزینه انتشار - ۲۰۰ دلار؛ دسترسی آزاد برای تمامی	Centre for Promoting Ideas	<a href="http://www.ijbssnet.com">/www.ijbssnet.com</a>	International Journal of Business and	مجله بین المللی تجارت و علوم

رشته های بازرگانی			Social Science (IJBSS)	اجتماعی (IJBSS)
موارد آموزشی بین المللی منتشر شده به زبان انگلیسی و فرانسوی؛ موارد آموزشی تخیلی نیز پذیرفته می گردند؛ قابل استفاده برای تمامی رشته های بازرگانی	HEC-Montreal	<a href="http://www.hec.ca/en/case_centre/ijcsm">/www.hec.ca/en/case_centre/ijcsm</a>	International Journal of Case Studies in Management (IJCSM)	مجله بین المللی مطالعات موردی در مدیریت (IJCSM)
موارد آموزشی مختصر با یادداشت های آموزشی گسترده، به زبان اسپانیایی نیز موجود است؛ قابل استفاده برای تمامی رشته های بازرگانی	Herald Academic Publishing and Organizational Ergonomics	<a href="http://www.ijcases.com">www.ijcases.com</a>	International Journal of Instructional Cases	مجله بین المللی موردهای آموزشی
ویژه کارآفرینی و نوآوری	Sage	<a href="https://journals.sagepub.com/author-instructions/IE">https://journals.sagepub.com/author-instructions/IE</a>	International Journal of Entrepreneurship and Innovation (IJEI)	مجله بین المللی کارآفرینی و نوآوری
پژوهش های میدانی و داده های ثانویه؛	Southwest Case Research Association	<a href="http://swcra.net/journal-of-applied-caseresearch">/http://swcra.net/journal-of-applied-caseresearch</a>	Journal of Applied Case Research	مجله پژوهش ها ی

<p>موارد آموزشی تخیلی پذیرفته نمی گردند؛ تمام رشته های بازرگانی</p>				<p>موردکاوی کاربردی</p>
<p>دسترسی آزاد؛ هزینه ارسال ۷۵ دلار؛ هزینه انتشار ۱,۲۰۰ دلار؛ ویژه رشته بازرگانی و اقتصاد</p>	<p>The Clute Institute for Academic Research</p>	<p><a href="http://www.cluteinstitute.com/journals/journal-ofbusiness-case-studies/jbcs">www.cluteinstitute.com/journals/journal-ofbusiness-case-studies/jbcs</a></p>	<p>Journal Case Studies</p>	<p>مجله موردکاوی</p>
<p>دسترسی آزاد؛ موارد آموزشی تخیلی، مورد پذیرش است؛ تمامی قالب های موارد آموزش پذیرفته شده اند؛ قابل استفاده برای تمامی رشته ها</p>	<p>Academic and Business Research Institute</p>	<p><a href="http://www.aabri.com/jbca.html">www.aabri.com/jbca.html</a></p>	<p>Journal of Business Cases and Applications</p>	<p>مجله موارد آموزشی کسب و کار (بازرگانی) و کاربرد آنها</p>
<p>باید در کارگاه SCR پیش از ارسال، حضور یافت؛ موارد آموزشی تصمیم گیری یا توصیفی؛ قابل استفاده برای تمامی</p>	<p>Society for research</p>	<p><a href="http://www.sfcr.org/jcs">/www.sfcr.org/jcs</a></p>	<p>Journal of Case Studies</p>	<p>مجله موردکاوی</p>



رشته های بازرگانی				
موردکاوی و تدریس به کمک موارد آموزشی؛ APC US ۵۰۰ دلار؛ کاربردی سازی و مدیریت فناوری اطلاعات	Journal of Cases on Information Technology	<a href="http://www.igi-global.com/journal/journal-casesTechnology-information-1075technologyjcit/">www.igi-global.com/ journal/journal- casesTechnology information- ۱۰۷۵technologyjcit/</a>	Journal of Cases on Information Technology	
دسترسی برای اعضا (۵۷ دلار)؛ ویژه رشته های مالی	Institute for Finance Case Research	<a href="http://www.jfcr.org">www.jfcr.org</a>	Journal of Finance Case Research	مجله پژوهش ها ی مالی موردکاوی
دسترسی آزاد؛ حمایت از تألیفات مشترک؛ هزینه ۷۵ دلاری برای افراد غیر عضو؛ ویژه رشته سیستم های اطلاعاتی و فناوری ارتباطات	Informing Science Institute	<a href="http://www.informingscience.org/Journals/JITEDC/Overview">www.informingscience. org/Journals/JITEDC/ Overview</a>	Journal of Information Technology Education Discussion Cases	مجله آموزش فناوری اطلاعات: بحث های موارد آموزشی
ویژه رشته سیستم های اطلاعاتی و فناوری ارتباطات	Sage	<a href="https://journals.sagepub.com/author-instructions/TTC">https://journals.sagepu .b com/author- /instructions TTC</a>	Journal of Information Technology: Teaching Cases	مجله فناوری اطلاعات: تدریس موردکاوی
دسترسی آزاد؛	Allied Academies	<a href="http://www.alliedacademies">.www.alliedacademies</a>	Journal of the	مجله بین المللی

<p>موارد آموزشی تصمیم‌گیری و مقالات مربوط به کاربرد و استفاده از موارد آموزشی تمامی رشته‌های کسب و کار</p>		<p>org/the- internationalacademy- /for-casestudies</p>	<p>International Academy for Case Studies (JIACS)</p>	<p>مطالعات موردکاوی دانشگاهی</p>
<p>دسترسی آزاد برای اعضا؛ دارای حالت های گوناگون عضویت؛ ویژه رشته بازاریابی</p>	<p>Society for Marketing Advances</p>	<p>/www.tandfonline.com /current۲۰toc/mmer</p>	<p>Marketing Education Review</p>	<p>مجله مروری بر آموزش بازاریابی</p>
<p>موضوعات بیت المللی در حوزه کسب و کار؛ انتشار به برخی زبان‌ها به جز زبان انگلیسی؛ دسترسی آزاد به نشریات؛ قابل استفاده برای تمامی رشته‌های بازرگانی</p>	<p>Florida International University, ,Miami Florida</p>	<p>http://ojica.fiu.edu</p>	<p>Online Journal of International Case Analysis</p>	<p>مجله آنلاین بین المللی تحلیل مورد آموزشی</p>
<p>موارد آموزشی تخیلی پذیرفته نمی‌گردند؛ قابل استفاده برای تمامی</p>	<p>Birla Institute of Management Technology/Sage Publications</p>	<p>https://us.sagepub.co /m en-us/nam/south- asianjournal-of- business-</p>	<p>South Asian Journal of Business and Management مورد آموزشی S</p>	<p>مجله مورد آموزشی کسب و کار و مدیریت در</p>

رشته‌های بازرگانی		andmanagement- /cases ۲۰۲۱۲۹#journal description		آسیای جنوبی
دسترسی آزاد برای اعضا (۷۵ دلار)؛ قابل استفاده برای تمامی رشته‌های بازرگانی	Southeast Case Research Association	<a href="http://secra.org">http://secra.org</a>	Southeast Case Research Journal	مجله پژوهش‌ها ی موردکاوی جنوب شرقی
هر دو پژوهش‌های میدانی و پژوهش‌های ثانویه؛ موارد آموزشی تصمیم‌گیری و موارد آموزشی ارزش‌گذاری؛ موارد آموزشی تخیلی پذیرفته نمی‌گردد؛ قابل استفاده برای تمامی رشته‌های بازرگانی	Emerald Group Publishing with The CASE Association	<a href="http://www.emeraldinsight.com/journal/tcj">www.emeraldinsight.com/journal/tcj</a>	The CASE Journal (TCJ)	

فهرست زیر، مجلات بررسی غیرهمتا را معرفی می‌نماید. برخی توسط داوران بررسی می‌گردند، در حالی که برخی دیگر عمدتاً به عنوان توزیع کننده یا ثبت کننده موارد آموزشی عمل می‌نمایند. هنگامی که یک مورد آموزشی در یک توزیع کننده ثبت شد، دیگر نمی‌توانید آن مورد آموزشی را به یک مجله دانشگاهی ارسال نمایید. برخی از ثبت کنندگان و توزیع کنندگان (که در نظرات اشاره شده است) مورد آموزشی تخیلی را می‌پذیرند. بسیاری از این ناشران و توزیع کنندگان با یکدیگر شریک هستند.

نام	وب سایت	وضعیت / ارسال و پذیرش اطلاعات	نظرات / رشته‌ها
Darden	<a href="https://store.darden.virginia.edu">https://store.darden.virginia.edu</a>	انتشارات کسب و کار داردن، ویرجینیا؛ موارد آموزشی توسط اعضای دانشکده داردن، هدایت می‌گردند و یا نوشته می‌شوند.	قابل استفاده برای تمام رشته‌های کسب و کار (بازرگانی)
The Case Centre	<a href="http://www.thecasecentre.org">www.thecasecentre.org</a>	دانشگاه کرنفیلد (انگلستان) و دانشکده باسون (ایالات متحده)	بزرگترین توزیع کننده غیر انتفاعی مورد کاوی؛ قابل استفاده برای تمام رشته‌های کسب و کار (بازرگانی)
Harvard Business Review (HBR)	<a href="http://hbr.org">http://hbr.org</a>	انتشارات کسب و کار هاروارد؛ تمامی موارد آموزشی توسط دانشکده کسب و کار هاروارد پذیرفته نوشته می‌شوند	موارد آموزشی داستانی و مشروح

<p>قابل استفاده برای تمام رشته‌های کسب و کار (بازرگانی)</p>	<p>انتشارات کسب و کار هاروارد؛ تمامی موارد آموزشی توسط دانشکده کسب و کار هاروارد، همکاران پژوهشی یا کارکنان کتابخانه نوشته شده است</p>	<p><a href="http://www.library.hbs.edu/hbs_cases.html">/www.library.hbs.edu hbs_cases.html</a></p>	<p>Harvard Business School Cases</p>
<p>قابل دسترسی به صورت آنلاین و چاپ شده؛ قابل استفاده برای تمام رشته‌های کسب و کار (بازرگانی)</p>	<p>انتشارات IVEY؛ توسط یکی از اعضای هیئت علمی بررسی و داوری انجام می‌گیرد؛ شما باید حق چاپ خود را به دانشکده بازرگانی ریچارد آیوی اختصاص دهید.</p>	<p><a href="http://www.iveycases.com/PublishCases.aspx">/www.iveycases.com PublishCases.aspx</a></p>	<p>Ivey Business Journal</p>
<p>قابل استفاده برای تمام رشته‌های کسب و کار (بازرگانی)</p>	<p>McGraw- Hill ، موارد آموزشی منتشر نشده را نمی پذیرد. موارد آموزشی را از مجلات اصلی توزیع می‌نماید.</p>	<p><a href="http://create.mcgrawhill.com/createonline#index.html">/http://create.mcgrawhill.com/createonline #index.html</a></p>	<p>Create</p>

سردبیر و داوران محترم:

یک بار دیگر از شما برای زمان و فکر قابل توجهی سپاسگزاریم که به منظور بهبودِ موردِ آموزشی ما سرمایه‌گذاری نمودید. با استفاده از جدیدترین نظرات و پیشنهادات شما، تغییرات اساسی در موردِ آموزشی و یادداشت آموزشی ایجاد نمودیم. در ادامه، خلاصه‌ای از تغییراتی ارائه می‌گردند که در پاسخ به بازخورد شما ایجاد نمودیم. به منظور سهولت بررسی را (با فونت مُورَب) تکرار نمودیم. ما صمیمانه امیدواریم که ما به اصل پیشنهادات شما پی برده باشیم. هدف ما ارائه تغییرات اساسی بود که ارزش ترکیبی موردِ آموزشی و یادداشتِ آموزشی را به عنوان یک وسیله آموزشی تقویت می‌سازد.

### موردِ آموزشی: داور ۱:

نمودار سازمانی مفید است؛ اگرچه فاقدِ اطلاعاتِ "کارکنان" است (عناوین و اسامی تصمیم‌گیرندگان اصلی). چند نمودار دیگر مفید هستند، اگرچه من ترجیح می‌دهم داده‌های مالی بیش از یک سال از فعالیت شرکت را مشاهده نمایم.

این شرکت از عناوین استفاده نمی‌کند، بلکه از نقش‌ها در سازمان استفاده می‌نماید. شیوه‌های اجتماعی (مصنوعی از دوران قبل) عناوین، مسئولیت‌ها و ساختارهای رسمی سازمانی را منتشر می‌سازند. مدیریت، اطلاعات مالی اضافی را منتشر نخواهد نمود. هدف از داده‌ها، ارائه پشتیبانی واقعی و تقویت مدل کسب و کار جریان درآمد صنعت است. (انیمیشن، یک پلتفرم تبلیغاتی برای محصولات برند است. عمده فروش و درآمد؛ حاصل از اعطای مجوزها و فروش محصولات برند است).

### IM: ویرایشگر:

مدرس، چه دانش خاصی (نظریه‌های بازاریابی) را باید پیش از مطالعه موردِ آموزشی (فصل‌های کتاب درسی) توسط یادگیرندگان پوشش دهد؟

نویسندگان، مفاهیم بازاریابی را فهرست نموده‌اند که مدرسان لازم است پیش از تعیین موردِ آموزشی، آنها را پوشش دهند.

### IM: داور شماره ۱:

پاسخ به بسیاری از سؤالات هنوز نسبتاً کوتاه و مختصر به نظر می‌رسند. با این حال، انبوهی از سؤالات ممکن است کوتاهی پاسخ‌ها را جبران نماید.

نویسندگان پاسخ‌های سؤالات بحث را به منظور ارائه پاسخ‌های قوی‌تر و مرتبط‌تر با نظریه‌ها اصلاح نمودند.

## IM: داور شماره ۲:

مورد آموزشی مملو از حقایق است و جزئیات دقیقی را به وقایع مورد آموزشی می‌افزاید. پیشنهاد می‌دهم با هدف ویرایش جزئیات غیرضروری، متن مجدداً باید مطالعه گردد تا خوانایی آن بیشتر شود. ساختار IM لازم است از دسته‌بندی‌های فهرست شده در بخش اول پیام (پیام مطرح شده در بخش بالا) پیروی نماید. پاسخ‌های دقیق به DQ ها را با نظریه یکپارچه و پاسخ‌های "A" و "C" را تنها در یک مکان در IM قرار دهید. برای دریافت پاسخ، مخاطب را به مکان‌های دیگر در پیام فوری ارجاع ندهید. نمودار تابلوی سوال ۴، کامل است. لازم است با سایر DQ ها و پاسخ‌های مشابه این نمونه، در متن قرار گیرند. از نمودار، به عنوان تصویری از نحوه آموزش DQ های مختلف در کلاس استفاده نمایید.

این اقدام انجام شد.

کاربرگ ۶-۹: عناصر نمونه از داوری ضعیف و داوری قوی

نظرات زیر از داوری‌های مورد آموزشی واقعی گرفته شده است. برای اینکه شما در نظر بگیرید:

- چرا داوری‌های "ضعیف"، ضعیف هستند؟ چگونه می‌توان آنها را بهبود بخشید؟
- چه چیزی باعث ارزشمند شدن نظرات "خوب" می‌شود؟

داوری قوی	داوری ضعیف	داوری مبحث (مورد آموزشی)
این مورد آموزشی دارای مطالب کافی، برای علاقه‌مندان و دانشجویان بازرگانی است. زمینه مورد آموزشی، زمینه‌ای است که اکثر مردم می‌توانند با آن شناسایی شوند. روشی که در آن شرکت تجاری ایجاد شد - گروهی از بنیان‌گذاران که هر کدام نکته ارزشمندی را برای شرکت به ارمغان می‌آورند، نیز یک تجربه رایج است. این مورد آموزشی به اندازه کافی ساده ارائه شده است که برای دانشجویان بازرگانی به خصوص در سطوح مقدماتی جذاب باشد.	این مورد آموزشی جالب است، اگرچه من مطمئن نیستم که یادگیری آن را تا این حد جالب ببینند.	آیا این مورد آموزشی جالب است؟ لطفاً توضیح دهید
جدول‌ها خوب به نظر می‌رسند. من سؤال می‌کنم که آیا تمامی جدول‌ها برای مورد آموزشی ضروری هستند یا امکان حذف آنها وجود دارد. من جداول ۲، ۴، ۶ و ۸ را به IM منتقل می‌نمایم. من توصیه می‌کنم یکی از این جدول‌ها را با نمودار دایره‌ای جایگزین سازید.	بله	آیا تمامی نمودارها، جدول‌ها و شکل‌ها به اندازه کافی ارائه شده‌اند؟
بله، این مورد آموزشی شامل مدیریت میان فرهنگی است. به طور خاص با کارکنانی برخورد می‌گردد که تصور می‌نمایند با آنها ناعادلانه رفتار گردد.	بله	آیا مورد آموزشی به اندازه کافی، کامل است؟ آیا پیچیدگی‌های لازم را دارد و متمرکز است؟ آیا ارزش دارد این سند منتشر گردد؟

سایر پیشنهادات: قوت‌ها	سایر پیشنهادات: ضعف‌ها
------------------------	------------------------



با توجه به سؤالات مورد آموزشی در IM، مورد آموزشی بسیار طولانی و حجیم است. به نظر می‌رسد که مورد آموزشی، تمرکز زیادی نداشته باشد. داستان یک "واحد با عملکرد بالا"، داستان خوبی است؛ اما نمی‌دانم چگونه می‌توان آن را در قالب مورد آموزشی فعلی پیشنهاد داد.

فقدان یک موضوع یا تمرکز تصمیم‌گیری به خوبی توسعه‌یافته را ناامیدکننده دیدم و فهرست سؤال‌ها در پایان مورد آموزشی (سرانجام، چه باید کرد؟) ساختگی بود. سازماندهی مورد آموزشی از برنامه کاری مشاور پیروی می‌نمود و این نکته، مبحث چندان جالبی را ایجاد ننمود. افزودن تبادلات و تعاملات بیشتر میان مدیران کلیدی و مشاور پیش و پس از کارگاه‌های خارج از محل را در نظر بگیرید. بدون این اطلاعات زمینه‌ای اضافی، به نظر می‌رسد سؤالات مطرح شده در مورد آموزشی بیش از حد برنامه‌ریزی شده و اجباری باشند.

یک گره یا چالش به مقدمه اضافه کنید. مقدمه را کوتاه سازید و آن را متمرکزتر نمایید. مورد آموزشی را با بازگشت به مبحث یا چالش‌ها (گره‌های) مطرح شده در مقدمه پایان دهید. افزودن اطلاعات بیوگرافیک بیشتر در خصوص شخصیت‌های اصلی مورد آموزشی را در نظر بگیرید (احتمالاً با گنجاندن یک بیوگرافی مختصر از هر فرد در یک ضمیمه).

خصیصه‌های شخصیتی و "خصیصه‌های فرهنگ شرکتی" نیاز به توضیح بیشتری دارد. این امر به ویژه برای این نوع از موارد آموزشی، اهمیت دارد. مورد آموزشی که بر فرایند و ارزش‌ها، اخلاقیات، چشم‌انداز و استراتژی‌های مأموریت‌محور تمرکز دارد. این اطلاعات اضافی به ویژه برای مورد آموزشی مهم است که با ارزش‌های شرکت و مدیریت و جانشینی مدیریت سروکار دارد. کُد اخلاقی، مأموریت و بیانیه چشم‌انداز را به مورد آموزشی بیافزایید. داده‌های خام یا نظرات را از سایت‌های مختلف به مورد آموزشی بیافزایید. این اطلاعات اضافی، اصطلاحاً موجب زنده شدن مورد آموزشی می‌گردد و آن را برای مخاطب جالب تر می‌سازد.

داوری قوی	داوری ضعیف	داوری مبحث (IM/ TN)
IM متون قابل اجرا را فهرست نمی‌نماید. این مورد آموزشی، اطلاعات کافی به منظور رسیدگی به ادعای نویسندگان مبنی بر اینکه		آیا IM شامل تمامی عناصر است؟ (از جمله خلاصه، شرح زمینه‌هایی که در نظر گرفته شده است، سطح یادگیرنده، اهداف یادگیری، متون

<p>مورد آموزشی مربوط به بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین است، ارائه نمی‌گردد. اگرچه نویسندگان ادعا می‌نمایند که این مورد آموزشی شامل استراتژی، رشد و رهبری زنجیره تأمین است، IM به اندازه کافی به این مباحث نمی‌پردازد.</p>		<p>مرتبط، روش پژوهش، پرسش و پاسخ بحث، استراتژی تدریس، نظریه در صورت لزوم و پایان.</p>
<p>بله. پرداختن به تمام اهداف یادگیری در این مورد آموزشی دشوار خواهد بود. به عنوان مثال، اهداف ۱ و ۲ را می‌توان بدون بهره‌مندی از این مورد آموزشی، تدریس کرد. هدف ۵ را نمی‌توان صرفاً از طریق مورد آموزشی محقق نمود. کسی نمی‌داند که آیا فرآیند استفاده شده و آیین نامه اخلاقی تدوین شده در این شرکت موثر است یا خیر، نمی‌تواند به سوال مربوط به این هدف پاسخ دهد.</p> <p>لازم است نویسنده خوانش‌های اضافی را به مورد آموزشی اختصاص دهد یا به وضوح بیان کند که چه کارهای، به عنوان پیش‌نیاز دوره هستند تا به بهترین شکل، اهداف آموزشی محقق گردند.</p>	<p>بله؛ اما به اصلاحات اندکی نیاز دارد.</p>	<p>آیا اهداف آموزشی مورد آموزشی به وضوح بیان شده‌اند؟ آیا می‌توان از مورد آموزشی به منظور رسیدن به آن اهداف استفاده نمود؟</p>
<p>در پاسخ به سؤالات بحث، بحث محدودی از نظریه مربوطه وجود دارد. سؤالات بحث بسیار متعدد هستند و با استفاده محدود از داده‌های موردی پاسخ داده‌شده‌اند. تحلیل محدود هر سوال، مشاهده می‌گردد و هیچ برنامه آموزشی وجود ندارد.</p> <p>مستندات محدودی از استفاده مورد آموزشی در کلاس درس (بیش از ۳۰ بار استفاده شده است، اما توضیح</p>	<p>پاسخ‌ها، نسبتاً کامل هستند. با این حال، من متوجه شدم که یادگیرندگان نمی‌توانند از مطالب مورد آموزشی استفاده کنند تا به اندازه کافی به سؤالات پاسخ دهند.</p>	<p>آیا IM یا TM کامل است؟ آیا تمامی اهداف مورد آموزشی را پوشش می‌دهد؟ آیا پاسخ‌ها کامل و مرتبط با اطلاعات موجود در مورد آموزشی است؟ آیا پوشش مبحث، جامع است؟</p>

<p>محدود در خصوص اثربخشی آن برمبنای سطح دوره گنجانده شده است). برای مثال، یادگیرندگان سطح الف چگونه می‌توانند سؤالات بحث را در مقابل یادگیرندگان دیگر مدیریت نمایند و مبحث را چگونه درک می‌کنند؟</p> <p>بحث یا توضیح در خصوص ضمایم A، B، و C در IM. مشاهده نمی‌گردد. پاسخ‌های سؤالات بحث نیازی به تحلیل عمیق ندارند یا می‌توان به طور کلی بدون تعیین مورد آموزشی به آنها پرداخت.</p>		
<p>بله، اما برخی از بدیهی‌ترین ادبیات مقایسه فرهنگی، هافستد و ترومپنارس را کنار گذاشته است.</p>	<p>بسیاری از ارجاعات کلاسیک هستند، اما اصلاً جدید نیستند.</p>	<p>آیا IM مسائل مورد آموزشی را به نظریه‌ها در عمل یا ادبیات جاری در زمینه‌هایی مرتبط می‌سازد که به منظور استفاده مورد آموزشی در نظر گرفته شده اند؟</p>

داوری قوی	داوری ضعیف	ارزشیابی عمومی / کیفیت
<p>مورد آموزشی به وضعیت جالبی می‌پردازد. اندکی بیش از حد طولانی است که به نظر بی‌نظم می‌رسد. گاهی تکرار کلمات وجود دارد (نگاه کنید به صفحات ۳، ۷، و ۱۱)، و گاهی از ایده‌ها (ص. ۳-۵ و ۱۳-۱۲) تکراری‌اند. به نظر می‌رسد که این مورد آموزشی به دیدگاه‌های قهرمان داستان مایل است.</p>	<p>مناسب است.</p>	<p>آیا مورد آموزشی به خوبی نوشته شده است؟ آیا به خوبی سازماندهی شده است؟</p>
<p>گرامر، ضعیف است و بسیاری از قوانین نوشتن مورد آموزشی نقض شده‌اند. اشتباهات رایج عبارت‌اند از:</p>	<p>به نظرات من در خلال متن، توجه نمایید.</p>	<p>آیا نکات نگارشی، قواعد دستوری و مواردی از این دست، رعایت شده اند؟</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ زمان فعل - مورد آموزشی همیشه در زمان گذشته نوشته می شود.</li><li>▪ ارجاعات زمانی مبهم - کلماتی مانند «در حال حاضر» و «اکنون» زمانی بی معنا هستند. به ویژه اگر مخاطب مطمئن نباشد به چه دوره زمانی اشاره شده است.</li><li>▪ مشکلات مربوط به نوشتن حروف بزرگ.</li><li>▪ استفاده از زبان عامیانه.</li></ul>		
---	--	--

کاربرگ ۷-۹: گام‌های آماده‌سازی داوری مورد آموزشی

یک مورد آموزشی (منتشر شده یا منتشر نشده) و دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی مربوط به آن را برای این تمرین انتخاب نمایید. با دنبال کردن مراحل ذکر شده در اینجا، نظر خود را در ستون سمت راست بنویسید.

گام‌ها / اقدامات	ارزشیابی شما از مورد آموزشی
۱. مطالعه گره‌افکنی	
آیا مورد آموزشی شما را جذب می‌نماید؟ آیا یادگیرندگان با آن ارتباط برقرار خواهند نمود؟ آیا از سندرم "مدیر-تفکر-گام‌های‌بعدی" جلوگیری می‌کند؟	
۲. مراجعه به IM/TN و خلاصه مورد آموزشی و اهداف یادگیری	
آیا می‌دانید قضیه از چه قرار است؟ انتظار می‌رود یادگیرندگان چه چیزهایی را بیاموزند؟ آیا شما علاقه‌مند به استفاده از این مورد آموزشی یا ارجاع آن به یک همکار هستید؟	
۳. مراجعه مجدد به مورد آموزشی و مطالعه سریع آن (به عنوان یادگیرنده علاقه‌مند)	
آیا مورد آموزشی توجه شما را جلب می‌نماید؟ چه اطلاعات اضافی می‌خواستید که در مورد آموزشی قید نشده بودند؟ آیا مورد آموزشی مسیر منطقی را طی نمود یا شما گیج شدید؟ آیا می‌دانید نویسنده از شما در پایان مورد آموزشی چه انتظاری دارد؟	
۴. مراجعه مجدد به IM/TN و مطالعه سوالات	
آیا می‌توانید با استفاده از مورد آموزشی به سوالات پاسخ دهید؟ آیا نکته مهمی در مورد آموزشی وجود ندارد؟ آیا مفروضاتی مبنی بر دانش ضمنی وجود دارند؟	
۵. مراجعه به مورد آموزشی و پاسخ به سوالات پیش از بررسی پاسخ‌ها در IM/TN	

	<p>آیا یادگیرندگان شما می توانند به سوالات پاسخ دهند؟  انتظاری دارید چه پاسخی بدهند؟  آیا مورد آموزشی در سطح صحیح نوشته شده است؟</p>
<p>۶. مراجعه به IM/TN و تکمیل مطالعه آنها</p>	
	<p>آیا پاسخ به سوالات بحث منعکس کننده انواع پاسخ هایی است که از یادگیرندگان انتظار دارید؟  آیا نویسنده به روشی که شما ترجیح می دهید با نظریه برخورد می نماید؟  آیا منابع کلیدی وجود دارند که لازم است به مورد آموزشی اضافه شوند؟  آیا کتابشناسی به اندازه کافی گسترده است؟  آیا روش تدریس برای شما منطقی است؟  چیزی یاد گرفتید؟</p>
<p>۷. مطالعه کامل مورد آموزشی برای بار دوم</p>	
	<p>مورد آموزشی خوب نوشته شده است؟  به اندازه کافی، مشارکت مخاطب را جلب می نماید؟  مخاطب را به اهداف مهم یادگیری، سوق می دهد؟  چه توصیه خاصی می توانید به نویسنده بدهید؟</p>

## فصل ۱۰: تدریس به کمک موارد آموزشی

نگاهی به IM/TN ... نگاهی رو به جلو به کلاس درس

هنگامی که یک مورد آموزشی به مخاطب هدف خود - یعنی به یادگیرندگان شما- رسید، گام بعدی استفاده از آن جهت به حداکثر رساندن یادگیری آنها است. فصل ۵، ایجاد دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی، اهمیت استراتژی‌های تدریس را بررسی نمود و بر اهداف یادگیری و نظریه‌های یادگیری تأکید ورزید. در این فصل، ما بر تکنیک‌های عملی به منظور استفاده در کلاس، چه حضوری و چه مجازی، به همراه روش‌هایی جهت برقراری ارتباط آنها با نظریه‌های آموزشی در حوزه تعلیم و تربیت تمرکز خواهیم نمود.

تدریس، با تعیین اهداف یادگیری آغاز می‌گردد. به ویژه، آنچه شما می‌خواهید یادگیرندگان با آن مواجه گردند، در گام نخست باید تعیین گردد. پیش از اینکه استراتژی تدریس خود را طراحی نمایید، مطمئن شوید که مورد آموزشی با "اهداف تدریس" و "اهداف یادگیری" شما مطابقت دارد. اهداف تدریس، نظریه‌ای را توصیف می‌نماید که می‌خواهید تدریس نمایید؛ در حالی که اهداف یادگیری، اقدامات خاص و قابل اندازه‌گیری را توصیف می‌نماید که یادگیرندگان می‌توانند آنها را اجرا نمایند. این به معنای مراقبت ویژه در انتخاب مورد آموزشی است که هر دو نیاز را برآورده می‌سازد. مهم نیست که یک مورد آموزشی چقدر خوب، چقدر جالب یا غنی باشد؛ اگر به یادگیری منجر نگردد که با اهداف تدریس شما مرتبط باشد، مورد آموزشی برای شما ارزش محدودی دارد.

پنج P در سازماندهی استراتژی‌های تدریس

یک راه ساده به منظور سازماندهی استراتژی تدریس، هنگام استفاده از موارد آموزشی، پنج P می‌باشد که شامل "مقصود (هدف)"<sup>۱</sup>، "شخصیت صوری"<sup>۲</sup>، "آمادگی"<sup>۳</sup>، "مسائل"<sup>۴</sup> و "تمرین"<sup>۵</sup> است.

مقصود (هدف): چرا باید به کمک مورد آموزشی تدریس نمایید؟

---

<sup>۱</sup>Teaching objectives

<sup>۲</sup>Learning objectives

<sup>۳</sup>Purpose

<sup>۴</sup>Persona

<sup>۵</sup>Preparation

<sup>۶</sup>Problems

<sup>۷</sup>Practice

دلایل متعددی به منظور تدریس به کمک موارد آموزشی وجود دارند:

- ما از موارد آموزشی، به منظور پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی استفاده می‌نماییم. تفکر شفاف و واضح، استفاده از تفکر منطقی و تفکر تحلیلی، برای اکثر انسان‌ها به طور طبیعی به وجود نمی‌آید. این مهارت‌ها، لازم است پیش از اینکه به طور غریزی به کار گرفته شوند، آموزش داده شوند و تمرین گردند. یکی از راه‌های عالی به منظور آموزش تفکر نقادانه به یادگیرندگان این است که آنها را در وضعیت‌هایی غوطه‌ور سازید که یا باید (۱) تصمیم یا توصیه‌ای را اتخاذ نمایند یا (۲) اقدامات دیگران را تحلیل نمایند. موارد آموزشی، وسیله‌ای ایده آل جهت ارائه این چالش‌ها هستند.
- موارد آموزشی، "مسئولیت یادگیرندگان" را برای یادگیری گسترش می‌دهند. به جای الزام مدرس به آموزش مهارت‌ها یا تکنیک‌های خاص، موارد آموزشی از یادگیرندگان می‌خواهند که چگونگی اعمال حقایق و شهود را در یک مسئله کشف نمایند. انتقال ساده مسئولیت، یادگیرندگان را به صورت عمیق در فرآیند تدریس درگیر می‌نماید و به طور مؤثرتری از "یادگیری ماندگار" حمایت می‌نماید.
- موارد آموزشی یادگیری عاطفی و شناختی را با هم ترکیب می‌نمایند. ترکیب باورها و پاسخ‌های احساسی که در قلمرو عاطفی قرار دارند با حقیقت‌ها، تحلیل‌ها و کاربردهایی که در قلمرو شناختی قرار دارند، یک تجربه یادگیری کامل را ایجاد می‌نماید. موارد آموزشی که به یک وضعیت حقیقی دلالت ندارد؛ یادگیرنده را بیشتر از هر روش تدریس دیگری به این ترکیب نزدیک می‌نماید.
- تدریس به کمک موارد آموزشی، موجب سرزندگی کلاس می‌گردند. اگر بخواهیم با خودمان صادق باشیم، انتقال مستقیم اطلاعات (سخنرانی) می‌تواند تا حد فراوانی خسته‌کننده باشد. هنگامی که یادگیرندگان این فرصت را دارند که به‌عنوان تشخیص‌دهنده مسائل، جست‌وجوگران اطلاعات، تحلیل‌گران راه‌حل‌ها و مشاوران توصیه‌گر ایفای نقش می‌نمایند؛ به احتمال فراوان به طور کامل درگیر فرآیند یادگیری خواهند بود.
- موارد آموزشی، به یادگیرندگان کمک می‌کنند تا "مهارت‌های همکاری" را توسعه دهند. تجزیه و تحلیل مورد آموزشی در قالب‌های متعدد آن (به "روش‌های تدریس روش موردکاوی: چگونه یک مورد آموزشی را تدریس نماییم" مراجعه نمایید). به کار گروهی و تعاملات مشارکتی کمک می‌نماید. فرصت تقویت مهارت‌های همکاری، به ویژه به این دلیل ارزشمند است که افراد به ندرت در تجارت به تنهایی کار می‌کنند و حتی زمانی که "دورکاری" داشته باشند هم در قالب یک جمع یا گروه فعالیت می‌نمایند. کار گروهی، یک هنجار است و مدت‌هاست که نشان داده شده است که همکاری نتایج بهتری را (به ویژه از نظر آزادسازی ظرفیت خلاقیت انسان‌ها) به همراه دارد.
- مورد آموزشی، پرسشگری و "یادگیری خودراهبر" را آموزش می‌دهند. به جای پذیرش اولین ایده‌ای که به ذهن می‌رسد، یادگیری به کمک مورد آموزشی، یادگیرندگان را تشویق می‌نماید تا اندکی سخت‌تر تفکر



نمایند، پاسخ های خودکار خود را زیر سوال ببرند و ابزارهای فراشناخت (تفکر پیرامون تفکر) را برای مسائل ارائه شده در روایت موردکاوی به کار ببرند. به کاربرگ ۱-۱۰ مراجعه نمایید تا مشخص گردد که هدف شما از آموزش مورد آموزشی چیست.

### شخصیتِ صوری (پرسونا): در حال حاضر چه مسئولیت‌هایی را برعهده دارید؟

نقش مدرس، شامل مسئولیت‌های متعددی است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- رهبری و مدیریت.
- منظم نگه‌داشتن بحث.
- مشارکت دادنِ کُلِ کلاس.
- ایفای نقش به عنوان "شنونده فعال" و "وکیل مدافع شیطان".
- مداخله و طرح سوال، تنها به منظور روشن ساختن و پیشبرد تفکر.
- پرهیز از حضور در کلاس به عنوان "تنها متخصص" و پذیرش تخصص سایرین.
- آگاهی و اشراف نسبت به زمان.
- عملکرد در سه سطح: شرکت‌کننده/یادداشت‌بردار؛ راهنمای ادامه بحث در مسیر موردکاوی؛ ارزشیاب عملکرد یادگیرندگان.
- عدم اصرار و الحاح بر راه خود، هنگامی که کلاس در آستانه کشف است.

اگرچه ما به طور کلی هر روز نسبت به روز گذشته، تغییرات اندکی خواهیم داشت؛ اما نکات جزئی می‌توانند تأثیر فراوانی بر نحوه تعامل ما با جهان داشته باشند. اگر خوابِ مطلوبی نداشته باشیم، نان تست صبحانه مان را بسوزانیم یا ظاهرِ مطلوب نداشته باشیم، رویکرد ما نسبت به یادگیرندگان به احتمال فراوان متفاوت (راحت‌تر یا سخت‌گیرانه‌تر) خواهد بود. اگر به تازگی خبرهای خوبی دریافت نموده باشیم، یا ایمیلی از یک دوست قدیمی دریافت کرده باشیم، احتمالاً در کلاس درس آرامش بیشتری خواهیم داشت و مایلیم روش‌ها و موارد جدید را امتحان نماییم. همانطور که از همه‌گیری کووید-۱۹ آموخته‌ایم، هنگامی که دنیا تغییر می‌یابد، لازم است آماده باشیم تا همگام با آن تغییر نماییم. این می‌تواند استرس‌زا و خسته‌کننده باشد. هنگامی که تحت استرس قرار می‌گیریم، تمایلات طبیعی ما خود را گسترش می‌دهند و روابط ما را هم با مردم و هم با اشیای بی‌جان تسخیر می‌نمایند. اگر تمایل به محتاط بودن داشته باشیم، یک روز پُر استرس می‌تواند ما را سرد و بی‌احساس جلوه دهد. اگر تمایل به برون‌گرایی داشته باشیم، ممکن است تحریکات متعدد ما را تشویق نماید که به جای ایفای نقش به عنوان "معلم" به عنوان "یک یادگیرنده" داشته باشیم.

روزبه‌روز، پیش از ورود به کلاس یا ورود به کلاس مجازی خود، لازم است وضعیت عاطفی و روانی خود را بررسی نماییم تا تصمیم بگیریم که آیا امروز روزی است که ما به عنوان یک "هدایت در صحنه"، ایفای نقش نماییم یا لازم است به عنوان "هدایت در حاشیه" حضور یابیم.

*"هدایت در صحنه" یک رویکرد مبتنی بر محتوا و نظریه است.*

رویکرد فوق، یک رویکرد سیستمی را نشان می‌دهد که در آن مدرس، "مالک و دارنده دانش" است، تنها دانای کُل است که به یادگیرنده در کلاس فیزیکی و حضوری (واقعی) یا کلاس مجازی، به یادگیرندگان آنچه را که باید بدانند می‌گوید. "هدایت در صحنه" سخنرانی می‌کند و یادگیرندگان یادداشت برداری می‌نمایند و آماده می‌شوند تا این اطلاعات را در امتحانات به مدرس برگردانند. اگرچه این شکل از یادگیری، روش یادگیری غیرفعال است؛ اما روش بسیار موثری به منظور انتقال اطلاعات است، به خصوص اگر یادگیرندگان به درستی آماده شده باشند و نظریه‌های مربوطه را پیش از کلاس یاد گرفته باشند، می‌توان از این رویکرد استفاده نمود. اما همانطور که در فصل ۱ بحث شد، موارد آموزشی، بهترین وسیله به منظور انتقال اطلاعات نیستند. در عوض، قدرت موارد آموزشی، در توانایی آنها به منظور تشویق تفکر نقادانه، تجزیه و تحلیل و تولید راه‌حل‌ها، نهفته است. موارد آموزشی خود را به نوع دیگری از آموزش وام می‌دهند و در روش‌هایی به غیر از رویکرد "هدایت در صحنه" مؤثر هستند.

*"هدایت در حاشیه" یک رویکرد فرآیندی است.*

این رویکرد، شکل تعاملی یادگیری را نشان می‌دهد که در آن دانش در کلاس درس ایجاد می‌گردد. اغلب، دانش توسط یادگیرندگان و مدرس استخراج می‌گردد. هنگامی که یک مدرس، نقش راهنما را بر عهده می‌گیرد، آن مدرس بخش زیادی از قدرت را در فرآیند یادگیری از دست می‌دهد و مسئولیت یادگیری را به دست خود یادگیرندگان می‌سپارد. یک کلاس درس یادگیرنده‌محور، یک انجمن و تشکّل عالی به منظور آموزش فرصت‌طلبانه با یادگیرندگان پیشرو را فراهم می‌سازد.

نظریه را می‌توان بعداً رسمیت بخشید و دوباره به مورد آموزشی مورد نظر مرتبط ساخت. هدایت در حاشیه، سخت است: شما لازم است "بدون شبکه کار کنید". یعنی باید برای رُخدادهای غیرمنتظره آماده باشید و به یادگیرندگان کمک نمایید تا درس‌های مربوط به مورد آموزشی را کشف کنند. این می‌تواند به ویژه در کلاس مجازی دلهره آور باشد، اما با تمرین و برنامه‌ریزی می‌توان آن را انجام داد. به منظور هدایت در حاشیه، همچنین لازم است احتمال احساس حماقت یا سردرگمی، تعلل یادگیرندگان را بپذیرید و به منظور متمرکز نگه داشتن بحث کلاس تلاش فراوانی انجام دهید. اگر این باعث ناراحتی شما می‌شود، شاید رویکرد هدایت در حاشیه، برای شما مناسب نباشد. با این حال،

من شما را تشویق می‌نمایم، روزی را برگزینید که تمام شرایط شما اعم شرایط خواب، صبحانه، ظاهر شما بسیار مطلوب باشد. در آن روز، شما احساس خوبی نسبت به خودتان دارید تا اقدامات پُریسک انجام دهید. در این روز، اجازه دهید یادگیرندگان یاد بگیرند و بر آموزش آنها، اصرار نداشته باشید. در این حالت شما آماده خواهید بود که در نقش هادی و راهبر در سایه، جریان کلاس را هدایت نمایید.

### آماده سازی (آماده سازی شما)

پیش از اینکه یک مورد آموزشی را آموزش دهید، لازم است به خوبی آماده شوید. شما نمی‌توانید تصور نمایید که به دلیل انتقال مسئولیت یادگیری به یادگیرندگان، کار شما آسان تر شده است. یا به این دلیل که یادگیرندگان در محیط آنلاین، از شما فاصله گرفته اند و در یک فضای فیزیکی با یکدیگر تعامل ندارند، مسئولیت‌های شما کاهش نمی‌یابد. برعکس، آمادگی شما به منظور آموزش یک مورد آموزشی، به مقدار قابل توجهی تکلیف نیاز دارد. دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی همراه با مورد آموزشی ممکن است کمک کننده باشد، اما اگر اهداف شما برای کلاستان با اهداف مشخص شده در IM/TN یکسان نباشد، باید از ابتدا شروع نمایید.

- مورد آموزشی را بشناسید. تمام جزئیات درخصوص شخصیت‌ها را بشناسید. حقایق را بدانید. دنباله‌ها را بشناسید. این ممکن است شما را به مطالعه چندین باره مورد آموزشی ملزم سازد. تا زمانی که چندین بار مورد آموزشی را آموزش ندهید، احتمالاً در عمق دانش خود احساس راحتی نخواهید داشت. به یاد داشته باشید شما هیچ نسخه پشتیبان در این سیستم ندارید. لازم است برای اتفاقات غیرمنتظره آماده باشید.
- بحث را برنامه‌ریزی نمایید، اما به یاد داشته باشید که برنامه شما، تنها یک برنامه است. برنامه شما، یک تعهد نیست. تدریس موردکاوی، یک روش آموزشی است که به آموزش فرصت طلبانه نیاز دارد. هنگامی که در آغاز، مفهومی مطرح می‌گردد که در آن زمان قصد بررسی آن را نداشتید، از آن فرصت استفاده نمایید. زمان دقیقی است که شما آن مفهوم را دنبال نمایید و یادگیری را تقویت سازید. شما ممکن است هرگز چنین شانس خوبی را نداشته باشید که یادگیرندگان با روحیه‌ای بسیار پذیرا باشند. به منظور ارائه یک طرح بحث ساده و آسان، برای یک بحث الکترونیکی رو در رو یا همزمان به کاربرگ ۲-۱۰ مراجعه نمایید. چند پیشنهاد به منظور "بحث ناهمزمان" را در ادامه این فصل، در بخش با عنوان "روش‌های آموزش موردکاوی: نحوه آموزش یک مورد آموزشی" خواهید یافت.
- فهرستی از سؤالات در دسترس داشته باشید. به سؤالاتی که در IM/TN ارائه شده است وابسته نباشید، اگرچه ممکن است برای شما ارزشمند و مفید باشند. یادگیرندگان، به ندرت به روشی پاسخ می‌دهند که نویسنده به آنها پاسخ داده اند و اگر روی آن سؤال‌ها و پاسخ‌های مرتبط متمرکز گردید، احتمال کمتری وجود دارد که دانش یادگیرندگان را برای بینش و تحلیل‌های جایگزین استخراج نمایید. برای فهرستی از سؤالات مفید و اهداف یادگیری آنها به کاربرگ ۳-۱۰ مراجعه نمایید.

- مسائل را پیش‌بینی نمایید. مسائل، پیش خواهند آمد و همواره وجود دارند. بحث کامل در خصوص مسائل کلاس درس، در بخش بعدی ارائه می‌گردند. هدف شما این است که آنها را از قبل شناسایی نمایید و پیش از اینکه از کنترل خارج شوند، راه‌حل‌ها را مدنظر قرار دهید. پیشنهاد شخصی من به شما این است که از دعوت ارزشیاب به کلاس درس در دو یا سه مرتبه نخست که هر مورد آموزشی را آموزش می‌دهید (صرف نظر از اینکه چقدر با تجربه هستید)، خودداری نمایید.

### مسائل: موضوعات ویژه‌ای که در کلاس درس ایجاد می‌گردند

چندین مسئله رایج وجود دارند که به طور مستمر در کلاس‌های درس ایجاد می‌گردند. یادگیرندگان، تکلیف را انجام ندادند، مطالعه نداشته‌اند، با تأخیر به کلاس می‌آیند و بحث جاری را منقطع می‌سازند، مورد آموزشی را به صورت گذرا مطالعه نموده‌اند! یادگیرندگان در یک کلاس مجازی، غالباً از نظر ذهنی حضور دارند (در کلاس حضور فیزیکی ندارند). حتی اگر دسترسی‌های الکترونیکی آنها به منظور تعامل، قابل استفاده باشد؛ اما مسائل مشابه مدیریت کلاس درس ایجاد می‌گردند. تمامی ما روش‌های خود را به منظور مقابله با این مزاحمت‌ها ایجاد نموده‌ایم، بنابراین در اینجا به بررسی آنها نمی‌پردازم. در عوض، بر سه مسئله رایجی تمرکز خواهیم نمود که در بحث مورد آموزشی رخ می‌دهند: یادگیرندگان، به منظور دریافت پاسخ، سوال می‌پرسند.

به طور کلی پذیرفته شده است که مدرس بیشتر از یادگیرندگان می‌داند. یادگیرندگان همواره شک دارند که شما دارای "دانش درونی" هستید که آنها از آن مطلع نیستند. با این حال، لازم است مدرسان موردکاوی به خاطر داشته باشند که یادگیری زمانی "گیرا" (به روشی خوب) است که یادگیرندگان خودشان پاسخ‌ها را کشف می‌نمایند نه اینکه آنها را قبل پردازش شده و با قاشق توسط مدرس دریافت کنند. اگرچه ممکن است وسوسه انگیز باشد که تجزیه و تحلیل خود را به اشتراک بگذارید، اما لازم است پیش از اینکه یادگیرندگان از منابع خود استفاده نمایند (پاسخ دهند، راه‌حل ارائه دهند)، در دام ارائه بینش خود گیر نکنید. اگر تجزیه و تحلیل خود شما ("پاسخ" شما) به طور قابل توجهی با پاسخ‌های کلاس متفاوت است، می‌توانید پس از اتمام بحث و آغاز بحث، آن را به اشتراک بگذارید.

بحث آفت می‌نماید و فروکش می‌کند.

فروکش شدن و آفت جریان بحث، اتفاق می‌افتد. انرژی انسان‌ها، ایده‌هایشان فروکش می‌کند و علاقه‌شان تمام می‌گردد. ابتدا مشخص نمایید که چرا بحث آنطور که می‌خواهید کار نمی‌کند. آیا به بحث "او گفت" یا "دعوی" حق می‌گوییم/نه، درست می‌گوییم<sup>۳</sup> منحرف گشته است؟ آیا اجازه داده اید که بحث فراتر از سطح تمامی ایده‌ها و دیدگاه‌ها ادامه یابد؟

<sup>۱</sup> به بخش بعدی این فصل با عنوان "آمادگی یادگیرندگان" به منظور رسیدگی به برخی از این مسائل مراجعه نمایید.

<sup>۲</sup>He said/she said

<sup>۳</sup>I'm right/No, I'm right

آیا مورد آموزشی را به زندگی یادگیرندگان مرتبط نموده‌اید؟ برای مثال، ممکن است از یادگیرندگان بخواهید که یک یا دو مورد آموزشی را شناسایی می‌نمایند که می‌توانند در تجربه کاری (یا زندگی تحصیلی) خود از آن استفاده نمایند تا مکالمه میان افراد برانگیخته شود.

سعی کنید سوال را به روش دیگری بپرسید. چارچوب‌بندی مجدد می‌تواند تفکر تازه را از بین ببرد. سعی کنید یک پاسخ آشکارا نادرست را پیشنهاد دهید. هنگامی که یادگیرندگان مخالفت می‌کنند، به سادگی بپرسید: "چرا که نه؟". این روش، می‌تواند به نگاهی جدید به داده‌ها و تحلیلی جایگزین منجر گردد. گاهی شما تنها باید سوال را به کلی کنار بگذارید. اگر سؤال، به منظور استخراج اطلاعات مهم طراحی گشته است، مجدداً در کلاس به آن بازگردید. مدیریت بحث در مورد کاوی، مهارتی است که ساختن و ایجاد آن به زمان نیاز دارد. زمان‌بندی خود را تمرین کنید و پیش از اینکه کسل‌کننده شود، به بحث پایان دهید.

*تعداد اندکی از یادگیرندگان، مشارکت خواهند داشت.*

عدم مشارکت می‌تواند نتیجه عدم آمادگی یادگیرندگان باشد. اگر یادگیرندگان، مورد آموزشی را نخوانده باشند و پیش از کلاس به آن فکر ننموده باشند، نمی‌توانند هیچ مشارکت معناداری ارائه نمایند. یا در صورت مطالعه یک مورد آموزشی کوتاه در کلاس، زمان کافی را برای مطالعه کامل، به خصوص توسط افرادی باقی گذاشته‌اید که مهارت‌های محدودی در زبان انگلیسی دارند (در صورتی که مورد به زبان انگلیسی نوشته شده باشد). اما فرض کنیم یادگیرندگان آماده هستند، مورد آموزشی را خوانده‌اند و در خصوص سؤالات مورد آموزشی اندیشیده‌اند، اما هنوز شرکت نمی‌کنند. وقت آن است که انتظارات خود را در نظر بگیرید.

تمامی ما ویدیوهایی از کلاس‌های مورد کاوی دیده‌ایم که در آن یادگیرندگان با شور و شوق مشارکت می‌نمایند، دست‌های خود را به نشانه آمادگی به منظور مشارکت بلند می‌نمایند و در اظهارات یکدیگر مداخله می‌کنند، در حالی که مربی در اطراف اتاق قدم می‌زند و گاه به گاه کلمات حکیمانه را بیان می‌نماید. اگر پیش از این، به روش مورد کاوی تدریس ننموده‌اید و ممکن است تصور نمایید که کلاس شما قرار است مانند آنچه پیش برود که در ویدیو مشاهده نمودید. بله، کلاس‌هایی وجود دارند که تعامل بالایی از خود نشان می‌دهند و برهان‌هایی را بیان می‌نمایند که هم مستدل و هم پرشور هستند.

اما این اتفاق نمی‌افتد هر بار که بحث پیرامون یک مورد آموزشی آغاز می‌گردد، حتی در آن کلاس پرشور و هیجان زده، نیز احتمال اُفت و فروکشیدن بحث وجود دارد. در این حالت، مدرس نتایج را روی تخته ثبت می‌نماید و تلاش می‌کند نظرات اغلب تصادفی که در طول بحث ایجاد می‌گردند را معنا نماید تا اینکه عاقلانه به نظر برسد. به طور معمول، مشارکت در بحث مورد کاوی، نتیجه کار سخت مدرس است که با آمادگی او آغاز می‌گردد و از طریق مهارت مدیریت کلاس و پرسش دقیق ادامه می‌یابد. مؤلفه مدیریت کلاس، شامل ایجاد فضای امنی است که یادگیرندگان بتوانند در آن خود را ابراز نمایند و فرصت اشتباه کردن را داشته باشند. حس شوخ‌طبعی از سوی مدرس می‌تواند ایجاد

این محیط را آسان‌تر سازد. به این ترتیب مدرس می‌تواند خنده‌ی یادگیرندگان را اصطلاحاً "با هزینه شخصی" به اشتراک بگذارد. ضرری ندارد، هیچ هزینه‌ای ندارد و بازپرداخت آن، مشارکت فوق‌العاده یادگیرندگان است.

ایجاد این فضای امن به منظور بحث در یک کلاس مجازی، سخت‌تر از کلاس حضوری است. آماده‌سازی شما برای طراحی کلاس درس و ایجاد فضای امن به صورت آنلاین لازم است پیش از آغاز مطالعه بحث، صورت گیرد. به عبارت دیگر، قوانین بنیادینی را به منظور ارتباط، تعامل، فراوانی یکسان در مشارکت‌ها، کیفیت تفسیر و تمایل به دنبال نمودن فرآیندهای بحث نامطلوب را تدوین نمایید. در کلاس درس، اما نباید انتظار داشته باشید که این کار آسانی باشد. اگرچه تدریس، یک مسابقه محبوبیت نیست و اعتبار ما، به واسطه جذابیت و شوخ طبعی افزایش نمی‌یابد. با این وجود، آموزش آنلاین، مستلزم آن است که گاهی به شیوه‌ای غیرمعمول آرام و قابل قبول رفتار نماییم. لازم است روش‌های ارزشیابی ما حتی شفاف‌تر از سطح فعلی باشند. اگر امیدوار هستیم یک محیط یادگیری موفق ایجاد نماییم؛ انتظارات ما باید کاملاً روشن باشند.

### تمرین: آنچه موجب ماندگاری و تثبیت یادگیری می‌گردد

انجام بیشتر تکنیک‌های جدید، در چند نوبت اول دشوار است و تدریس موردکاوی به کلاس‌های شما نیز این‌گونه است. بهتر است به آرامی، اما درست در ابتدای ترم فرآیند را آغاز نمایید. هنگام انتخاب مورد آموزشی، سطح یادگیرندگان را در نظر داشته باشید و مطمئن شوید که با سطح مورد آموزشی مطابقت دارد. مورد آموزشی که بیش از حد پیچیده باشد، یادگیرندگان را خاموش می‌سازد. در حالی که اگر یک مورد آموزشی خیلی آسان باشد، برای یادگیرندگان خسته‌کننده است. از مورد آموزشی ساده، در اوایل ترم استفاده نمایید و مورد آموزشی پیچیده را برای جلسات بعد نگهدارید. مطالب پیچیده را در اختیار یادگیرندگان قرار دهید تا برقراری ارتباط میان وضعیت‌های مورد آموزشی با وضعیت‌های حقیقی زندگی و تجربیات تسهیل گردد.

من اغلب در روز اول کلاس، یک مورد آموزشی بسیار کوتاه ارائه می‌نمایم و یک تجزیه و تحلیل مورد آموزشی بداهه با یادگیرندگان را انجام می‌دهیم. من دقیقاً آنچه را که از آنها انتظار دارم از جمله شناسایی و استفاده از حقایق، شناسایی مسئله اصلی ارائه شده در مورد آموزشی، مواجهه با وضعیت مشابهی، ارائه راه‌حل‌های بالقوه و یک توصیه قابل پشتیبانی، روشن می‌گردد. لازم است تمامی یادگیرندگان به منظور دریافت اعتبار دوره کلاس، در آن مشارکت نمایند. من به یادگیرندگان که در کلاس، مشابه با "گردشگران" حضور یابند؛ اجازه حضور در کلاس را نخواهم داد. در مواجهه با این رویکرد، به نظر می‌رسد یادگیرندگان در پذیرش فرهنگ کلاس درس من، اندکی مشکل دارند. آنها یا درگیر فرآیند یادگیری هستند یا این واقعیت را می‌پذیرند که بعید است نمره قابل قبولی دریافت کنند. با حدود گذشت  $\frac{1}{4}$  از آغاز ترم، کلاس‌های من با حداکثر مشارکت شکل می‌گیرند، یادگیرندگان با یکدیگر تعامل دارند و گفتگو می‌کنند. آنها به دلیل انجام تمرین، به این راه رسیدند. تدریس در کلاسی که یادگیرندگان در آن مشغول هستند؛ انرژی‌زا و

سرگرم‌کننده است. اگر موارد آموزشی را به روشی قانع‌کننده برای یادگیری در کلاس‌های خود تبدیل نمایید، یادگیرندگان شما به خوبی پاسخ می‌دهند و بیشتر یاد می‌گیرند. شما نیز از آمدن به کلاس، لذت بیشتری خواهید بُرد. اما تمرین، به تنهایی کافی نیست. تمرین، به ثبات و ماندگاری کمک می‌نماید. اگر یادگیرندگان، تحلیل مورد آموزشی را با آمادگی ناکافی یا دستورالعمل‌های نامشخص تمرین نمایند، عملکرد ضعیف را یاد خواهند گرفت. این وظیفه مدرس است که لازم است به آنها بیاموزد که چگونه مورد آموزشی را تجزیه و تحلیل نمایند، پیش از اینکه بتوانند تجزیه و تحلیل روشگرا را به تنهایی انجام دهند. تنها با تمرین کامل می‌توان، به کفایت رسید.

### آمادگی یادگیرندگان

یادگیرندگان، پیش از شرکت در کلاس‌های مورد کاوی، لازم است چند نکته را بدانند. آنها باید بدانند که چگونه یک مورد آموزشی را مطالعه نمایند. لازم است بدانند که منظور شما از مشارکت چیست، انتظارات شما چیست و چگونه می‌توانید آن را دریافت نمایید. آماده‌سازی یادگیرندگان، با مطالعه مورد آموزشی آغاز می‌گردد. اما مطالعه و آماده نمودن مورد آموزشی به منظور بحث در کلاس، بسیار بیشتر از مطالعه یک وبلاگ، یک ایمیل، یک رمان یا حتی یک فصل از یک کتاب درسی است. می‌توان به یادگیرندگان توصیه نمود که تکنیکی به نام "سه مطالعه/ خواندن" را امتحان نمایند. خودتان آن را بیازمایید و ببینید چگونه کار می‌کند (کاربرگ ۴-۱۰).

آماده‌سازی یادگیرندگان، همچنین مستلزم آن است که یادگیرندگان بدون توجه به روش تدریس مورد استفاده، آماده شرکت در بحث موردی باشند. واضح است که دقیقاً منظور شما از "مشارکت" چیست. اغلب، یادگیرندگان، مشارکت را به معنای حضور صرف در کلاس یا ورود به یک کلاس مجازی به اشتباه تفسیر می‌نمایند. بدیهی است که یادگیرندگان در صورت عدم حضور، نمی‌توانند شرکت کنند. با این حال، حضور یک کالبد فیزیکی روی صندلی کلاس، مشارکت فعال در بحث را تضمین نمی‌نماید. مشارکت فعال، مستلزم تعامل معنادار است. مدرس می‌تواند این هدف را از چند طریق انجام دهد:

- یادگیرندگان می‌توانند یادداشت‌های پیشنهاد شده در کاربرگ ۴-۱۰ را در صورت پیش مطالعه، به کلاس بیاورند. هنگامی که یادگیرندگان از صحبت کردن در مقابل دیگران ناراحت هستند، یادداشت‌های آماده می‌تواند به کاهش اضطراب آنها کمک نماید. این وضعیتی است که کلاس‌های آنلاین، برای آن عالی هستند. یادگیرندگانی که اعتماد به نفس کمتری دارند، پیش از اینکه به طور عمومی به آنها متعهد گردند، وقت دارند تا پاسخ‌های خود را تدوین نمایند.
- می‌توانید یادگیرندگان را تشویق نمایید که در اوایل بحث صحبت کنند، زمانی که ممکن است مشارکت، آسان تر باشد. برای مثال، درخواست از یک یادگیرنده خجالتی به منظور ارائه دقیق روایت موردی می‌تواند

اصطلاحاً "یخ" را برای آن فرد بشکنند و او را به ادامه فرآیند دعوت نماید. در کلاس های بعدی، می توانید به تدریج سوالات چالش برانگیزتری را به آن یادگیرنده (خجالتی) اختصاص دهید. این اقدام به ویژه، برای یادگیرندگانی مؤثر است که از فراخوانده شدن در کلاس می ترسند.

- می توانید یادگیرندگان خاصی را به منظور آماده سازی پاسخ به سوالات خاص یا آماده سازی تحلیل مورد آموزشی از قبل تعیین نمایید. سپس آن یادگیرندگان، در نقش "متخصص مورد آموزشی" حاضر می گردند و از طریق این نقش اعتماد به نفس پیدا می کنند. کاربرد ۵-۱۰ را برای نمونه ای از قالب تحلیل مورد آموزشی استفاده نمایید که می تواند به یادگیرندگان کمک کند تا به منظور بحث های موردی مورد آموزشی به خوبی آماده گردند.

برخی از مدرسان ترجیح می دهند پیش از بحث در کلاس، سؤالاتی را مطرح ن سازند؛ زیرا بیم دارند که یادگیرندگان را به نتیجه گیری های خاص هدایت نمایند. این یک ریسک محاسبه شده است. اگر بر مبنای سوالات شما به نظر برسد که یک پاسخ درست برای مورد آموزشی وجود دارد، یادگیرندگان گمراه می شوند و تفکر خود را بیش از حد محدود می سازند. اگر سوالات خود را به شکل سوالات باز پاسخ و واگرا تنظیم نمایید؛ احتمالاً مشارکت، تحلیل و پاسخ بهتری دریافت خواهید نمود. ایجاد می کنید. به عنوان مثال به جای اینکه بپرسید "بهترین اقدام گری به منظور دوام بخشیدن به کسب و کارش چیست؟" بپرسید "برای گری، سه گزینه ارائه دهید".

اندازه کلاس می تواند تأثیر زیادی بر آمادگی یادگیرندگان داشته باشد. به راحتی می توان در یک سالن سخنرانی یا حتی در یک کلاس ۴۰ نفره، از دید مدرس پنهان می سازد. اگر کلاس های خود را به گروه های قابل مدیریت تقسیم نمایید که هر کدام بیش از ۵ تا ۷ نفر عضو دارند. می توان به هر گروه، یک سؤال اختصاص داد تا اعضا بتوانند پیش از ورود به کلاس، پیرامون آن بیاندیشند. سپس گروه ها می توانند کلاس را در بحث در خصوص سؤال خود، رهبری نمایند و فرصت را برای بینش هایی فراهم سازند که تنها با تجزیه و تحلیل عمیق به وجود می آیند. علاوه بر آن، هر تیم می تواند تجزیه و تحلیل کامل یک مورد آموزشی را انجام دهند. این اقدام، به خوبی در کلاس های سخنرانی مؤثر واقع می گردد. همچنین در به حداقل رساندن تکرار خسته کننده مباحث، اثرگذار خواهد بود و امکان تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی را در هر کلاس (یا هر هفته) فراهم می نماید. در کلاس مجازی، به هر گروه می توان یک اتاق مجزا اختصاص داد (اکثر سیستم های مدیریت یادگیری اجازه می دهند، چندین اتاق مجازی مجزا به صورت همزمان وجود داشته باشند) تا در خصوص سؤال تعیین شده، بحث نمایند. شما می توانید به نوبت به هر اتاق (اتاق مجازی) بروید تا در صورت لزوم بحث را زیر نظر بگیرید. هر چه دستورالعمل های شما واضح تر باشد، یادگیرندگان می توانند آمادگی بیشتری داشته باشند.



روش‌های تدریس موردکاوی: نحوه تدریس یک مورد آموزشی (اجازه دهید راه‌ها را بشمارم!) تدریس، یک روش شخصی است. ما با یادگیرندگان خود در کلاس تنها هستیم. هیچ کس به ما نمی‌گوید که چه کار کنیم. به ندرت کسی ما را در انجام یک روش تدریس، تمرین، مدل یا تکنیک‌های تدریس، راهنمایی می‌نماید. در طول سال‌ها، ما ابزارهای آموزشی متنوعی را جمع‌آوری می‌نماییم و برخی از تخصص‌ها را در موارد آموزشی توسعه می‌دهیم که به بهترین وجه برای سبک شخصی و ترجیحات ما مناسب است. در این قسمت، بیش از ۲۰ روش به منظور آموزش مورد آموزشی در کلاس درس سنتی ارائه می‌گردد و پس از آن، چندین روش مناسب به منظور تدریس موردکاوی در کلاس آنلاین مطرح می‌گردند. اکثر روش‌های کلاس درس سنتی را می‌توان با کمترین تلاش و اندکی خلاقیت، با کلاس مجازی تطبیق داد.

### قالب سنتی استفاده از سه تخته<sup>۱</sup>

روش سقراطی، روش مبتنی بر برهان است (استنتاجی). لازم است یادگیرندگان به خوبی آماده شوند و مایل باشند که موضعی اتخاذ نمایند و از آن وضعیت در مقابل همسالان خود دفاع نمایند. استفاده از سؤالات دقیق ساختار یافته و سؤالات متعاقب آنها، امکان ایجاد یک محیط کلاسی پر جنب و جوش، به ویژه در سطح کارشناسی ارشد را فراهم می‌سازد. استفاده از قالب "سه تخته" به مدرس اجازه می‌دهد تا بر مبنای سؤالات پرسیده شده، اطلاعات داوطلبانه و ارتباط میان قهرمان داستان، گزینه‌ها و توصیه‌های متناسب با مورد آموزشی را برای سایر یادگیرندگان ترسیم نماید. کاربرگ ۶-۱۰ قالب‌های نمونه تخته‌ای را برای چندین نوع بحث مختلف ارائه می‌نماید.

### ایفای نقش<sup>۲</sup>

ایفای نقش، به صورت تیمی یا فردی، روشی است که در آن یادگیرندگان، نقش شخصیت‌های مختلفی را برعهده می‌گیرند. سپس آنها تعاملات احتمالی میان شخصیت‌ها را اجرا می‌نمایند. این فرآیند می‌تواند به تبادل مذاکره، ارائه مجموعه‌ای از پاسخ‌های احساسی یا منطقی، تمرین حقیقت‌یابی یا برخی تعاملات مناسب دیگر منجر گردد.

### مناظره / مناظره ساختار یافته<sup>۴</sup>

---

<sup>۱</sup>Traditional three-board format

<sup>۲</sup>Three-board format

<sup>۳</sup>Role-play

<sup>۴</sup>Debate/structured debate

شما بیانیه‌ای را برای بحث ارائه می‌دهید. لازم است یادگیرندگان هر دو وضعیت را پیش از کلاس آماده نمایند و پژوهش‌های مربوطه را انجام دهند. در تیم‌ها، یادگیرندگان ابتدا با یک طرف بحث می‌کنند و سپس مواضع خود را معکوس می‌نمایند و به آنها اجازه می‌دهند که هر دو طرف، یک موضوع چالش برانگیز را جدی بگیرند.

### بحث گروهی<sup>۱</sup>

بحث گروهی، به شما فرصت می‌دهد تا از سوالات بحث از IM/TN استفاده نمایید (یا سوالات خود را ابداع نمایید). سوالات را می‌توان پیش از موعد و به قصد آماده سازی در اختیار یادگیرندگان قرار داد. همچنین می‌توان در گروه‌ها در خصوص سوالات بحث کرد، سپس نتایج را در یک گروه بزرگ (کل کلاس) ارائه نمود.

### طوفان فکری<sup>۲</sup>

یک فرآیند طوفان فکری استاندارد می‌تواند به منظور ارائه چندین توصیه، شناسایی راه‌حل‌ها یا طرح دغدغه‌ها از دیدگاه‌های مختلف بسیار مفید باشد. با استفاده از شیوه‌نامه طوفان فکری سنتی (مانند فهرست کردن تمامی پیشنهادات، اجتناب از ارزشیابی در مراحل اولیه، ثبت دقیق تمام پیشنهادات)، یادگیرندگان می‌توانند گزینه‌ها و امکانات بیشتری را نسبت به حالت تفکر و ایده‌پردازی فردی، ارائه نمایند. انجام طوفان فکری در بستر آنلاین بسیار آسان است.

### تحلیل کتبی و نوشتاری<sup>۳</sup>

هر از گاهی، شما می‌خواهید که یادگیرندگان با توجه به قالبی که شما ایجاد نموده‌اید، تجزیه و تحلیل را به صورت مکتوب ارائه نمایند. یادگیرندگان، بر مبنای نوشته‌های ارسال شده نمره‌گذاری می‌گردند (به بخش "ارزشیابی و نمره‌دهی" مراجعه نمایید).

### تجزیه و تحلیل تیم‌محور<sup>۴</sup>

---

<sup>۱</sup>Group discussion

<sup>۲</sup>Brainstorming

<sup>۳</sup>Written analysis

<sup>۴</sup>Team-based analysis

یادگیرندگان در تیم‌های اختصاصی و مشخص فعالیت می‌نمایند تا تجزیه و تحلیل کامل مورد آموزشی را انجام دهند. چه به منظور ارائه یا به عنوان یک تکلیف کتبی، در تیم‌های خود فعالیت دارند.

### مجادله ساختاریافته<sup>۱</sup>

مدرس، یک موضوع بحث‌برانگیز را از مورد آموزشی مشخص می‌سازد که احتمالاً یادگیرندگان درخصوص آن، احساسات قوی از خود بروز می‌دهند و به بحث پیرامون آن علاقه‌مند هستند. افراد خارج از کلاس پژوهش می‌کنند، یافته‌های خود را در کلاس به اشتراک می‌گذارند و به دنبال اجماع درخصوص این موضوع هستند.

### یادگیری مسئله محور<sup>۲</sup>

یادگیرندگان، مسئولیت کامل فرآیند یادگیری مورد آموزشی را بر عهده می‌گیرند. آنها تصمیم می‌گیرند که به منظور انجام تجزیه و تحلیل به چه اطلاعاتی نیاز دارند، بهترین استراتژی جهت انجام پژوهش را تعیین می‌نمایند، پژوهش را انجام می‌دهند، یافته‌ها را به اشتراک می‌گذارند، راه حلی ارائه می‌دهند و یادگیری را شناسایی می‌نمایند.

### کلیک‌کننده‌ها<sup>۳</sup>

کلیک‌کننده‌ها می‌توانند به شما کمک کنند تا در سخنرانی یا کلاس‌های بزرگ شرکت نمایید. هر یادگیرنده، یک دستگاه دیجیتال دارد. با استفاده از این دستگاه، او از میان گزینه‌های متعدد ارائه شده توسط مدرس، به پاسخ خود رأی می‌دهد. این روش را می‌توان در برخی از سامانه‌های مدیریت یادگیری (LMS) نیز انجام داد. به این ترتیب، مربی می‌تواند نظر و رأی کلاس را به سرعت بررسی نماید.

### بازی‌ها<sup>۴</sup>

شما می‌توانید یک بازی طراحی نمایید که به طور خاص به مورد آموزشی مربوط باشد که آن را تدریس می‌نمایید. می‌توان یک بازی مسابقه‌ای مانند Jeopardy، شکار به منظور دستیابی به اطلاعات یا سرنخ‌ها، چالش سرعت، یا هر نوع بازی دیگری باشد که علاقه یادگیرندگان را برانگیزد.

---

<sup>۱</sup>Structured controversy

<sup>۲</sup>Problem-based learning

<sup>۳</sup>Clickers

<sup>۴</sup>Games

## سخنرانی<sup>۱</sup>

شما به خوبی می‌دانید روش سخنرانی، چه روشی است؛ به همین منظور توضیحاتی در این خصوص ارائه نمی‌گردد.

## ارائه‌های دانشجویی<sup>۲</sup>

این روش هم مشابه روش سخنرانی، برای شما کاملاً آشنا است.

## کلیپ‌های ویدئویی<sup>۳</sup>

یوتیوب<sup>۴</sup> منبع غنی ویدیوهای کوتاه است که می‌تواند مکالمه را آغاز نماید، بحث‌ها را غنی سازد یا به یک مبحث پاسخ دهد. علاوه بر این، بسیاری از فیلم‌ها، وضعیت‌هایی را نشان می‌دهند که در مورد آموزشی فعلی تدریس می‌نمایند. تقویت بصری، یک ابزار یادگیری قدرتمند است و اگر یادگیرندگان، پیش‌تر در یک محیط آنلاین حضور داشته باشند، می‌توان به راحتی به پیوندهای بادوام و معتبر، دسترسی داشت.

## خواندن مطالب اضافی<sup>۵</sup>

مطالعه مرتبط با وضعیت مورد آموزشی می‌تواند درک عمیق‌تری در یادگیرندگان ایجاد نماید، به ویژه آنهایی که تجربه جهانی اندکی نسبت به دیگران دارند. یک مقاله از یک مجله خبری یا گزیده‌ای از یک رمان، یک شعر یا یک مقاله روزنامه برای دانشجویان کارشناسی انتخاب نمایید. یک مقاله موجود در مجلات علمی یا هر یک از موارد فوق را برای کلاس فارغ التحصیل پیشنهاد دهید.

## فناوری

---

<sup>۱</sup>Lecture

<sup>۲</sup>Student presentations

<sup>۳</sup>Video clips

<sup>۴</sup>YouTube

<sup>۵</sup>Additional reading

تخته‌های بحث، فیس بوک، تویتر، یا ابزار مدیریت آنلاین کلاس درس شما، بحث را برای یادگیرندگان شما آسان می‌سازد. به خصوص یادگیرندگان محتاط‌تر را به فرآیند یادگیری دعوت می‌نماید. یک سوال جالب ارسال نمایید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. شما می‌توانید یک بحث کامل در خصوص استفاده از فناوری را در فصل ۷ بیابید.

## سخنرانان مهمان

از فردی از جامعه بخواهید (فارغ التحصیلی که تمایل دارند) با کلاس شما در خصوص مبحث یا صنعت، صحبت نماید. حضور این فرد، بینش‌های بیشتری را برای یادگیرندگان شما در هنگام انجام تجزیه و تحلیل فراهم می‌سازد و همچنین می‌تواند از راه دور انجام شود.

## آزمون‌ها<sup>۲</sup>

می‌توانید از یک مورد آموزشی گزیده/کوتاه (بیش از سه یا چهار صفحه) به عنوان مبنای "آزمون کتاب باز"<sup>۳</sup> استفاده نمایید. نحوه تکمیل تجزیه و تحلیل را مشخص سازید و به یادگیرندگان اجازه دهید مهارت‌های تحلیلی خود را بیازمایند.

## به‌روز رسانی‌ها<sup>۴</sup>

برخی از موارد آموزشی عالی، به صورت کلاسیک هستند. از جمله می‌توان به موارد آموزشی نستله<sup>۵</sup>، بوپال<sup>۶</sup>، فاجعه شاتل فضایی چلنجر<sup>۷</sup> و سایر نمونه‌های پرکاربرد اشاره داشت. با گذشت زمان، آنها تا حدودی قدیمی شده‌اند، بنابراین می‌توانید از یادگیرندگان بخواهید که موارد آموزشی کلاسیک را تجزیه و تحلیل نمایند، سپس به‌روزرسانی‌ها را اعمال نمایند تا نتیجه را بر مبنای داده‌های به‌روز، بررسی نمایند.

---

<sup>۱</sup>Discussion boards

<sup>۲</sup>Exams

<sup>۳</sup>Open book exam

<sup>۴</sup>Updates

<sup>۵</sup>Nestlé

<sup>۶</sup>Bhopal

<sup>۷</sup>The space shuttle Challenger disaster

## محاكمه ساختگی<sup>۱</sup>

این روش، مناسبِ موردِ آموزشی است که در آن قهرمانان، مواضع خصمانه‌ای دارند. هر طرف یک "وکیل" را برای وکالت در دادگاه انتخاب می‌نماید. یک "قاضی" منصوب می‌گردد و "هیئت منصفه‌ای" از اعضای کلاس انتخاب می‌گردد. وکلا در حالی که قاضی، ریاست را برعهده دارد برهان‌ها را بررسی می‌نمایند. هیئت داوران تعیین می‌نماید که کدام طرف برنده می‌گردد.

## روش جدید خودتان<sup>۲</sup>

لازم است راه‌های متعددی را به منظور تدریس در اختیار داشته باشید. لطفاً آنها را از طریق ایمیل، با من به اشتراک بگذارید<sup>۳</sup> و من با خوشحالی آنها را با دیگران به اشتراک خواهم گذاشت.

## کلاس‌های مجازی<sup>۴</sup>

اگرچه بسیاری از پیشنهادات پیشین، برای کلاس‌های آنلاین نیز کارآمد هستند؛ برخی از ورودی‌های اضافی می‌تواند تدریس را برای شما و یادگیرندگان کلاس تسهیل نماید. شما ممکن است پیش‌تر این کار را انجام داده باشید؛ با این حال، بسیاری از مدرسان آنلاین، نیاز اساسی به ایجاد یک مدل یادگیری برای یادگیرندگان را نادیده می‌گیرند. کاربرد ۷-۱۰ (چک لیست به منظور تدریس آنلاین مورد آموزشی) را بررسی نمایید.

## توجه به سطح تجربه یادگیرندگان<sup>۵</sup>

بسته به سطح تجربه جامعه از همان اولین تعامل آنلاین، با اصول اولیه تیم‌سازی شروع کنید. بدون یک محیط یادگیری آنلاین مستحکم، ایمن و راحت، یادگیرندگان در انجام وظایف مشترکی که مورد نیاز تجزیه و تحلیل مورد آموزشی است، موفق نخواهند شد. برای اطلاع از اصول اولیه تیم‌سازی، به فصل ۶، کار با نویسندگان همکار مراجعه نمایید.

○ به آرامی، قدم به قدم، از طریق انتظارات خود حرکت کنید. پیش از درخواست تجزیه و تحلیل پیچیده، با تکالیف بسیار ساده آغاز نمایید. PCASI به ویژه در اینجا مفید است (به پاراگراف زیر مراجعه نمایید).

---

<sup>1</sup>Mock trial

<sup>2</sup>Your own new way

<sup>3</sup>gina.vega978@gmail.com

<sup>4</sup>Virtual classrooms

<sup>5</sup>Experience level of the community

- در خصوص آنچه یادگیرندگان باید انجام دهند، بسیار واضح باشید. اگر راهی وجود دارد که دستورات شما اشتباه گرفته شود، می توانید مطمئن باشید که این دستورات شما درست خواهند شد.
- از یادگیرندگان بخواهید که با یکدیگر تعامل داشته باشند و به آنها بر مبنای این تعامل نمره دهید. ما می دانیم پاداش آن چیزی است که محقق می گردد. به جای اینکه تعامل را به شانس بسپارید، سؤالات بحث و گروه‌هایی را طراحی نمایید که به اندازه کافی درگیر باشند تا تعامل یادگیرندگان را تشویق نمایند.

به خاطر داشته باشید که تمام این روش‌های مختلف تدریس یک هدف دارند. آن هدف، تحقق برخی از نتایج یادگیری خاص برای یادگیرندگان است. من در اوایل کار تدریس موردکاوی، یک مدرس فوق‌العاده داشتم؛ یک مخفف ساده برای اطمینان از تحقق اهداف مورد آموزش پیشنهاد نمود که PCASI نام دارد.

PCASI که به سختی تلفظ می‌گردد (به نظر می‌رسد مانند پیکاسو اما با صدای ee در پایان) مخفف مسائل، علل، جایگزین‌ها، راه‌حل‌ها و پیاده‌سازی<sup>۵</sup> است. این قالب متوالی، یادگیرندگان را تشویق می‌نماید تا یک روش منطقی تحلیلی را اتخاذ نمایند که به هسته اصلی مورد آموزش منتهی می‌گردد و به آنها به صورت ضمنی، اجازه می‌دهد تا عوامل نامرتب با "راه‌حل‌ها" را نادیده بگیرند. لازم است الگوی PCASI، در موارد آموزشی تصمیم‌گیری استفاده گردد و برای مورد آموزشی توصیفی مؤثر نخواهد بود. به منظور استفاده از یک الگوی PCASI در کلاس درس، کاربرگ ۸-۱۰ را مشاهده نمایید.

#### بهترین راه به منظور تدریس یک مورد آموزشی

با وجود گزینه‌های متعدد به منظور تدریس، چگونه یک مدرس می‌تواند بهترین راه را به منظور تدریس یک مورد آموزشی تعیین نماید؟ در پاسخ به این سوال باید اذعان داشت که در این خصوص، یک نکته تضمین شده است: بر مبنای نظریه فردریک تیلور، هیچ "بهترین راهی" به منظور تدریس یک مورد آموزشی وجود ندارد. بنابراین، پیش از انتخاب سبک تدریس خود امروز، سؤالات زیر را در نظر بگیرید:

#### سوال ۱: هدف شما چیست؟

به عنوان یک قانون کلی،

- اگر محتوا یا نظریه، هدف اصلی شما است؛ پس از رویکرد "هدایت در صحنه" مناسب است.
- اگر فرآیند یا برنامه کاربردی، مدنظر شما باشد، سپس رویکرد "هدایت در حاشیه" استفاده نمایید.

<sup>۱</sup>Problems

<sup>۲</sup>Causes

Alternatives

<sup>۴</sup>Solution

<sup>۵</sup>Implementation

سوال ۲: به چه نوع یادگیرنده‌ای تدریس می‌کنید؟ چند نفر در کلاس هستند؟ آنها چند ساله هستند؟ سطح تجربه آنها چقدر است؟

هر چه یادگیرنده، جوان‌تر باشد و تجربه محدودی داشته باشد؛ لازم است خلاقیت بیشتری در سبک تدریس خود داشته باشید. دانشجویان مقطع کارشناسی از بازی‌ها، تکالیف ساختاریافته، چالش‌های دیجیتال، فیلم‌ها و سخنرانان مهمان لذت می‌برند. دانشجویان فارغ‌التحصیل، بحث، پژوهش، تحلیل تیمی و ایفای نقش را ترجیح می‌دهند. هیچ‌یک، آزمون را دوست ندارد.

سوال ۳: کلاس شما کجا برگزار می‌گردد؟ به صورت حضوری؟ به صورت آنلاین؟ در یک سالن سخنرانی یا یک کلاس درس کوچک؟

سبک شما، با توجه به مکان و محیط یادگیری متفاوت خواهد بود. لازم است آموزش، فرآیند ارزشیابی و انتظارات خود را با توجه به مکان فیزیکی تغییر دهید که در آن تدریس می‌نمایید. به ویژه انتظارات شما، لازم است با سختی‌ها، فرصت‌ها و آزادی‌های ذاتی هر یک از محیط‌های یادگیری تنظیم گردد.

سوال ۴: از چه نوع موارد آموزشی استفاده می‌نمایید؟ مبتنی بر تصمیم؟ روشنگری و تشریح؟ تحلیلی؟ کوه یخ (دارای جنبه‌های پنهانی)؟ کاربرد؟ پیش‌بینی؟ مسئله جنجالی؟ برای بهترین نتایج سبک تدریس خود را با سبک مورد آموزش مطابقت دهید.

سوال ۵: در چه نیم‌سال آموزشی (ترم) تدریس خواهید داشت؟ آیا یادگیرندگان شما یکدیگر را می‌شناسند؟ آیا آنها شما را می‌شناسند؟

اگر نیم‌سال آموزشی خود را با معرفی چندین مدل آموزشی به یادگیرندگان خود آغاز نمایید، به زودی بهترین تطابق را برای کلاس خود تعیین خواهید نمود. انتظار اینکه یادگیرندگانی که شما یا یکدیگر را نمی‌شناسند، نقش‌آفرینی کنند یا ریسک‌های شخصی انجام دهند (درخصوص خودشان و تجارب صحبت کنند)، واقع بینانه نیست. بنابراین این تکنیک‌ها را برای مدتی بعد ذخیره نمایید.

سوال ۶: چقدر زمان دارید؟



شما نمی‌توانید یادگیری مبتنی بر موردکاوی را شتابان ایجاد نمایید. من کلاس‌هایی داشته‌ام که یک جلسه تمام ساعت را به یک مورد آموزشی یک صفحه‌ای اختصاص داده‌اند و کلاس‌های دیگری که از انجام یک تحلیل ۲۰ دقیقه‌ای از یک مورد آموزشی پیچیده خوشحال بودند.

**سوال ۷: شما چطور؟ چقدر از "احمق به نظر رسیدن" مقابل یادگیرندگان می‌هراسید؟ وضعیت منیت شما چیست؟ آیا از اینکه تنها فرد موجود در کلاس نیستید احساس مطلوبی دارید؟ با پاسخ‌ها، راحت هستید؟**

برخی از پیشنهادات آموزشی فوق‌الذکر مستلزم این است که مدرس خطر اشتباه کردن، تشویق به خنده، اشتباه کردن (نفس کشیدن!) و ساکت بودن (حتی سخت‌تر) را بپذیرد. اگر تمایلی به امتحان برخی از این روش‌ها ندارید، خودتان را مجبور به انجام این کار نسازید.

صرف نظر از روشی که استفاده می‌نمایید؛ هر جلسه تدریس مورد آموزشی، لازم است با یک دوره توجیهی به پایان برسد. در این دوره، لازم است مدرس یادگیری خاصی را ارائه دهد که اتفاق افتاده است و بر ارتباط میان نظریه و عمل از طریق استفاده از سؤالات متمرکز تأکید ورزد. فرآیند تشریح، حول اهداف اولیه شما می‌چرخد. اهداف یادگیری را هنگامی شناسایی نمایید که تصمیم گرفتید از مورد آموزشی خاصی در کلاس استفاده نمایید. یک نمونه توضیحی ممکن است به صورت زیر انجام شود:

مدرس: بسیار عالی، ما چه آموختیم؟ نتیجه چیست؟

یادگیرندگان: به نظر می‌رسد که مالک هرگز نمی‌تواند بفهمد که چه جهتی را باید در پیش بگیرد. او نمی‌داند چه کاری می‌خواهد انجام دهد.

مدرس: خوب است. بیایید به طور خلاصه گزینه‌های او را تکرار نماییم.

یادگیرندگان: آنها لیستی از گزینه‌ها را ارائه می‌دهند. مدرس، آنها را روی تخته می‌نویسد. یا اگر آنلاین هستند، به صورت عمومی در یک مکان بحث آزاد پست می‌شوند.

مدرس: بنابراین، بنابر اجماع کلاس، به نظر می‌رسد که او لازم است گزینه سوم را انتخاب نماید. چرا این اقدام را انجام نداد؟ یادگیرندگان: می‌ترسید که منابع کافی نداشته باشد و نتواند به دست آورد.

مدرس: چه وضعیت‌های مشابهی را در این کلاس مطالعه نموده‌ایم؟ چه نظریه‌هایی را درخصوص آنها اعمال نمودیم؟ آیا می‌توانیم آن نظریه را در این وضعیت اعمال نماییم؟

بحث ممکن است برای مدتی ادامه یابد و مدرس از این فرصت به منظور تقویت اهداف یادگیری استفاده نماید و نکات اولیه موردنظر یادگیرنده را روشن سازد. سعی کنید از پایان یک کلاس بدون صرف وقت به منظور انجام یک گزارش

مناسب اجتناب نمایید. اگر توضیح ندهید، احتمالاً یادگیرندگان، کلاس شما را ترک می‌کنند و تصور می‌نمایند که هدف از این مورد آموزشی، بیان یک داستان از طریق به اشتراک گذاشتن یک تجربه است؛ نه اینکه درسی از مورد آموزشی بگیرند که می‌تواند در شرایط مشابه آینده به آنها کمک کند.

### تکالیف کتبی، به عنوان ابزار تدریس

ما بیشتر این فصل را بر روش‌های تدریس تعاملی متمرکز نموده‌ایم. مهم است که به یاد داشته باشید که حجم قابل توجهی از یادگیری در خارج از کلاس درس انجام می‌گیرد. در حالی که آنها پژوهش می‌کنند و ارائه‌های مورد آموزشی یا تجزیه و تحلیل کتبی خود را آماده می‌سازند؛ در حال یادگیری هستند. برنامه اقدام PCASI برای بحث در کلاس درس، به همان اندازه برای تحلیل‌های مکتوب اعمال می‌گردد. همان پنج مؤلفه، باید در هر قالبی که این فرآیند را برای یادگیرندگان ساده می‌سازد، مورد توجه قرار گیرد. شما ممکن است (به کاربرگ ۸-۱۰ مراجعه نمایید).

### ارزشیابی و نمره‌دهی

هنگامی که ما در خصوص نمره‌دهی خروجی یادگیرندگان خود صحبت می‌نماییم، در واقع در خصوص دو مفهوم متفاوت صحبت می‌کنیم که شامل "ارزشیابی تراکمی" و "ارزشیابی تکوینی" است. "ارزشیابی تراکمی"، به امتیاز دادن به کیفیت خروجی اشاره دارد. این نمره یک ارزشیابی کامل است و به منظور بهبود مجدد، مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. این همان چیزی است که یادگیرندگان به عنوان "نمره" خود در پروژه، امتحان یا دوره از آن یاد می‌کنند.

ما امیدواریم که آنها یاد بگیرند که نمره خود را در تکالیف بعدی بر مبنای نمره‌ای که در این تکالیف کسب نموده‌اند بهبود بخشند، اما علیرغم بهترین تلاش ما در بازخورد، ارزشیابی تجمعی بهبود را تضمین نمی‌نماید. ارزشیابی تکوینی، هدف متفاوتی دارد. حاصل ارزشیابی تکوینی، نیز یک نمره است، اما نمره‌ای است که به گونه‌ای طراحی شده است که با هر ارسال تکراری همان تکالیف، "برای بهتر شدن" تغییر می‌نماید. به یادگیرندگان این فرصت داده می‌شود تا با اصلاح نواقص شناسایی شده در نسخه پیشین، تکالیف را دوباره انجام دهند و نمره بالاتری کسب کنند. مدرسی که نمره‌دهی تکوینی را انجام می‌دهد، می‌تواند انتظار داشته باشد که محصول نهایی را با کیفیت بهتر ارائه دهد. از نظر ارزشیابی، پیش از هر ارسال، تلاش بسیار بیشتری را انجام می‌دهد. تعیین نوع ارزشیابی، یک تصمیم آگاهانه از جانب شماست.

چه به صورت تراکمی یا چه به صورت تکوینی نمره دهید، چه تجزیه و تحلیل مورد آموزشی در کلاس درس یا در قالب کتبی را انتخاب نمایید؛ توجه داشته باشید که این انتخاب شما، آن چیزی است که یادگیرندگان، انرژی خود را به آنها اختصاص می‌دهند، بنابراین مراقب این فرآیند باشید. برخی از عناصری که لازم است در نمره‌دهی در نظر بگیرید عبارتند از:

- آیا یادگیرندگان، مسائل را به درستی شناسایی نمودند؟

- آیا یادگیرندگان قادر به شناسایی حقایق برجسته بودند؟
- آیا یادگیرندگان، اطلاعات ناگفته و ظریف مورد آموزشی را ندیده‌اند؟
- آیا یادگیرندگان، از حقایق و اطلاعات ضمنی، نتایج مناسبی به دست آوردند؟
- آیا یادگیرندگان، چندین راه حل جایگزین ارائه نمودند؟
- آیا توصیه‌های یادگیرندگان منطقی، قابل استفاده هستند؟ آیا توصیه‌ها، توسط داده‌ها پشتیبانی می‌گردند؟
- آیا یادگیرندگان توانستند یک طرح عملیاتی برای اجرای راه حل ترسیم نمایند؟

### طراحی روبریک

یکی از روش‌های مؤثر ارزشیابی، استفاده از روبریک‌ها است. روبریک‌ها، ابزارهای امتیازدهی هستند که معیارهای حیاتی نمره‌دهی و ارزش اعطا شده به هر معیار را مشخص می‌سازند. روبریک‌ها، ارزش‌های عددی را به توصیف‌های روایی متصل می‌نمایند و هدف یادگیری را به صورت ساده به منظور کسب بهترین نمره از ارزشیابی ممکن می‌سازد. اگر ما تنها توضیحات مبهمی از انتظارات خود ارائه دهیم، یادگیرندگان اغلب در هنگام تلاش به منظور راضی ساختن ما، دچار سردرگمی می‌شوند. این تکلیف را در نظر بگیرید:

"با ارائه پاسخ کامل به سوالات می‌توانید نمره A کسب کنید. حتماً یک تحلیل کامل داشته باشید و از نگارش حرفه‌ای استفاده نمایید."

"به طور کامل" به چه معناست؟ "تحلیل کامل" شامل چه ویژگی‌هایی است؟ نگارش "حرفه‌ای/تخصصی" چیست؟ جای تعجب نیست که یادگیرندگانی که چنین دستورالعمل‌هایی را دریافت می‌کنند، تکالیفی را ارسال نخواهند نمود که به آستانه مطلوب ما برسند. حال این تکلیف را در نظر بگیرید:

"با پاسخ دادن کامل به سوالات می‌توانید نمره A کسب کنید. پاسخ کامل به طور کلی، یک تا دو صفحه است و یک بحث درخصوص مبحث اصلی و یک نتیجه‌گیری بر مبنای داده‌های ارائه شده در مورد آموزشی ارائه می‌دهد. مطمئن شوید که گزارش‌ارسالی شامل یک تجزیه و تحلیل کامل، شامل عناصر زیر است: شناسایی مسئله، راه‌حل‌های جایگزین و توصیه شما است. نوشته شما باید واضح و با کیفیتی باشد که به رئیس خود ارائه می‌دهید."

این بهتر است، اما هنوز به اندازه کافی خوب نیست. "بحث درخصوص مبحث اصلی" چه چیزی را شامل می‌شود؟ نگارش واضح چیست؟ انتظارات شما از نوشتن خوب چیست؟

لازم است راهنمایی‌های بیشتری ارائه دهید و این می‌تواند به شکل یک عنوان نمره‌گذاری باشد که پیش از شروع تکلیف در اختیار یادگیرندگان قرار می‌گیرد. روبریک باید تا آنجایی که می‌توانید جامع و واضح باشد. به همین منظور لازم است از دسته‌بندی استفاده نمایید که به وضوح کالیبره شده‌اند. مثال در جدول ۱۰,۱ به عنوان راهنما و مثال، به منظور توسعه روبریک‌های دیگر عمل می‌نماید (به کاربرگ ۹-۱۰ برای آماده‌سازی یک الگوی روبریک مراجعه نمایید).

این روبریک ساده، به منظور به تصویر کشیدن سه عنصر اشاره شده در تکلیف پیشین طراحی شده است که شامل پاسخ های کامل، تجزیه و تحلیل کامل، و نگارش تخصصی / حرفه ای است. هر یک از سه سطح (ضعیف، قابل قبول و عالی)، یک مقدار عددی به هر جزء اختصاص می دهد.

عالی	قابل قبول	ضعیف	
پاسخ ها، یک تا دو صفحه هستند و بحث رو شنگرانه ای را در خصوص مبحث اصلی ارائه می دهند. نتیجه گیری پایگاه داده، به داده های ارائه شده در مورد آموزشی محدود نمی گردند. مطابق با تمرین کلاسی، به صورت خلاقانه از نظریه مرتبط استفاده شده است.	پاسخ ها، بیشتر از ۱ یا ۲ صفحه هستند که شامل مبحث اصلی و نتیجه گیری مبتنی بر داده ها است. داده ها به درستی تحلیل شده اند و از نظریه مناسبی استفاده شده است.	پاسخ ها، کمتر از ۱ صفحه هستند. بحث اندکی پیرامون مباحث صورت گرفته است. در خصوص داده های تحلیل، ادغام اندکی رخ داده است. ارجاعات محدود هستند. از نظریه های مرتبط استفاده نشده است.	پاسخ کامل
۲۵-۳۰ امتیاز	۲۰-۲۵ امتیاز	۰-۲۰ امتیاز	
مشکلات به درستی شناسایی گشته اند. مسائل و پیامدها به طور کامل توسعه یافته اند و راه حل های جایگزین ارائه شده اند. یک توصیه خلاقانه ارائه شده است.	مسائل، به درستی شناسایی شده اند. راه حل های جایگزین، مناسب هستند. توصیه منطقی ارائه گشته است.	ضمن نادیده گرفتن مسئله اصلی، تنها یک یا دو راه حل جایگزین ارائه شده است. از شواهد واقعی در ارائه توصیه ها استفاده نشده است.	تحلیل کامل
۴۵-۵۰ امتیاز	۳۵-۴۵ امتیاز	۰-۳۵ امتیاز	
اشتباهات دستور زبانی و املائی بسیار اندکی وجود دارند، نوشتار منسجم است. تجزیه و تحلیل، آسان و جذاب است.	به نظر نمی رسد تجزیه و تحلیل، فراتر از بررسی املا و بررسی دستور زبان برای سبک یا بیان ویرایش شده باشد، اما کار هم خوانا و هم واضح است.	بسیاری از اشتباهات دستور زبانی - املائی و بی دقتی هایی رخ داده اند که تحلیل را کاهش می دهند. می توان با بررسی املا، بررسی دستور زبان، یا تصحیح دقیق، اشکالات را تشخیص داد. تلاش اندکی در روند نوشتن انجام شد.	نوشتار تخصصی و حرفه ای
۲۰ امتیاز	۱۵-۱۹ امتیاز	۰-۱۵ امتیاز	

چیدمانِ روبریک‌ها، زمان‌بر است، اما سرمایه‌گذاری بر آن، ارزشمند است. هنگامی که انتظارات شما واضح باشند، یادگیرندگان شما به احتمال فراوان قادر به انجام کارهای با کیفیت بالا خواهند بود.

- Arter, J., & McTighe, J. (2001). *Scoring rubrics in the classroom: Using performance criteria for assessing and improving student performance*. Corwin Press.
- Boehrer, J., & Linsky, M. (1990). Teaching with cases: Learning to question. *New Directions for Teaching and Learning*, 1990(42), 41–57.
- Golich, V. L., Boyer, M., Franko, P., & Lamy, S. (2000). The ABCs of case teaching: Pew case studies in international affairs. *Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, Washington DC*.
- Gopinath, C. (2004). Exploring effects of criteria and multiple graders on case grading. *Journal of Education for Business*, 79(6), 317–322.
- Kerr, S. (1978). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *IEEE Engineering Management Review*, 1(6), 35–49.
- King, A. (1993). From sage on the stage to guide on the side. *College Teaching*, 41(1), 30–35.
- Leach, T. C., Vega, G., & Sherman, H. (2008). Case Writing and Research: Professor Moore Looks for a Better Way to Grade Student Case Analyses. *The CASE Journal*.
- Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., Leenders, M. R., & University of Western Ontario. Richard Ivey School of Business (London, O. . (1997). *Learning with cases*. Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario London.
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (2012). *The art and craft of case writing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. Inc.
- Sherman, H., & Vega, G. (2007). Case Writing and Research: Professor Moore Teaches a Class with Cases1. *The CASE Journal*.

کاربرگ ۱-۱۰. آیا این مفهوم با استفاده از موردکاوی، به بهترین شکل آموخته می‌گردد؟

موارد آموزشی برای هر نوع یادگیری یا برای هر وضعیت یادگیری نیست. این چک لیست، به شما یک ایده سریع درخصوص استفاده از یک مورد آموزشی به منظور تدریس یک مفهوم استفاده نماید.

عدم استفاده از مورد آموزشی	استفاده از مورد آموزشی	مفهوم، مهارت، دستاوردهای یادگیری
	✓	پرورش تفکر نقادانه
	✓	مهارت‌های توسعه همکاری
	✓	ارائه تجارب در تحلیل‌ها
✓		انتقال اطلاعات
✓		تدریس مهارت‌های اولیه و مقدماتی
	✓	به‌کارگیری مهارت‌ها متناسب با وضعیت
	✓	بهبود مهارت‌های نوشتاری و مهارت‌های ارتباطی
✓		تدریس تکنیک‌های خاص تحلیلی
✓		معرفی مفاهیم نظری
✓		بدست آوردن دانش تاریخی
	✓	تسلط بر تکنیک‌ها
✓		اجرای پژوهش بنیادین
	✓	توسعه ابهام و راحتی به صورت توأمان
	✓	شناسایی جنبه‌های برجسته و ممتاز یک وضعیت پیچیده

کاربرگ ۲-۱۰. قالب طرح بحث و توصیه‌هایی به منظور مشارکت در بحث

طرح زیر به منظور بحث سنتی در خصوص مورد آموزشی است که اغلب با طرح آموزشی "استفاده از سه تخته" استفاده می‌گردد. شما لازم است آن را به منظور استفاده با فناوری مطابق با LMS مؤسسه خود تطبیق دهید.

طرح بحث	
مرور محتوای مورد آموزشی	از یک یادگیرنده بخواهید خلاصه مختصری از "موارد اقدام نمایی" ارائه دهد. بر داستان یا روایت موردی، تمرکز نمایید تا به یادگیرندگان فرصت دهید تا به وضعیت‌ها و مسائل شخصیت‌ها بپردازند. پیش از حرکت حتماً بپرسید که آیا محتوا باید اصلاح گردد.
بیانیه مسئله	چرا این مورد آموزشی را مطالعه می‌نماییم؟ قهرمان داستان در چه زمینه‌ای به کمک ما نیاز دارد؟
جمع‌آوری اطلاعات مرتبط	از یادگیرندگان بخواهید حقایق مورد آموزشی را شناسایی نمایند که ممکن است در تجزیه و تحلیل و حل مسئله مؤثر باشد و آنها را به منظور "ارجاع بصری" روی تخته قرار دهند.
توسعه راه‌حل‌های جایگزین	این مسیر را ادامه دهید تا زمانی که از تعداد گزینه‌های ارائه شده، راضی گردید. به کلاس یادآوری نمایید که "هیچ اقدامی انجام ندادن"، همواره جایگزین قابل بررسی است. تمامی گزینه‌ها را مجدداً به منظور "ارجاع بصری" روی تخته قرار دهند.
ارزشیابی راه‌حل‌های جایگزین	تهیه فهرستی از مزایا و معایب ارزشمند است (چه در قالب جدولی و چه در قالب نقشه ذهنی گرافیکی). می‌توانید از نمادهای انتخاب شده در کنار هر گزینه در لیست شناسایی شده استفاده نمایید.
انتخاب اقدامات در دوره آموزشی	یادگیرندگان، اغلب مشتاق هستند تا پیش از اینکه معیارهای تصمیم‌گیری را شناسایی نمایند، یک مسیر عملی را تعیین کنید. این زمان خوبی است تا به یادگیرندگان یادآوری نمایید که تعیین معیارها، مقدم بر تصمیم‌گیری است.
پیاده‌سازی نقشه به منظور پیشنهاد و توصیه راه‌حل‌ها	این مرحله آخر، اغلب در بحث کلاس نادیده گرفته می‌شود. یادگیرندگان از توصیه آنها راضی هستند اما از این غفلت نمودند که آیا می‌توان توصیه‌ها را اجرا نمود یا لازم است اقدام دیگری انجام داد. پیش‌نویس برنامه اجرایی، باید طراحی شوند.
توصیه‌های بحث	
استفاده از سوالات آغازین به منظور شکستن یخ کلاس	به عنوان مثال، چند نفر از شما نوشیدنی گازدار مصرف می‌نمایند؟ یا، چه کسی تا به حال بلیط پارکینگ گرفته است؟ یا، چه مشکلی در روند ثبت نام وجود دارد؟ این سوالات باعث ایجاد خنده می‌شود و تمایل به گفتگو را افزایش می‌دهد.



<p>اگر زمانِ کلاس را با پرسیدن بسیاری از سؤالات بی‌ربط یا بسیار ساده "هدر دهید"، توجه یادگیرنده منحرف خواهد شد و پاسخ‌های اندکی دریافت خواهید نمود.</p>	<p>انتخابِ چند سوال برگزیده، بهتر از سؤالاتِ متعددِ غیر هدفمند است</p>
<p>به یادگیرنده اجازه ندهید که فکر کنند تنها یک راه برای حل یک موردِ آموزشی یا تنها یک "بهترین راه حل" وجود دارد. آنها را وادار کنید، بیشتر بیاندیشند.</p>	<p>چالش با مفروضاتِ یادگیرندگان</p>
<p>بحث موردِ آموزشی یک نوع "یادگیری اجتماعی" است و تمامی یادگیرندگان لازم است در بحث مشارکت داشته باشند تا یادگیری اتفاق بیفتد، چه به صورت همزمان یا ناهمزمان.</p>	<p>مشارکتِ تمامی یادگیرندگان</p>
<p>به یاد داشته باشید - تدریسِ موردِ کاوی، آموزشِ فرصت‌طلبانه است.</p>	<p>انعطاف</p>
<p>موردِ کاوی، مستلزم مکالمه غیر سریالی، تا حدی تصادفی و ظاهراً بی نظم است. خطی بودن همیشه نمی‌تواند کوتاه‌ترین فاصله میان دو نقطه را مشخص سازند.</p>	<p>تنظیمِ تغییرات یا بحث‌های گروهی، غلبه بر ائتلاف‌های (تبانی گروهی) یادگیرندگان</p>
<p>بزرگترین چالش شما این است که با ظهور نشانه‌های یادگیری، در یادگیرندگان سکوت کنید و اجازه دهید آنها راه خود را بیابند.</p>	<p>سکوت در صورتِ فعالیت و تفکرِ یادگیرندگان</p>

کاربرگ ۳-۱۰: سوالات و چرایی (دلیل) طرح آنها

انواع مختلفی از سوالات، با مثال‌های بی‌شماری از هر کدام وجود دارند. این کاربرگ، ۱۲ نوع سوال و مثال گردآوری شده از منابع متعدد را بر مبنای سال‌ها تجربه تدریس در کلاس ارائه می‌دهد. از آنها به منظور آماده ساختن "منبع سوالات" خود استفاده نمایید.

نوع سوال	مثال
تشخیصی	انسان‌ها، درباره این مسئله چه احساسی دارند؟ میزان خطرات چقدر است؟
جمع‌آوری اطلاعات	چه برنامه را آغاز نموده‌اید؟ چه برنامه‌ای، در این وضعیت مناسب است؟
اولویت بندی	چه اقدامی لازم است در ابتدا انجام گیرد؟ فرآیند اقدامات و گام‌های بعدی چه هستند؟
پیش‌بینی	چه اتفاقی در آینده رخ خواهد داد؟ فکر می‌کنید چه اقدامی (چه حادثه‌ای) رخ می‌دهد؟
فرضیه سازی	اگر اقدام الف را انجام دهید، چه می‌شود؟ فکر می‌کنید آمبولانس، چقدر سریع می‌تواند خود را به وضعیت فعلی ما برساند؟
به کارگیری (کاربست)	بر مبنای شرح شغل، چه اقدامی باید انجام دهید؟ دستنامه رویه‌های پیشنهادی، چه جهت‌گیری خاصی را ایجاد می‌نماید؟
تحلیل	در چه وضعیت دیگری این مسئله ایجاد می‌گردد؟ چه وضعیت‌های مشابهی در سایر صنایع رخ می‌دهد؟
ترکیب	اقدامات پیشین شما چه تأثیری بر نتیجه خواهند داشت؟ مسئولیت‌های شما چه ارتباطی با نتیجه نهایی دارند؟
ارزشیابی	راه حل بهینه چیست؟ راه حل الف، در مقایسه با راه حل ب چیست؟
چالش	چرا فکر می‌کنید آنچه رخ داده است، مناسب است؟ چگونه یافته‌ها با پژوهش‌ها ارتباط خواهند داشت؟
سوالات باز پاسخ ساده	چه اتفاقی ممکن است، رخ دهد؟ چه اتفاقاتی در جریان است؟
اقدام محور	الان چه اقدامی باید انجام داد؟ از چه منبعی می‌توان اطلاعات مورد نیاز را بدست آورد؟

مطالعه و آماده ساختنِ موردِ آموزشی، به منظورِ بحث در کلاس بسیار بیشتر از مطالعهِ یک وبلاگ، ایمیل، یک رُمان یا یک فصل از یک کتاب درسی است. اگر هنوز مهارت مطالعهِ موردِ آموزشی را توسعه نداده‌اید، اکنون زمان آن است که تکنیک جدیدی به نام مدل "سه مطالعه/ خواندن" را امتحان نمایید. از این مدل، به منظورِ مطالعهِ یک موردِ آموزشی پیش از کلاس استفاده نمایید. اگر مطالعه موردِ آموزشی در کلاس به شما محول شده است، این سیستم به شما کمکی نمی‌کند.

### مطالعه آغازین (دفعه اول)

- شش دقیقه را از زمانِ روزانه خود را به مطالعه موردِ آموزشی اختصاص دهید و بدون وقفه و متمرکز، متن را مطالعه نمایید (بله، شش دقیقه برای یک موردِ آموزشی ۱۰ صفحه ای کافی است). اگر در حال مطالعه یک موردِ آموزشی گزیده/کوتاه پنج صفحه یا کمتر هستید، برای اولین بار، مطالعه این موردِ آموزشی، کمتر از پنج دقیقه زمان نیاز دارید. تلفن همراه خود را خاموش کنید تا در این مدت کوتاه مطالعه، حواس شما گمراه نگردد.
- گره‌افکنی متن را بخوانید. این بخش، ممکن است چندین پاراگراف باشد و شما را با مسئله آشنا نماید. مسئله را در یک جمله در حاشیه بنویسید.
- جمله اول (و تنها جمله اول) هر پاراگراف را بخوانید. یک یا دو کلمه کلیدی را در حاشیه کنار پاراگراف بنویسید.
- عنوانِ ضمایم و پیوست‌ها را نگاه کنید.
- عناوین موجود در فهرستِ ارجاعات را بخوانید. نویسنده از چه نوع قرائتی به استفاده نموده است؟ کدام عرصه محتوایی را پوشش می‌دهند؟

### مطالعه دوم (دفعه دوم)

- این بار، حداقل یک ساعت به منظورِ مطالعه موردِ آموزشی در روز بعد یا مدتی در روز بعد (یا ۳۰ تا ۴۰ دقیقه برای یک موردِ آموزشی کوتاه) اختصاص دهید. به یاد داشته باشید که اگر وقفه دارید، لازم است این زمان تمديد گردد. بیاييد با نویسندهِ مُنصفی باشیم! نویسنده بیش از ۵۰ ساعت را صرف نوشتنِ موردِ آموزشی نموده است و آن اثر، اکنون شایسته توجه شماست.

- کل مورد آموزشی را به تدریج و با دقت بخوانید. در حین ادامه، در خصوص شخصیت‌ها و رفتار، وضعیت و اقدامات آنها یادداشت‌برداری نمایید. گاهی، تهیه جدول زمانی اقدامات، پیگیری و به خاطر سپردن آن را تسهیل می‌نماید. هنگام مطالعه دوم، حتماً موارد آموزشی و ضائم را مطالعه نمایید.
- پاسخ خود به وضعیت و شخصیت‌ها را یادداشت نمایید، حتی اگر توسط نظریه‌ها یا مفاهیم رسمی، پشتیبانی نشده باشند. با وضعیت‌های مشابهی که قبلاً تجربه نموده‌اید یا در خصوص آنها مطالعه نموده‌اید، هر گونه ارتباطی که می‌توانید برقرار سازید. تفاوت‌ها یا شباهت‌های این وضعیت چیست؟ به یاد داشته باشید، این یادداشت‌هایی که آماده می‌سازید تنها متعلق به شما هستند - هیچ کس دیگری به آنها نگاه نخواهد کرد. فرقی نمی‌کند که نامرتب باشند، دور آنها خط کشیده شده باشند، آنها قرار است به شما کمک کنند.
- فهرستی از مفروضاتی تهیه نمایید که به آنها خواهید پرداخت. علاوه بر آن، فهرستی از اطلاعات مورد نیاز، پیش از ارائه یک توصیه، تهیه نمایید. نکاتی مورد غفلت واقع شده اند؟
- راه‌حل‌های جایگزین، مزایا و معایب آنها را فهرست نمایید و سپس یک توصیه را انتخاب کنید. شما همواره باید یک توصیه را برگزینید و یک دلیل منطقی برای آن ارائه دهید. لازم است این توصیه توسط برخی نظریه‌ها، مفاهیم، یا بحث‌های کلاسی در این یا برخی کلاس‌های دیگر پشتیبانی شود. باز هم، اینها یادداشت هستند، نه اوراقی که قرار است ارائه گردند.
- سوالات را آماده نمایید. سوالات اسنادی هستند که به یادگیرندگان تحویل داده می‌شوند.

### مطالعه سوم (دفعه سوم)

- این آخرین باری است که شما متن را مطالعه خواهید نمود. که پیش از کلاس انجام می‌گیرد. هدف از مطالعه سوم، این است که مطمئن شوید که مورد آموزشی را به خاطر دارید و همچنان، توصیه خود را قبول دارید.
  - این مطالعه، شبیه مطالعه اول است: ابتدا، جمله اول هر پاراگراف را بخوانید. اما این بار، هم حاشیه‌نویسی‌های خود و هم یادداشت‌هایی را بررسی نمایید که در طول مطالعه دوم انجام داده‌اید. به منظور آماده شدن برای آزمون‌ها و حضور هوشمندانه در کلاس، به یادداشت‌های خود نیاز دارید. به یاد داشته باشید که شرکت در کلاس به این معنا است که لازم است شما صحبت کنید. آنچه را که نوشته‌اید با صدای بلند قرائت کنید. اگر دوره شما، آموزش از راه دور است، می‌توانید از یادداشت‌های خود، حین صحبت با سایرین استفاده نمایید.
- کل فرآیند بیش از دو ساعت طول نکشیده است، که تقریباً مشابه مدت زمانی است که به حضور کلاس اختصاص می‌دهید.

کاربرگ ۵-۱۰: دو قالب نوشتاری به منظور تحلیل مورد آموزشی

در این کاربرگ، دو قالب نوشتاری، برای مورد آموزشی تصمیم‌گیری (مبتنی بر تصمیم) و مورد آموزشی توصیفی / توضیحی (که نیازی به تصمیم‌گیری ندارند)، ارائه شده است.

مورد آموزشی تصمیم‌گیری	
خلاصه اجرایی	با وجود اینکه خلاصه اجرایی، در ابتدای مورد آموزشی ظاهر گردد؛ اما این بخش را در آخرین مرحله بنویسید. هدف از خلاصه اجرایی، ارائه یک مرور مختصر از موضوعات اصلی، توصیه پیشنهادی و اقداماتی است که باید دنبال شوند.
بیانیه مسئله	مسئله اصلی و تصمیمی که لازم است قهرمان داستان بگیرد را شرح دهید. علائم مسئله را درج نمایید و آنها را از خود مسئله، متمایز سازید. به عنوان مثال، علامت این است که شما لکه‌هایی روی صورت خود دارید. مشکل این است که شما سرخک دارید. بیان یافتن مسئله، یک فرآیند تشخیصی است.
علت‌ها	این بخش به بررسی علل بالقوه مسئله اصلی می‌پردازد. با استفاده از نظریه‌های مرتبطی که در این دوره یا دوره‌های دیگر آموخته‌اید، از کاوش خود حمایت نمایید.
راه‌حل‌های ممکن / جایگزین‌ها	تا جایی که می‌توانید راه‌حل‌های ممکن یا اقدامات جایگزین را مشخص نمایید. شما نباید امکانات خود را محدود به نکاتی سازید که فکر می‌کنید انجام دادن آنها آسان یا منطقی است، بلکه لازم است طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها را در نظر بگیرید.
تحلیل جایگزین‌ها	معیارهایی را به منظور تعیین امکان‌سنجی اساسی گزینه‌های شناسایی شده در بالا انتخاب نمایید، سپس جوانب مثبت و منفی هر جایگزین قابل اجرا را در نظر بگیرید. شما باید حداقل، سه گزینه را در این بخش در نظر بگیرید.
توصیه‌های نهایی	چه اقداماتی را به قهرمان داستان توصیه می‌نمایید؟ توصیه خود را با منطقی پشتیبانی کنید که هم بر مبنای واقعیت‌ها و هم بر مبنای نظریه‌های مناسب برای مسئله است (به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل بازار، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، تأثیر ساختار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، یا مباحث اصلی سایر رشته‌ها)
پیاده سازی	مراحلی که لازم است قهرمان داستان انجام دهد تا توصیه شما را محقق سازد، چه هستند؟ مسئولیت‌ها، هزینه‌ها، جدول زمانی و سنجش میزان موفقیت اجرای نهایی را تا حد امکان، شناسایی نمایید.
تحلیل مورد آموزشی توصیفی / توضیحی	
خلاصه اجرایی	با وجود اینکه خلاصه اجرایی، در ابتدای مورد آموزشی ظاهر گردد؛ اما این بخش را در آخرین مرحله بنویسید. هدف از خلاصه اجرایی، ارائه یک مرور مختصر از موضوعات اصلی، توصیه پیشنهادی و اقداماتی است که لازم است دنبال شوند.

<p>این بخش، تنها فهرستی از حقایق موجود در مورد آموزشی نیست. شما لازم است تعیین نمایید که کدام حقایق مرتبط هستند و کدام اطلاعات، مربوط به پیشینه هستند. برای مثال، اگر در حال تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی در خصوص اخلاق تجاری هستید، احتمالاً مهم نیست که این عمل در پاییز انجام گیرد. با این حال، ممکن است مهم باشد که این اقدام در پایان یک دوره فروش یا برخی زمان‌بندی بحرانی دیگر رخ دهد.</p>	<p>حقایق</p>
<p>چرا همه چیز مطابق با آنچه شرح داده شد، رخ داد؟ چه گزینه دیگری ممکن است در نتیجه‌گیری اتفاق بیفتد؟ پیامدهای آن از نظر بررسی نگرش‌ها و روابط چیست؟</p>	<p>ارجاعات رفتاری</p>
<p>نظریه مربوطه را به منظور توضیح اقدامات و پیامدها و تأثیر معیارهای مختلف بر تصمیماتی اعمال نمایید که در مورد آموزشی اتخاذ شده اند.</p>	<p>بحث مبتنی بر نظریه در خصوص اقدامات</p>
<p>گنش‌های قهرمان داستان را با دیگر دوره‌های عملیاتی، مقایسه نمایید. نتایج منطقی آن اقدامات چه می‌توانستند باشند؟ سلسله مراتبی از اقدامات ترجیحی را بر مبنای معیارهای نتیجه تعیین شده خود تعیین نمایید.</p>	<p>گزینه‌ها در خصوص اقدامات مطرح شده</p>
<p>دلیل شما برای اقدام ترجیحی اتخاذ شده، چیست؟ اگر قهرمان داستان طبق تحلیل شما کار درستی انجام داده است، دلیل آن را توضیح دهید. اگر قهرمان داستان باید کار دیگری انجام می‌داد، دلیل آن را توضیح دهید. در استدلال خود تأمل بورزید.</p>	<p>نتیجه‌گیری/ تأمل در خصوص نتایج</p>

## کاربرگ ۶-۱۰: قالب و چیدمان تخته های کلاس

هر مورد آموزشی به قالب تخته کلاسی مختص به خود نیاز دارد. این کاربرگ، نمونه‌هایی را برای انواع مختلف موارد آموزشی ارائه می‌دهد که می‌توانید با نیازهای کلاس خود تطبیق دهید. اگر از رنگ‌های متنوع استفاده نمایید، تخته‌های کلاس شما جذاب‌تر خواهند بود. در نظر بگیرید که عنوان‌ها را تا زمانی بیافزایید که اطلاعات روی تخته مشخص نشوند. توجه داشته باشید که تمامی موارد آموزشی، به بحث‌های سه تخته‌ای یا تجزیه و تحلیل جدولی منتج نمی‌گردند. ممکن است برای برخی موارد آموزشی، نقشه ذهنی، نمودار یا ابزار بصری دیگر ارجح باشند.

### قالب پیشنهادی بر مبنای یک مورد آموزشی اخلاقی

#### تخته اول (سمت چپ)

موقعیت / تأثیر (نفوذ) / قدرت	ذی نفعان
صاحب شرکت؛ تصمیم‌گیرنده	جان دوئی
مشتری عادی	مری اسمیت
تأمین کننده	شرکت الف
سایر موارد	سایر موارد

#### تخته دوم (مرکز)

گزینه‌ها / اقدامات	معايت / مزایای خروجی ها	ایرادات، اشکالات / هزینه ها
کالای معیوب را بفروشید	تمامی کالای موجود در قفسه‌ها فروش می‌رسند. درآمد افزایش می‌یابند.	آسیب به ارتباط با مشتری آسیب احتمالی به مشتری از دست دادن اعتماد مشتری
از صاحب کسب و کار شکایت کنید	بازپرداخت یا غرامت برای آسیب دیدگی دریافت می‌کند.	دعای حقوقی، گران هستند هزینه های احساسی، بالاست طی کردن مسیر قانونی دشوار است
سایر موارد	سایر موارد	سایر موارد

#### تخته سوم (سمت راست)

حقایق تأثیرگذار بر تصمیم	اثرات مثبت و منفی
کسب و کار کند و تدریجی پیشرفت می‌نماید	-
تصمیم به خلاص شدن از موجودی قدیمی	-
مری، مشتری ۲۵ ساله است	+
جان، عضو شورای شهر است	+
شرکت الف، تأمین کننده قدیمی است	+
سایر موارد	...

قالب پیشنهادی بر مبنای CASE بازاریابی محصول جدید (NPD)

#### تخته اول (سمت چپ)

ویژگی‌های محصول	مزایای محصول
محفظه‌های تمام فلزی	پوشش ضخیم و مستحکم، مقاوم در برابر ضربه
سه رنگ مجزا	هماهنگی و تنظیم رنگ‌ها
سایر موارد	سایر موارد

#### تخته دوم (مرکز)

روش‌های ترویجی	مزایا	معایب
بازاریابی توصیه‌ای (WOM)	پیمانکاران، به توصیه‌های پیمانکاران اعتماد دارند.	دسترسی محدود
آگهی در مجلات بازرگانی	تبلیغات اسپلشی توجه مشتریان بالقوه را به خود جلب می‌کند.	هزینه بر
سایر موارد	سایر موارد	سایر موارد

#### تخته سوم (سمت راست)

جانمایی (مراکز توزیع)	فواید	ایرادات / اشکالات
فروشگاه خرده‌فروشی	بازار هدف، دسترسی سریع خواهد داشت.	هزینه به دست آوردن قفسه‌ها



وسایت اینترنتی	دسترسی به مخاطبان جوان	بازار هدف، از نظر جمعیت شناختی مطابقت ندارد.
سایر موارد	سایر موارد	سایر موارد

قالب پیشنهادی بر مبنای مورد آموزشی استراتژی (تحلیل SWOT)

### تخته اول (سمت چپ)

پیش از راه اندازی	
ضعفها	قوتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان تجربه در صنعت</li> <li>فقدان تجربه در خرده فروشی تأسیسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قوت شخصی در خصوص کارهای اخلاقی</li> <li>شرکا سرمایه و ارتباطات خاصی با VCS</li> </ul>
تهدیدها	فرصتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>رقابت تثبیت شده و مجرب</li> <li>امکان افزایش ظرفیت در هزینه کالاها</li> <li>رشد در بازار حراجیها (فروشگاه مواد غذایی و فروشگاه ابزارآلات)</li> <li>امکان افزایش در هزینه اجاره مغازهها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیچ کدام از رقبای از مدل اروپایی استفاده نمی کنند.</li> <li>هیچ کدام از خرده فروشیها در مسیر پُرتراфик قرار ندارند.</li> <li>موجودی کم هزینه در اختیار است.</li> <li>خدمات مشتری گرای منحصر به فرد در صنعت، ارائه می گردند.</li> </ul>

### تخته دوم (تخته مرکزی)

۲۰۱۶	
ضعفها	قوتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>بدون تجربه در فرانچایز</li> <li>هیچ برنامه ای به منظور بررسی صحیح حق امتیازها وجود ندارد</li> <li>ساختار سازمانی پیچیده (متمرکز از بالا به پایین)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قوت شخصی در خصوص کارهای اخلاقی</li> <li>پنج سال تجربه در صنعت</li> </ul>

فرصت‌ها	تهدیدها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات مشتری‌گرای منحصر به فرد در صنعت، ارائه می‌گردند.</li> <li>• در سال ۲۰۱۶، اقتصاد احیا شده است</li> <li>• مردم، آزادانه (با آسودگی خاطر) خرج می‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سایر رقابت‌های تثبیت شده</li> <li>• افزایش قیمت تمام شده کالا</li> <li>• رشد در مراکز فروش (به عنوان مثال، فروشگاه‌های مواد غذایی، فروشگاه ابزارآلات)</li> <li>• افزایش بالقوه در هزینه اجاره فروشگاه</li> <li>• عدم پیروی فرانچایزها از دستورالعمل‌های عملیاتی</li> </ul>

### تخته سوم (سمت راست)

۲۰۱۶	
قوت‌ها	ضعف‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربه قوی در تجارت خارجی موجود است.</li> <li>• ۳۰ میلیون دلار برای سرمایه‌گذاری در دسترس است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صنعت، آنچه مصرف کننده می‌خواهد را درک نمی‌کند</li> <li>• سیستم‌های حسابداری ضعیف هستند</li> </ul>
فرصت‌ها	تهدیدها
<p>شباهت به صنعت فیلم سازی از نظر اندازه، بلوغ، سطح پراکندگی و عدم وجود برند ملی</p> <p>پس انداز از طریق صرفه جویی در مقیاس</p>	<p>فروشگاه‌ها، تمایل به پیروی از یکدیگر ندارند. آنها می‌خواهند فردیت خود را حفظ نمایند.</p> <p>خرده فروشی‌ها، قربانی شرایط اقتصادی هستند.</p>

<p>اقداماتی انجام دهید تا یادگیرندگان، احساس آرامش بیشتری داشته باشند و یادگیری مؤثر ایجاد گردد. همکاری میان یادگیرندگان را ترویج نمایید.</p>	
	<p>قوانینی را تحت عنوان "قوانین مشارکت" تدوین نمایید و اخلاق شهروندی و تعاملات شفاف را تشویق نمایید.</p>
	<p>گروه‌های کوچک (کمتر از ۵ نفر) به منظور بحث پیرامون مبحث را تعیین نمایید.</p>
	<p>فضای گفتگوی خصوصی برای هر گروه در فضای آنلاین ایجاد نمایید.</p>
	<p>به هر گروه، یک کاربرگ آنلاین به منظور ثبت گزارش‌های گروهی اختصاص دهید (بارگزارش‌ها).</p>
	<p>به یادگیرندگان درخصوص خطرات ناشی از ارسال عجولانه گزارش، بدون مرور نوشته‌ها، گوش زد نمایید.</p>
	<p>فرصت‌های متعددی را برای یادگیرندگان، ایجاد نمایید تا با یکدیگر تعامل داشته باشند.</p>
<p>کار خود را تسهیل نمایید، کارایی خود را تقویت نمایید و اثربخش باشید.</p>	
	<p>ساعات کار آنلاین خود را کاهش دهید. ممکن است یادگیرندگان در نیمه شب به انجام تمرین‌ها بپردازند، اما هیچ دلیلی وجود ندارد که شما هم مشابه آنها عمل نمایید.</p>
	<p>به یادگیرندگان درخصوص خطرات ناشی از ارسال عجولانه گزارش، یادآوری نمایید.</p>
	<p>هر چند ممکن است وسوسه انگیز باشد، اما استراق سمع نکنید و در اتاق‌های گفتگوی دانشجویی کمین نکنید.</p>
	<p>درخصوص شنیدن نظرات یادگیرندگان و گوش دادن به نظرات آنها صبور باشید.</p>
	<p>در مواقعی، بازخورد سریع و فشرده به کلاس ارائه دهید.</p>
<p>طراحی دوره به منظور یادگیری موردکاوی</p>	
	<p>روز اول را با مورد آموزشی گزیده/ کوتاه آغاز نمایید.</p>
	<p>روبریک‌ها را آماده سازید. تحلیل ساختاریافته و سایر ابزارهای تسهیلگر را به منظور یادگیری فراهم نمایید.</p>
	<p>اطمینان یابید که دستورالعمل‌های خود را به صورت واضح و شفاف ارائه داده اید.</p>
	<p>به منظور ارائه پُست‌های سریع و تکرار مطالب، برنامه ریزی نمایید.</p>
	<p>به منظور تعامل و مشارکت پایدار، از انواع گوناگونی از مورد آموزشی را آماده نمایید (یک پاراگراف، حوادث بحرانی، مورد آموزشی کامل، مورد آموزشی ویدیویی).</p>

این برنامه اقدام، طرحی از اهداف آموزش موردکاوی را ارائه می‌دهد. هنگام آماده‌سازی به منظور تدریس مورد آموزشی و هنگام تشریح بحث از آن استفاده نمایید. شما حتی می‌توانید آن را به منظور آماده‌سازی و تجزیه و تحلیل مورد آموزشی خود، در اختیار یادگیرندگان قرار دهید.

	مسئله (مسائل موجود در مورد آموزشی را فهرست نمایید)	P
	علل (علتها را شناسایی نمایید)	C
	جایگزین‌ها (اقدامات خاصی که به مسئله مربوط هست را اشاره نمایید)	A
	راه‌حل‌ها (توصیه‌های پیشنهادی)	S
	پیاده‌سازی (نهادهای مسئول، پیامدهای کوتاه مدت و بلند مدت، هزینه‌ها و منافع، پیامدهای منفی بالقوه)	I

روبریک را به منظور مطابقت با معیارها، دسته‌های ارزشیابی و توضیحات دلخواه خود تطبیق دهید.

معیار پیشنهادی	خیلی ضعیف / ضعیف / نیازمند تلاش	رضایت بخش / قابل پذیرش / خوب	برجسته / نمونه / عالی
کامل بودن	به صورت ناخودآگاه، یک یا دو بخش از قلم افتاده است.	تمامی بخش‌ها به خوبی ارجاع داده شده اند.	تمام بخش‌ها، به درستی ارجاع داده شده اند.
	امتیاز ...	امتیاز ...	امتیاز ...
ارتباط با نظریه‌ها	تحلیل به نظریه‌ها ارتباط ندارد.	به نظریه‌ها، مفاهیم دوره به خوبی ارجاع داده شده است.	به نظریه‌ها و مفاهیم به طور مناسب و روشنگرانه می پردازد
	امتیاز ...	امتیاز ...	امتیاز ...
کیفیت تحلیل	تفکر دقیق یا بینش مشخصی ارائه نگشته است.	تجزیه و تحلیل هم تلاش و هم درک مطالب را نشان می دهد	تجزیه و تحلیل دقیق که استنتاج های دقیق و منطقی را ارائه می دهد
	امتیاز ...	امتیاز ...	امتیاز ...
نتیجه گیری	استدلال‌های پشتیبانی نشده که مسائل اصلی را نادیده می گیرند	استدلال‌های پشتیبانی شده که مسائل اصلی را در بر می گیرند	استدلال‌های پشتیبانی شده که هم به مسائل اصلی و هم به مشکلات ظریف می پردازند
	امتیاز ...	امتیاز ...	امتیاز ...
کیفیت نوشتاری	بی دقتی در نوشتن، اشتباهات دستور زبانی و املائی فراوان، سازماندهی ضعیف	نوشتار واضح، اشتباهات دستور زبانی و املائی اندک، ارائه سازمان یافته	نوشتار بی نقص، سازماندهی واضح، دستور زبان و املائی صحیح
	امتیاز ...	امتیاز ...	امتیاز ...

## فصل ۱۱: نوشتن مورد آموزشی؛ مدل موردکاوی برای دانشجویان کارشناسی و دانشجویان کارشناسی ارشد

چرا به یادگیرندگان، نحوه نوشتن مورد آموزشی را یاد می‌دهیم؟

این فصل به شما کمک می‌نماید تا یک پروژه نوشتن مورد آموزشی را به منظور استفاده در کلاس درس با دانشجویان فارغ التحصیل یا دانشجویان کارشناسی طراحی نمایید. این شامل مطالبی است که به شما کمک می‌نماید یادگیرندگان را از طریق پیچیدگی‌های پژوهش کیفی، طراحی موردکاوی، نوشتن مورد آموزشی و تجزیه و تحلیل مورد آموزشی راهنمایی کنید. این فصل همچنین شامل برخی از راهنماهایی است که من در کلاس‌های خود استفاده نموده‌ام و بازخورد خوبی از کاربران دریافت نموده‌ام. درک اینکه چرا از دانشجویان فارغ التحصیل خود می‌خواهیم موارد آموزشی را بنویسند، بسیار ساده است. تجربه پژوهش در خصوص مسئله شرکت، شناسایی اطلاعات مرتبط و آماده‌سازی آن به منظور ارائه در قالبی منسجم و مدون، یک تمرین یادگیری ارزشمند است. یادگیرندگان را وادار می‌سازد که به طور عینی در خصوص وضعیت‌های حقیقی و مسائل واقعی مشابه با آنچه بیان‌دیشند که در زندگی کاری روزمره خود با آن مواجه می‌شوند.

دانشجویان فارغ التحصیل، لازم است تسلط کافی بر نظریه‌ها داشته باشند تا بتوانند یک یادداشت آموزشی مقدماتی را گردآوری نمایند که بر روش‌های یادگیری مناسب تمرکز دارد و نظریه‌ها را در عمل به کار می‌برند. اما چرا برای نوشتن مورد آموزشی به دانشجویان کارشناسی زحمت می‌دهیم؟ آیا یادگیرندگان، با چالش‌های کافی به منظور تجزیه و تحلیل مورد آموزشی موجود مواجه هستند؟ پژوهش‌ها، نشان داده اند که یادگیرندگان به روش‌های شگفت‌انگیزی از نوشتن مورد آموزشی سود می‌برند. نوشتن مورد آموزشی به یادگیرندگان کمک می‌نماید:

- توانایی آنها در تفکر، نوشتن و ارائه را تقویت می‌سازد.
- شناسایی مسائل و تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت انتخابی را تسهیل می‌نماید.
- در ایجاد اعتماد به نفس و ایجاد آرامش، مؤثر است.
- مفاهیم را با وضعیت‌های حقیقی مرتبط می‌سازد و مسائل را حل می‌نمایند.
- مقابله با ابهام و کار بر مبنای دانش ناقص را می‌آموزند.
- یاد می‌گیرند که چالش‌ها را بازتاب دهند و مسائل را مجدداً بازتعریف می‌نمایند.
- حوادث بحرانی را شناسایی می‌کنند.
- استفاده از اصول نظری در یادگیری عملی را تمرین می‌نمایند.
- یاد بگیرید که میان موارد مهم و پیش پا افتاده، تمایز قائل شوند.

- ارتباط نوشتاری بهتری داشته باشند و مهارت‌های مشاهده خود را افزایش دهند.
- انگیزه و علاقه بیشتری به دوره پیدا کنند.
- شبکه‌های حرفه‌ای خود را گسترش دهند.

این فصل ابتدا بر مدل موردکاوی برای دانشجویان مقطع کارشناسی تمرکز می‌نماید و سپس به روش اصلاح‌شده نوشتن مورد آموزشی برای دانشجویان کارشناسی ارشد (تحصیلات تکمیلی) می‌پردازد. ممکن است متوجه شوید که بسیاری از عناصر مدل موردکاوی می‌توانند با موفقیت در کلاس‌های تحصیلات تکمیلی شما نیز اعمال گردند.

### مدل موردکاوی پژوهشی چیست؟

مدل موردکاوی پژوهشی، نوع بسیار متفاوتی از مورد آموزشی است که در فصل‌های گذشته به آن پرداخته‌ایم، زیرا عناصر یک مورد آموزشی و دستنامه مدرس یا یادداشت آموزشی را با عناصر یک مورد پژوهشی، ترکیب می‌نماید. این ترکیب به پروژه‌ای منجر می‌گردد که به یادگیرندگان امکان می‌دهد، مصاحبه و مشاهده گسترده انجام دهد (تمرین مهارت‌های پژوهشی کیفی) و نظریه‌ها و مفاهیم مرتبط را برای چالش‌های سازمانی خاص به کار گیرند (تمرین مهارت‌های تحلیلی و مشاوره). این مدل برای دانشجویان مقطع کارشناسی مناسب است تا هدف حقیقی از یادگیری نظریه‌ها و دیدگاه‌های متعددی را به آنها بفهماند. هدفی که در برنامه‌های دانشکده کسب‌وکار با آنها دست و پنجه نرم می‌نمایند. همچنین برای دانشجویان فارغ التحصیل کم‌تجربه، به عنوان "تمرینی ادغام‌کننده و ترکیبی" در مراحل اولیه برنامه آموزشی آنها مفید است. این مدل را نه برای کلاس‌های آموزش اجرایی و نه برای دوره‌های دکتری توصیه نمی‌نمایم. یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی یک نتیجه مثبت در هنگام تخصیص پروژه‌های دانشجویی، میزان وضوح ارائه شده در مقابل انتظارات مدرس است. یک عامل شکست رایج، تمایل به نوشتن دستورالعمل‌هایی است که به دلیل فرضیات بیان نشده یا انتظارات عملکرد مبهم مدرس است.

به منظور کمک به اطمینان از موفقیت یادگیرنده، کاربرگ‌هایی با دستورالعمل‌هایی برای یادگیرندگان به شکل روایی، در قالب الگو، در نمودارهای PERT پیشنهادی، در روبریک‌های نمره‌دهی و در روبریک‌های رتبه‌بندی، ارائه شده است که تمامی آنها به‌عنوان کاربرگ در انتهای این فصل ظاهر شده‌اند. یادگیرندگان را تشویق نمایید تا پیش از ارسال مورد آموزشی به این کاربرگ‌ها مراجعه نمایند. علاوه بر این، نمونه‌هایی از کارهای باکیفیت و آثار کم‌کیفیت را به یادگیرندگان ارائه دهید تا در مقایسه با روبریک‌ها، این مورد آموزشی ارزشیابی کنند تا بتوانند درک خود را از انتظارات شما اصلاح نمایند. (بر مبنای تجربیات گذشته من)، یادگیرندگان گزارش نموده‌اند که نمونه‌ها به منظور درک اینکه پروژه‌های نهایی آنها چگونه باید باشد، بسیار مفید بوده‌اند.

به عنوان برنامه آموزشی در یک نیمسال آموزشی اصلی، ارائه نمونه‌ها، یک تکلیف پیچیده و سخت است. با این وجود، یادگیرندگان غالباً در خصوص پروژه مشتاق هستند، تا حدی به این دلیل است که (نمونه‌ها: بررسی مورد آموزشی) به طور چشمگیری با بسیاری از مقالات ترم دیگری متفاوت است که انجام داده‌اند. علاوه بر آن، تا حدی به دلیل فرصت

ایجاد شده به منظور تعامل با صاحبان و مدیران مشاغل در سطح حرفه‌ای است. کاربرگ ۱-۱۱، جزوه دانشجویان کارشناسی را توصیف می‌نماید و کاربرگ ۲-۱۱، جدول زمانی قابل ارائه و تکالیف اصلی برای مدرس ببینید. این پروژه را می‌توان به کلاس‌های آنلاین و همچنین به کلاس‌های حضوری اختصاص داد، زیرا اکثر کارها خارج از تعاملات کلاسی انجام می‌گردند.

### عناصر موردکاوی پژوهشی

۱۱ عنصر متمایز وجود دارند که موردکاوی را شکل می‌دهند. بخش‌های زیر، شرحی از هر عنصر و نمونه‌ای مختصر از پروژه‌های دانشجویی تکمیل شده در طی چندین سال ارائه می‌نمایند (می‌توانید در بخش "ارجاعات و مطالعه بیشتر"، به فهرستی از پروژه‌های ویژه یادگیرندگان مراجعه نمایید).

### ۱. گره‌افکنی (گره آغازین و گره پایانی)

گره آغازین، شروع قضیه است. لازم است مخاطب را جذب نماید و او را به خواندن بیشتر علاقه‌مند سازد. نباید چکیده یا خلاصه‌ای از آنچه باشد که قرار است دنبال گردد. در عوض، لازم است علاقه یا کنجکاوی در مخاطب را بر قصد مشخصی، برانگیزاند.

### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

بالای درب "تاکوریا، گرگ زوزه‌کش" تابلویی است که می‌گوید: "به گرگ خوبت غذا بده". این علامت، به یک افسانه درخصوص مبارزه میان دو گرگ شیطان صفت و فرشته‌خواه اشاره دارد. این دو گرگ، نمایانگر دو وجه هر انسانی هستند. این سوال که کدام گرگ برنده خواهد شد، توسط راهکاری مرتفع می‌گردد که به غذا دادن به گرگ، مرتبط است. پت و شریکش مت می‌خواستند که "گرگ زوزه‌کش" مکانی باشد که مردم بتوانند به گرگ خوب درون خود غذا بدهند. اما بدون تجربه زیاد در مالکیت رستوران، می‌ترسیدند که از عهده این چالش برنیایند.

### ۲. صنعت

یادداشت صنعتی مختصر، شامل شرح کامل خدمات یا محصول مورد نظر، اندازه کلی صنعت در منطقه، شناسایی عامل اصلی تولید، عامل ایجاد سود در صنعت، موانع اصلی ورود، رقابت و هرگونه اطلاعات دیگری است که در درک زمینه کسب و کار مفید خواهند بود.

### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی



موانع ورود به صنعت خدمات آمبولانس، به ویژه برای خدمات اورژانس بسیار فراوان بود. برخی از موانع، شامل ایجاد سابقه پاسخ سریع و ارائه مراقبت باکیفیت هستند. علاوه بر این، هزینه‌های فراوان تعمیر و نگهداری خودرو، دشواری استخدام کارکنان واجد شرایط و محدودیت‌های دولتی وجود داشت که همگی، رقابت در این صنعت را دشوار می‌ساختند. الزامات گواهینامه و مقررات سختگیرانه نیز از دیگر موانع ورود هستند. امدادگران باید گواهینامه ایالتی داشته باشند و مقررات فدرال را رعایت نمایند.

### ۳. داستان شرکت

داستان شرکت، یک تاریخچه سازمانی است. زمان تأسیس کسب و کار، مؤسس آن، اندازه شرکت در حال حاضر، ممتازترین ویژگی‌های کسب و کار در این زمان و اطلاعات پیشینه مشابه، از جمله اطلاعاتی هستند که در داستان شرکت اشاره می‌گردند.

#### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

در شهری کوچک در ایتالیا، پدر بزرگ "آقای سی" به کشاورزی و فروش اسب می‌پرداخت. هنگامی که خانواده در دهه ۱۹۵۰ به ایالات متحده نقل مکان نمودند، عموهای آقای سی، ابتدا در یک فروشگاه دوچرخه فروشی کار می‌کردند، سپس یک مغازه فروش و تعمیر موتورسیکلت در کمبریج راه‌اندازی نمودند. پس از اینکه پدرش، شغل مهندسی خود را از دست داد، به همراه برادرانش در صنعت موتورسیکلت مشغول به کار شد و خانواده، سه نمایندگی دیگر را افتتاح نمودند. آقای سی، رویای تأسیس نمایشگاه اتومبیل خود را داشت: "پدر بزرگم اسب می‌فروخت، پدرم موتورسیکلت می‌فروخت و من ماشین می‌فروشم. . . سه نسل انتقال روح". نمایشگاه آقای سی، تا سال ۲۰۰۸ شکوفا شد؛ زمانی که اقتصاد به شدت آفت نموده بود. در اوایل سال ۲۰۰۹، حق امتیاز آقای سی با شورت حذف شد.

### ۴. مالک یا مدیر کسب و کار

توضیحات مربوط به "مالک یا مدیر کسب و کار"، لازم است به اندازه کافی واضح و دقیق باشد تا مخاطب بتواند شخص را تجسم نماید. تا جایی که ممکن است از زبان مالک یا مدیر، استفاده نمایید تا به مخاطب کمک کنید که نحوه واکنش یا واکنش قهرمان داستان را به یک وضعیت خاص درک نماید.

#### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

فیتزروی، در دریای کارائیب به دنیا آمد و در سن ۱۶ سالگی به ایالات متحده آمد. او در یک مزرعه در یک دهکده کوچک زندگی می‌کرد و در آنجا با علاقه فراوان، وظیفه او پختن نان برای سایر اعضای دهکده را برعهده داشت. او گفت: هنگامی که تنها ۱۶ سال داشتم به این منطقه آمدم تا چیزهای جدیدی یاد بگیرم و حالا من یک رهبر هستم. من رقبا را شکست می‌دهم!

## ۵. مسئله

این را تا حد امکان در "صدای P" بنویسید (از دیدگاه قهرمان داستان). (صدای P (P-voice) و صدای R (R-voice) به معنای صدای پژوهشگران است - در ادامه این فصل با جزئیات بیشتر توضیح داده خواهند شد). از قالب روایت (قالب داستان) استفاده نمایید تا مانند داستان به نظر برسد، حتی اگر حقیقی باشد. لازم است برخی از این بخش توسط دانشجوی پژوهشگر و بر مبنای مشاهدات انجام شده در طول جمع‌آوری داده‌ها تکثیر گردد. بعید است که قهرمان داستان، تعاملات انسانی را به زبان نقل قول بیان نماید که دانشجوی پژوهشگر آنها را مشاهده نموده‌است. توجه داشته باشید ممکن است مسئله‌ای که قهرمان داستان شناسایی می‌نماید، با مسئله‌ای یکسان نباشد که دانشجو محقق درک می‌نماید.

### گزیده‌ای از یک پروژه دانشجویی

کوین گه به پشتی‌صندلی خود تکیه داده بود، گفت: "این شرکت (یک شرکت چاپ) پیش‌تر به گونه‌ای اداره می‌شد که مقیاس پذیر نیست." هر شرکتی دارای فراز و نشیب‌هایی به منظور حفظ تعادل و نگه داشتن مردم و همچنین استراحت در صورت نیاز است. برای تجارت من همواره قله‌های بزرگ (فرازها) و دره‌های بزرگ (فرودها) ایجاد می‌گردند. کوین، سه تماس تلفنی را نادیده گرفت و گفت: "در حال حاضر ما در بزرگترین نقطه اوج سال، زمان انتخابات هستیم و بعد از انتخابات بزرگترین دره (نقطه استراحت) حاصل می‌گردد." کوین لبخندی زد و به چند تماس دیگر توجهی ننمود: "من اساساً در دوران انتخابات در دفترم می‌خوابم (فرصتی به منظور مراجعه به منزل ندارم)، اما پس از انتخابات استراحت می‌نمایم و به بازی گلف می‌پردازم. جریان ثابت کار چیزی است که من دوست دارم در آینده، خارج از مبارزات سیاسی برای آن تلاش نمایم تا خودم را مشغول نگه دارم."

## ۶. تفسیر

---

<sup>۱</sup>Fitzroy

<sup>۲</sup>P-voice

<sup>۳</sup>Kevin

از صدای R (R-voice)، به منظور نظر دادن، ارائه تجزیه و تحلیل و شناسایی نظریه‌ها، یا پیوند مفاهیم یا یادگیری استفاده نمایید که ممکن است رفتارِ قهرمانِ داستان را توضیح دهد. هنگام انجام این شناسایی‌ها، تا حد امکان دقیق باشید.

#### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

تنوع و برجسته ساختن برند، از نقاط قوت شرکت است. مالک شرکت، زمان زیادی را درخصوص نشان دادن وجوه تمایز شرکت صرف نمود. او نظریه برندسازی را می‌داند. یک برند قوی، توسط تصویر شرکت ساخته می‌گردد و زمانی که شخص یا نماینده‌ای از شرکت حضور ندارد؛ برند، نشان‌دهنده شرکت است. او اهمیت تصویر برند را بازگو نمود: برندها، متمایز می‌گردند و تمایزها به یاد می‌آیند.

### ۷. بخش های متناوب صدای P (P-voice) و صدای R (R-voice)

درخصوص تاریخچه کسب و کار شخصی قهرمان داستان، رضایت‌بخش‌ترین تجربه کسب و کار، توصیه‌هایی برای مدیران جدید یا داستان‌های دیگر را با بحث/تفسیر به صورت توأمان توسط دانشجوی پژوهشگر بنویسید. تلاش نمایید تا حداقل یک نظریه یا مفهوم را برای هر مکاشفه صدای P (P-voice) به کار ببرید.

#### گزیده‌ای از پروژه های دانشجویی

- دومین نکته‌ای که الیزابت برای کارآفرینان جدید داشت این بود: "هنگام خرید یک کسب و کار موجود، هرگز به دیگران وابسته نباشید. هنگامی که قراردادی را امضا نمودید و کسب و کار متعلق به شماست، صاحبان قبلی یا کمک خواهند کرد یا دیگر هرگز از آنها خبری نخواهید داشت."
- یکی از اولین نکاتی که در مقدمه تجارت یاد گرفتیم، "مسئولیت پذیری" بود. مالک فروشگاه در قبال هر مسئله‌ای، مسئول است. بنابراین هنگام خرید یک کسب و کار، مهم است که درخصوص شرکت برای هر مسئله‌ای پژوهش نمایید که ممکن است در آن کسب و کار وجود داشته باشد. پس از خرید کسب و کار، مالک پیشین، دیگر مسئولیتی ندارد و شما با تمام مسائل، باقی می‌مانید.

### ۸. گزینه های جایگزین

حداقل دو توصیه به منظور حل مسئله قهرمان داستان ارائه دهید. پیرامون مزایا و معایب آنها بحث کنید.

#### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

یکی از گزینه‌های ممکن این است که فعلاً تمام کارهای تجاری را متوقف سازید و کاملاً روی مشاغل خانگی تمرکز نمایید. مشاغل تجاری، حاشیه سود بسیار اندکی دارند و پرداخت برای کار، اغلب بیش از یک ماه طول می‌کشد. کارها

به خودی خود بیشتر طول می‌کشد تا تکمیل گردند، اما نکته مهم در خصوص مشاغل خانگی، ایجاد درآمد سریع است. اغلب حتی پیش از اینکه محل کار را ترک نمایید. یکی دیگر از گزینه‌های ممکن این است که یک استراتژی بازاریابی را در نظر بگیرید که بیشتر بر کار تجاری متمرکز گردد تا سود بیشتری ایجاد نماید. آنها می‌توانند قلمرو عملیات خود را گسترش دهند و برای مشاغلی خارج از منطقه خدمات فعلی خود پیشنهاد دهند. این استراتژی درآمد و قرار گرفتن در معرض بیشتری را فراهم می‌سازد، که به نوبه خود به شرکت این شانس را می‌دهد که نیروی کار کلی خود را افزایش دهد.

## ۹. توصیه نهایی

یک توصیه قاطعانه ارائه دهید و توضیح دهید که چرا این توصیه را ارائه نمودید.

### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

ما قویاً توصیه می‌نماییم که مایکل به دنبال افزایش سرمایه برای تجارت خود باشد. او فاقد تحصیلات مدیریتی و مالی است، اما می‌تواند با حسابدار خود همکاری داشته باشد و از او راهنمایی بگیرد. ما به او توصیه می‌نماییم که به دنبال سرمایه‌ای به منظور پرداخت بدهی‌ها باشد. برای نوع شرکت کوچک او، عرضه سهام راه مطلوبی به منظور جمع‌آوری سرمایه نیست. مزایای تأمین مالی برای بدهی‌ها این است که او کنترل بر تجارت خود را حفظ می‌نماید، هزینه چنین سرمایه‌ای به طور کلی اندک است و مزایای مالیاتی برای او وجود دارد. اشکالات، چندان قابل توجه نیستند و در درجه اول، به نیاز به پرداخت بدون توجه به سود مربوط می‌گردند.

## ۱۰. روش شناسی

چگونه پژوهش را برای این مورد کاوی جمع‌آوری نموده‌اید؟ چگونه با قهرمان داستان آشنا شدید؟ چند مصاحبه انجام داده‌اید؟ مصاحبه‌ها را در چه محلی برگزار نمودید؟ آیا پژوهش‌های قانونی انجام دادید؟ از کدام وب سایت‌ها، بازدید نمودید؟ چند پیش‌نویس را تکمیل نمودید؟ تعامل شما و شریک پژوهشی شما چگونه بود؟

### گزیده‌ای از پروژه دانشجویی

پیش از ملاقات با آقای شولتز، از رستوران دیدن کردیم تا ببینیم در یک روز معمولی، اوضاع کسب و کار چگونه بود. غذاها و نوشیدنی‌ها را امتحان نمودیم و در فضایی راحت استراحت کردیم. سپس در بعدازظهرهای دوشنبه، سه مصاحبه هفتگی با آقای شولتز منعقد ساختیم. پیش از هر جلسه، سؤالاتی را برای پرسیدن طراحی نمودیم. پس از اولین

مصاحبه متوجه شدیم که مصاحبه و یادداشت برداری همزمان، چقدر سخت است. در نتیجه، برای مصاحبه دوم و سوم، یک دستگاه ضبط به همراه داشتیم. اما زمانی که برای گوش دادن به فایل ضبط شده مراجعه نمودیم، متوجه شدیم که درک آن دشوار است و بازیابی اطلاعات، بسیار زمان‌بر است. با نگاهی به پروژه، شاید بهتر بود در زمان‌ها و روزهای مختلف مصاحبه را انجام می‌دادیم تا ایده بهتری از وضعیت رستوران در زمان‌های شلوغ‌تر داشته باشیم. با استفاده از وب سایت شرکت، داده‌های اداره سرشماری و *Ibis World* ما توانستیم در خصوص صنعت پژوهش نماییم. پیشینه، کد *NAICS*، اندازه و سایر اطلاعات صنعت را یافتیم.

## ۱۱. سخن پایانی

سخن پایانی، بازتاب شخصی در خصوص فرآیند پژوهش و نگارش موردکاوی است. در سخن پایانی، بیان نمایید که با انجام این پروژه چه آموخته اید.

### گزیده‌ای از پروژه‌های دانشجویی

تنها گردآوری اطلاعات، کافی نیست؛ بلکه باید اطلاعات صحیح را گردآوری نمود.

در طول این نیمسال آموزشی، به واسطه مصاحبه و کار با اعضای گروه، تجربه لذت‌بخشی را بدست آوردم. من از گوش دادن به صحبت‌های جانانان در خصوص ایجاد روابط با نهادهای تجاری مختلف و توضیح بیشتر در خصوص شغل خود به عنوان مدیر روابط میان اعضا، بسیار لذت بردم. این تجربه، من را با جنبه دیگری از تجارت آشنا نمود که قبلاً با آن آشنا نبودم.

احساس می‌کنم در گوش دادن به سایر اعضای گروه واقعاً پیشرفت داشته‌ام. هر بار که همدیگر را ملاقات می‌نمودیم، چیز جدیدی یاد می‌گرفتم یا ایده‌ای متفاوت می‌شنیدم. فکر می‌کنم نوشته‌هایم به دلیل گوش دادن به دیگران بهتر شد. این مورد آموزشی یادآور این بود که کار سخت، در نهایت چقدر نتیجه می‌دهد. در اوایل نیمسال آموزشی، دوره را به منزله "کوهی برای صعود" می‌دیدم، اما تدریجاً به هدفمان رسیدیم.

### عناصر موردکاوی دانشجویی تحصیلات تکمیلی

دانشجویان تحصیلات تکمیلی را می‌توان به یک نسخه استانداردتر از یک موردکاوی ارجاع داد. نسخه‌ای که شبیه یک مورد آموزشی سنتی است. آنها می‌توانند با پیروی از دستورالعمل‌ها و پیشنهادات در فصل ۴، با استفاده از کاربرگ‌های آن فصل، یک مورد آموزشی کامل بنویسند. تفاوت عمده میان یک مورد آموزشی دانشجویی تحصیلات تکمیلی و یک مورد آموزشی "حقیقی" در ظاهر، یک یادداشت آموزشی اصلاح شده است که به جای یک دستنامه مدرس یا یادداشت

آموزشی کامل ارائه شده است. همانطور که در فصل ۵ دیدیم، یک دستنامه مدرس/یادداشت آموزشی، شامل هشت عنصر اصلی است: نمای کلی/خلاصه/چکیده، مخاطب مورد نظر، دوره‌های توصیه شده و مکان.

اهداف یادگیری، سوالات بحث، استراتژی‌های تدریس، بررسی ادبیات/نظریه/خواندن توصیه شده، پاسخ به سوالات بحث و پایان مورد آموزشی تا زمانی که دانشجویان ما استاد بازرگانی نباشند، احتمالاً نمی‌توانند کار معتبری در خصوص این عناصر آموزشی انجام دهند، بنابراین توصیه می‌نماییم که یادداشت آموزشی دانشجو شامل عناصر زیر باشد:

- نمای کلی / خلاصه / چکیده
- روش پژوهش
- اهداف آموزشی
- بررسی ادبیات، نظریه‌ها و مطالب پیشنهادی
- بحث/تحلیل
- توصیه
- پایان

توضیحات کاملی از مرور کلی/خلاصه/چکیده، اهداف یادگیری، مرور ادبیات و پایان در فصل ۵ ارائه شده است. کاربرگ‌های مفید برای یادگیرندگان، کاربرگ ۱-۵ (نوشتن خلاصه)، کاربرگ ۳-۵ (اهداف یادگیری) و کاربرگ ۷-۵ (نوشتن پایان) را می‌توان توصیه نمود. در کاربرگ ۵-۱۰ (دو قالب نوشتاری به منظور تجزیه و تحلیل مورد آموزشی) می‌توانید دو قالب به منظور تجزیه و تحلیل مورد آموزشی و توصیه‌ها را بیابید. ممکن است شما پیش‌تر، سبک تحلیل مورد آموزشی و تکالیف دلخواه خود را برای یادگیرندگان داشته باشید. شاید مایل باشید آنها را با من (وگا) و سایر اعضای جامعه نویسندگان مورد آموزشی به اشتراک بگذارید.

توجه داشته باشید که این سبک یادداشت آموزشی، به یادگیرنده اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل موثقی را ارائه دهد که به مدرس اجازه می‌دهد کیفیت یادگیری و توانایی یادگیرندگان را به منظور به کار بردن نظریه در عمل، به طور مناسب ارزشیابی نماید. به منظور ارزشیابی کار یادگیرنده، می‌توانید روبریک‌هایی را در نظر بگیرید که در کاربرگ‌های ۱۱-۱۳ (مجموعه خود نمره‌دهی) و ۱۴-۱۱ (روبریک نمره‌دهی) ارائه نموده‌ام.

#### کمک به یادگیرندگان به منظور آغاز فرآیند: مقدمه‌ای بر مدیریت پروژه

یادگیرندگان، اغلب در سازماندهی پروژه‌های خود و پیشبرد آن پروژه‌ها مشکل دارند. شما می‌توانید با صرف زمان اندکی، در ابتدای نیمسال به منظور معرفی آنها با عناصر مدیریت پروژه، با اشاره به جزوهای یادگیرنده ۳-۱۱ (مدیریت پروژه‌های شما) و کاربرگ ۴-۱۱ (خط زمانی مورد آموزشی ارائه شده و تکالیف اصلی)، اصلاح شده به آنها کمک نمایید.

## اهمیت روابط

تجارت بر "ارتباطات" استوار است. بنابراین، توجه به روابط میان قهرمانان داستان و مدرس، قهرمانان داستان و پژوهشگران دانشجو و پیوندهای درون تیم‌های دانشجویی مفید است.

## قهرمان داستان مورد آموزشی و مدرس دوره

رابطه میان نویسندگان مورد آموزشی و قهرمان داستان، در اولین تماس میان قهرمان داستان و مدرس دوره برقرار می‌گردد. این مسئولیت مدرس است که صاحبان یا مدیران کسب و کار مناسب را شناسایی نماید و موافقت آنها را به منظور شرکت در پروژه نوشتن مورد آموزشی، مدت‌ها پیش از مشارکت یادگیرندگان جلب نماید. یافتن شرکت‌کنندگان مایل به کار دشواری نیست. متوجه خواهید شد که بسیاری از صاحبان و مدیران کسب‌وکار دوست دارند در پروژه‌های دانشگاهی نقش داشته باشند و از تجربیات خود به جامعه دانشگاهی، ارائه دهند. می‌توانید از طریق سازمان‌های مادر مانند اتاق بازرگانی، شورای توسعه کسب‌وکار، یا انجمن فارغ‌التحصیلان مؤسسه خود، به آسانی به آنها دسترسی پیدا نمایید.

لازم است مدرس، نقش شرکت‌کنندگان در کسب و کار را در فرآیند نوشتن مورد آموزشی روشن سازد. (۱) اختصاص سه تا چهار ساعت در طول یک ترم، برای مصاحبه توسط یک تیم دانشجویی ضروری است. (۲) اجازه دادن به تیم دانشجویی، به منظور مشاهده عملیات خود و مشاهده اعمال/رفتار کارکنان و (۳) حضور در جلسه ارائه مورد آموزشی در پایان دوره، از جمله وظایف مدرس هستند. شرکت‌کنندگان در کسب‌وکار باید پیش از آغاز پروژه، رضایت‌نامه‌ای را امضا کنند که در آن پروژه، مزایا و معایب احتمالی آن (در صورت وجود) توضیح داده شده‌اند و نقش افراد در آن تبیین گشته است. لازم است این فرم توسط هیئت بررسی نهادی دانشکده (IRB) برای حفاظت از تمامی اعضا تأیید گردد. جهت مشاهده نمونه فرم رضایت آگاهانه به کار برگ ۵-۱۱ مراجعه نمایید.

## پژوهشگران دانشجو و قهرمانان داستان

پژوهشگر هنگام نوشتن مورد پژوهشی، رابطه منحصر به فردی با قهرمان داستان مورد آموزشی دارد. به جای نقش مورد انتظار برخاسته از "موضوع پژوهش"، قهرمان داستان به عنوان "پژوهشگر اصلی" در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، به عنوان یک شریک کامل با نویسنده مورد آموزشی در نظر گرفته می‌شود. به دلیل این رابطه، جدا ساختن نظرات خود از حقایق مورد آموزشی برای نویسنده بی‌تجربه ممکن است دشوار شود. دانشجویان مقطع کارشناسی، ممکن است ایجاد تفاوت میان نظرات خود و حقایق مورد آموزشی را چالش برانگیز بدانند. بخش بعدی این فصل به

منظور کمک به راهنمایی و هدایت یادگیرندگان، در مراحل اولیه نوشتن مورد آموزشی در این مسیر طراحی گشته است.

## روابط درون تیم‌های دانشجویی

نیاز به ایجاد و مدیریت تیم‌های دانشجویی، سطح دشواری این پروژه را برای مدرس و همچنین برای یادگیرندگان افزایش می‌دهد. یادگیرندگان، اغلب ایده کار در تیم را به دلیل شیوع وجود شخصیت‌های منفعل، احتمال مشارکت نابرابر و کیفیت کار متفاوت نمی‌پذیرند. ارائه دستورالعمل‌های کاری و تعیین پارامترهایی به منظور مشارکت اهمیت دارد تا انتظارات شما را در خصوص مسائل مشارکت و مسائل مربوط به نمره‌دهی را مشخص سازد. اگر یادگیرندگان تشویق شوند که برخی از کارهای خود را در کلاس انجام دهند (وضعیتی که عملیات آنها قابل مشاهده است) یا پیش‌نویس‌های موقتی را به صورت آنلاین ارسال نمایند (وضعیتی که می‌توانید پیش‌نویس‌ها را مطالعه نمایید و نظرات خود را ارائه دهید)، می‌توانید از بروز برخی مسائل در تعاملات میان یادگیرندگان، جلوگیری نمایید. نوشتن قرارداد با یادگیرندگان، به قصد جلوگیری از بروز رایج‌ترین مسائلی مفید خواهد بود که با آنها مواجه می‌گردند. یادگیرندگان غیرفعال (که پیش‌تر آنها را به گردشگران تشبیه نمودم)، ارسال تکالیف دیر هنگام، غیرقابل دسترس بودن، پاسخ ندادن به ایمیل‌ها یا پیام‌های متنی، فراموشی در خصوص تکمیل تکالیف، از جمله مسائل رایج هستند.

### انتقال صدا و نظرات: ابزاری قدرتمند برای بیان (در مورد کاوی)

اصطلاح "انتقال صدا و نظرات" یا همان طرح دیدگاه‌های مختلف، به معنای ایجاد تمایز میان حقایق و نظرات است. ایجاد تمایز میان حقایق و نظرات، مستلزم این است که نویسنده اصطلاحاً میان بیان قهرمان داستان (صدای P) و بیان پژوهشگر/دانشجو (صدای R) تغییر موضع دهد. داستان یا روایت از منظر قهرمان داستان، (صدای P) نوشته شده است. در حالی که نظریه‌ها و تفسیرها، از دیدگاه تحلیلی یک پژوهشگر (صدای R)، نوشته شده‌اند. این روش مبتنی بر انجام یک "تمرین دو ستونی" است که در آن یک ستون برای حقایق (مشاهدات مستقیم، اظهارات قهرمان داستان) و دیگری برای بینش‌ها، ادراکات و نگرش‌های پژوهشگر در نظر گرفته شده است. یکی از دغدغه‌های مشترک مدرسان در مقطع کارشناسی این است که دانشجویان، تمایل به یادگیری انباشتی (یادگیری در سیلوها) دارند. یعنی به ندرت آموخته‌های خود را از یک دوره به درس دیگر منتقل می‌گردند. تأکید کنونی بر تیم‌های چندرشته‌ای در کسب و کار در دانشکده‌ها کسب و کار (بازرگانی)، گواه دشواری ادغام دانش است.

---

<sup>1</sup>Two-column exercise

<sup>2</sup>learn in silos



یادگیرندگان، اغلب به منظور تجزیه و تحلیل وضعیت‌ها در یک کلاس مدیریت تلاش می‌نمایند، حتی اگر نظریه‌های مربوطه را در یک کلاس حسابداری یا بازاریابی (یا پیش از آن در خود کلاس مدیریت) یاد گرفته باشند. رویکرد دو ستونی می‌تواند در زمینه نوشتن مورد آموزشی کمک‌کننده باشد. مصاحبه‌ها، توسط پژوهشگر در قالب دو ستونی ثبت می‌گردند، اگرچه موردکاوی به خودی خود شکل مکتوب سنتی‌تری دارد. مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه صدای P و صدای R، با تشویق واقعیت و ادراک به منظور ایفای نقش در موردکاوی، توصیفی غنی ارائه می‌دهند.

### روایت از منظر قهرمان داستان (صدای P)

این زن با کودکی در بغل و دو کودک دیگر که دور او می‌دویدند، وارد رستوران شد. این دومین باری بود که این زن وارد رستوران می‌شد. او از چیدمان رستوران و نحوه عملکرد آن آگاه بود، اما قضیه برای کودکان متفاوت بود. به خاطر کودکان، زن توجهی به سفارش خود نداشت و تورتیلاهای آردی سفارش داد. زن، به آرد حساسیت داشت. به دلیل تجربه ناخوشایند خود در رستوران، زن هنگام ارزیابی، به شیوه ارائه خدمات رستوران، امتیاز مطلوبی نداد و نظرات منفی خود را ابراز نمود. اکنون، چگونه باید با آن مقابله نمایم؟ ظاهراً این اشتباه او به دلیل عدم توجه او بوده است. در نهایت مدیر کل، توانست مسئله مشتری را حل کند اما ما فکر کردیم که این پایان کار است.

### نظرات پژوهشگران دانشجوی (صدای R)

اکنون اکثر متخصصان امور تغذیه، پیش از اینکه تصمیم بگیرند در کجا ناهار بخورند، از اینترنت استفاده می‌نمایند. بنابراین، حیات رستوران‌ها تا حد زیادی به نظرات درج شده در شبکه‌های آنلاین، وابسته است. با وجود مکان‌های بسیار مختلف به منظور نوشتن نظرات آنلاین، تلاش جهت همگام شدن با نیمی از آنها می‌تواند یک کابوس باشد. درحالی که پت (و شریک او مت)، تنها به دنبال ایجاد یک رستوران با غذای خوب و مکان مطلوب هستند. در موردکاوی سنتی تر برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، صدای P اغلب در مورد آموزشی ظاهر می‌گردد و صدای R، به منظور تجزیه و تحلیل در یادداشت آموزشی محفوظ می‌ماند.

فرآیند پژوهش و نگارش مورد آموزشی مستلزم آن است که نویسند، روایت را به مطالبی متصل سازد که قبلاً آموخته شده‌اند. نویسندگان در نهایت، به کمک انتقال (تغییر) و ادغام مجدد، یادگیرندگان را در ارائه توصیه‌هایی راهنمایی می‌نمایند. یادگیرندگان، به قهرمان داستان کمک می‌کنند و مسئله اصلی را درک می‌نمایند (حل می‌نمایند). ادغام، حاصل از تجزیه و تحلیل منطقی و درک عاطفی یا شهودی است که می‌تواند در ارائه اطلاعات معتبر و شواهد معتبر یادگیری بسیار مفید باشد.

## جمع آوری داده‌ها: ارزش‌گذاری با استفاده از صدای R

فرآیند جمع‌آوری داده‌ها دو جنبه دارد که شامل "پژوهش‌های دقیق قانونی/آرشیوی" و انجام "مصاحبه/مشاهده زنده" است. هر دو، به منظور به دست آوردن تصویر روشنی از پدیده اصلی موردکاوی ضروری هستند. شروع با پژوهش‌های آرشیوی اهمیت دارد تا دانشجو/پژوهشگر، هنگام ملاقات با قهرمان داستان آماده باشد.

با این فرض شروع کنید که یادگیرندگان (به ویژه دانشجویان کارشناسی) درخصوص نحوه استفاده مؤثر از پایگاه‌های اطلاعاتی کتابخانه‌ها یا مکان جستجوی اطلاعات مرتبط، اطلاعات محدودی دارند یا اصلاً از آنها اطلاعی ندارند. به منظور آشنایی یادگیرندگان با منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی و راهنمایی آنها در تهیه مقالات صنعتی، از کتابدار تجاری در اوایل ترم (جلسه کلاس دوم یا سوم) بازدید نمایید. برای اهداف پروژه موردکاوی پژوهشی، یک مقاله صنعتی مختصر مفید است (بیش از سه صفحه) و اطلاعات مشخصی درخصوص صنعت مورد نظر ارائه می‌دهد. این شامل مواردی مانند اندازه صنعت در سطح ملی و محلی است. شناسایی مرکز سود اولیه در صنعت و همچنین صنایعی که صنعت به آن وابسته است، موانع ورود، فرصت‌های رشد، رقابت، چالش‌های عمده و سایر اطلاعات مرتبط همچنین می‌توانند در این زمان مفید باشند. در صورتی که یادگیرندگان از فرمی مشابه با کار برگ ۷-۱۱ استفاده نمایند، می‌توانند به منظور بحث پیرامون مورد آموزشی آماده باشند.

درک جمع‌آوری داده‌های کیفی برای دانشجویان مقطع کارشناسی، چالش‌برانگیزتر است؛ زیرا احتمالاً هیچ سابقه‌ای از این سبک پژوهشی ندارند. لازم است دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های پژوهشی واضحی ارائه دهید تا به آنها کمک کنید پژوهش خود را به درستی هدایت نمایند. مدرس، مسئول توسعه این شیوه‌نامه‌ها با استفاده از هر قالبی است که برای محتوای دوره خاص منطقی خواهند بود. هدف این نیست که "مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها" را برای یادگیرندگان فراهم سازیم؛ بلکه هدف، پیشنهاد پارامترهای پژوهشی و دستورالعمل‌های رفتاری است که یادگیری با کیفیت بالا را به همراه خواهد داشت.

شما می‌توانید با تمرین فرآیندهای ساده مصاحبه و تکنیک‌های ساده مشاهده، روش‌های پژوهشی کیفی را در اوایل ترم معرفی نمایید. نمونه‌ای از تمرین تکنیک‌های ساده مشاهده، این است که یادگیرندگان در دو خط روبه روی یکدیگر ایستاده‌اند. هر یادگیرنده، در یک ردیف تغییرات جزئی در ظاهر فردی خود ایجاد می‌نماید و فرد مقابلش (روبه‌رو) باید تغییر ایجاد شده را تشخیص دهد. زمانی را به آموزش به یادگیرندگان اختصاص دهید که چگونه سؤالات بازپاسخ، سناریوهای ایفای نقش و طراحی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته را برای پژوهش درخصوص مورد آموزشی را بیاموزند و تمرین نمایند.

یکی از پیام‌های مهمی که یادگیرندگان لازم است به صورت درونی و عمیق دریابند این است که پژوهش‌های کیفی، مستلزم جمع‌آوری داده‌ها و "معناسازی"، به صورت همزمان است (در ادامه در این خصوص بیشتر توضیح خواهیم

داد، زیرا یادگیرندگان به تفکیک این دو فرآیند مانند پژوهش‌های کمی، تمایل دارند. این فرآیند ترکیبی می‌تواند جمع‌آوری داده‌ها را از حد معمول پیچیده‌تر سازد. مفهوم استفاده از خود به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها و مشارکت فعال در فرآیند پژوهش، برای اکثر دانشجویان جدید و بیگانه است. با این حال، هنگامی که ارزش نقش خود را درک نمایند و تشخیص دهند که ضمن احترام به افراد دیگر، خلاقیت آنها آزاد می‌گردد و موفق می‌گردند تا داستان قهرمان داستان را تعریف نمایند.

## داستان سرایی: بیان از منظر صدای P

در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تأکید بر شناسایی داستان‌های جالب در خصوص قهرمان داستان، شرکت یا وضعیتی است که مورد مطالعه قرار می‌گیرد. داستان‌ها، به وضعیت‌های تجاری زندگی می‌بخشند و برداشت‌هایی از افراد ایجاد می‌نمایند که توصیفات آنها را کامل‌تر و واقعی‌تر می‌سازد. هنگامی که داستانی را می‌شنویم، تمایل طبیعی این است که بخواهیم بیشتر بشنویم و این پایه و اساس موردکاوی پژوهشی در مقطع کارشناسی است. شما می‌توانید این فرضیه را خودتان با قرائت دو عبارت کوتاه در جدول ۱۱،۱ آزمایش نمایید.

نمونه سمت چپ تمام ویژگی‌های یک داستان خوب را نشان می‌دهد - ملموس است، افراد حقیقی را مشخص می‌سازد، دانش مشترک برای کارمندان را مطرح می‌سازد، باورپذیر است و یک قرارداد اجتماعی در خصوص نحوه انجام کارها در این سازمان را توصیف می‌نماید. نمونه سمت راست عبارتی ساده و عاری از شواهدی مبنی بر درستی یا نادرستی آن است. "هنک بد/خلاق است". این راهی به منظور متقاعد ساختن کسی جهت مطالعه ادامه مطلب نیست! اما در نمونه سمت چپ، ما نکات دیگری مشاهده می‌نماییم. ما آموخته ایم که (۱) سازمان حداقل چهار فروشنده دارد؛ (۲) هر دو زن و مرد در عنوان شغلی یکسان هستند؛ (۳) رئیس، با کارکنان جلسات دوره‌ای برگزار می‌نماید؛ (۴) برخورد با رئیس دشوار است؛ (۵) نارضایتی عمومی در سازمان وجود دارد و (۶) مهارت‌های فردی رئیس ناقص است. ستون سمت چپ سرشار از اختلال است. داستان‌ها می‌توانند بسیار روشن‌تر از آنچه باشند که ما انتظار داریم. این تمرکز بر توصیف برانگیزاننده برای تمامی انواع موارد آموزشی مهم هستند.

<p>بدخلقی هنک، تمامی کسانی را ناراحت ساخت که برای او کار می‌کردند.</p>	<p>سوزان و پیتر، با چهره سرخ و غمگین از اتاق کنفرانس بیرون آمدند. هنک عقب ماند، اما کلمات خشم‌آلود او، به گوش سوزان و پیتر می‌رسید. کارن و جکی، با نگرانی منتظر نوبت خود به منظور حضور در جلسه هفتگی فروش خود بودند. سوزان گفت: "نمی‌توانم بیشتر از این تحمل کنم، اگر این روند ادامه یابد؛ کارکنان، جستجوی</p>
--	--

مشاغل دیگر را آغاز خواهند نمود. این بار او واقعاً  
زیاده‌روی کرد...

جدول ۱۱.۱ بیان صدای P (P-Voice)

## "درباره زمانی به من بگو که ..."

تمامی افراد سازمان، داستان‌هایی برای گفتن دارند، حتی رئیس سازمان. به ویژه اگر در حال پژوهش در خصوص تجارت شرکت خاصی باشیم، داستان رئیس آن مجموعه ارزشمند خواهد بود. پرسیدن سوالاتی مانند: "یا می‌توانید در مورد زمانی به من بگویید که ..."، پنجره را به سمت یک داستان باز می‌نماید که در آن داستان‌های فردی و سازمانی را در وضعیت‌های خاصی نشان می‌دهد. روایت در خصوص آن وضعیت، آغاز ماجرا، نقطه اوج و راه‌حل اهمیت دارد. این داستان‌ها با پنج بخش اصلی ساخته شده‌اند که شامل "تنظیمات صحنه"، "توالی وقایع"، "بحران" (یا گره اصلی داستان)، "نکاتی در خصوص آموخته‌های شخصیت اصلی" و "اخلاقیات و سیرت قهرمان داستان" است. گنجاندن چند نکته از این داستان‌ها در مورد آموزشی آن را زنده می‌کند و داده‌های کیفی محکم و موثقی را به منظور تجزیه و تحلیل فراهم می‌نماید. این اقدام، سرمایه‌گذاری خوبی است که زمان کلاسی را صرف کنید تا یادگیرندگان برای یکدیگر داستان بگویند، با سوالاتی که با "آیا می‌توانید درباره زمانی به من بگویید که ...؟" بحث را آغاز نمایید.

طراحی سوالات مصاحبه، بخشی از فرآیند داستان‌گویی است. پرسیدن سوالات ضعیف، به شکل‌گیری داستان‌های غیرانگیزه بخش و عادی منجر می‌گردد. همچنین، سوالات ضعیف به پاسخ‌هایی منجر می‌گردد که در "آستانه حساسیت" قرار دارند، مانند که مخاطب می‌اندیشد که "داستان چیست؟ من برای داستان‌ها وقت ندارم". چنین پاسخی به راحتی می‌تواند پژوهشگر بی تجربه را مرعوب سازد. در عوض، طراحی یک سری سوالات که احتمال بیشتری به پاسخگویی به آنها وجود دارند، برای یادگیرندگان هزینه دارد. لازم است این سوالات بر رویدادها یا وضعیت‌های خاص متمرکز گردند. به عنوان مثال می‌توانید بپرسید که "یا می‌توانید داستانی درباره زمانی بگویید که تحویل شما طبق انتظار انجام نشد و مهلت ارسال به پایان رسید؟" یا "یا زمانی وجود داشت که فروش آنقدر کاهش یافت و شما نتوانستید حقوق و دستمزد خود را تسویه نمایید؟" یا "چه چیزی شما را در شب بیدار نگه می‌دارد؟".

یا پژوهشگر می‌تواند روی سوالات استاندارد حساسیتی سازمانی تمرکز نماید، اما آنها را به قالب داستانی تغییر دهد. به عنوان مثال، به جای اینکه بپرسیم "یک سرمایه‌گذاری چقدر نوآورانه، ریسک‌پذیر و پیشگیرانه می‌تواند باشد؟"، می‌توان از صاحب کسب و کار بخواهید در خصوص زمانی صحبت کند که مجبور بود اقدامات پُریسک انجام می‌داد.

<sup>1</sup>the setting

<sup>2</sup>the sequence of events

<sup>3</sup>the crisis

<sup>4</sup>the moral

<sup>5</sup>verge on irritation

پژوهشگر می‌تواند با طرح سؤالاتی در خصوص احساس، نحوه پاسخ کارکنان و سؤالات ثانویه برانگیزاننده مشابه، پیگیری نماید. یا به جای پرسیدن در خصوص "سبک مدیریت غالب در شرکت"، پژوهشگر می‌تواند در خصوص زمانی بپرسد که به نظر می‌رسد تمام عوامل اشتباه پیش می‌روند، سپس بسته به پاسخ، سبک مدیریتی را پیگیری نماید.

سؤالات یا عبارات آغازگر دیگری که به منظور تولید یک داستان کاملاً تضمین شده است می‌توان طرح نمود، عبارتند از:

- درباره زمانی صحبت کنید که شکست خوردید...
- آخرین باری که تلاش نمودید تغییری اساسی در شرکت ایجاد کنید چه اتفاقی افتاد؟
- به نظر شما بزرگترین مشکلی که در این تجارت با آن روبرو شده اید چیست؟

البته تمامی این سؤالات نیاز به پیگیری دارند. بر اهمیت آماده‌سازی سؤالات به زبان آسان (غیر علمی و تا حدودی عامیانه) و نه به زبان علمی تأکید بورزید. زبان علمی، مصاحبه شونده را کاملاً خاموش می‌سازد. به کاربرگ ۸-۱۱ به منظور مطالعه ده قانون اساسی برای مصاحبه موفق و کاربرگ ۹-۱۱ برای برخی از نمونه سؤالات مصاحبه و یک نمودار مشاهده‌مقدماتی به منظور آغاز مصاحبه، مراجعه نمایید. این کاربرگ‌ها در هر دو مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد مؤثر خواهند بود.

### معناسازی و بیان از منظر صدای R

طبق قوانین تجزیه و تحلیل کمی، هنگامی که مصاحبه‌ها کامل شد، یادداشت‌ها تبیین گشتند، مشاهدات رمزگشایی شدند و داستان‌ها جمع‌آوری گشتند، زمان آن است که داده‌های جمع‌آوری شده را درک نماییم. در واقع، اگر پژوهشگر کیفی به منظور آغاز فرآیند معناسازی تا پایان فرآیند مصاحبه صبر نمایند، بیش از حد منتظر بوده است. ایجاد معنا، در عناصر ۵، ۶، و ۷ مطالعه موردی (مسئله، تفسیر، بخش‌های متناوب صدای P و صدای R) صورت می‌گیرد. برای نمونه‌هایی از نحوه کارکرد معناسازی می‌توانید به نمونه ۱۱ فصل مراجعه نمایید. تحلیل کیفی، یک عملیات تکراری است و لازم است همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام گیرد. یادداشت‌های حاشیه‌ای که در پژوهش‌های میدانی ایجاد می‌گردند؛ این نقش پیش‌تحلیلی را ایفا می‌نمایند. در نهایت، پژوهشگر ممکن است تصمیم بگیرد که یادداشت‌های حاصل از پژوهش‌های میدانی، بی‌فایده یا مغرضانه هستند، اما بدون آنها آغاز معناسازی ناممکن است.

از آنجایی که پژوهشگر خود یکی از ابزار پژوهش است و به طور فعال در فرآیند پژوهش شرکت می‌کند؛ معناسازی باید بخشی از پژوهش باشد. بنابراین، لازم است یک یادگیرنده از کجا، فرآیند آغاز نماید؟ پرسیدن سؤال از خود در حالی که سؤالات مختلف از دیگران می‌پرسد، کار ساده‌ای نیست. توصیف این فرآیند برای یادگیرندگان آسان نیست، مگر اینکه آنها با تمرین‌های دقیقی به صورت کامل در مفهوم صدای R و صدای P آماده شده باشند. یکی از اهداف

یک آموزش موثق و معتبر، بهبود توانایی یادگیرنده برای تفکر نقادانه است. این تفکر نقادانه، مستلزم آن است که شخص در فرآیند "تفکر درباره تفکر" در خصوص مطلبی بیاندهد.

به عنوان مثال، "حقیقتاً قهرمان داستان چه می‌گوید؟ منظور او چیست؟. یک دقیقه صبر کنید، یک نفر وارد شد تا از او سؤالی بپرسد که حتی برای من بسیار ابتدایی به نظر می‌رسد. اما آیا او نگفت که به توانمندسازی مردم برای تصمیم‌گیری خود معتقد است؟ این با وضعیتی که من دیدم مطابقت ندارد. معنای آن چیست؟ چه نظریه‌هایی را می‌توانم بر مبنای این رفتار اعمال نمایم؟ من آن را در چه کلاسی یاد گرفتم؟ در چه وضعیت دیگری، این مسئله آن را دیده‌ام؟ رئیس خودم این کار را انجام می‌دهد، اینطور نیست؟ تمامی اینها هنگامی برای من اتفاق می‌افتد بسیار گیج‌کننده است... من نمی‌دانم آن کارمند در آن وضعیت چه احساسی دارد؟

این فرآیند رمزگشایی رفتار، پیش از تجزیه و تحلیل است که به طور کامل در صدای R انجام می‌گیرد و یک روش بسیار منطقی‌تر است.

## تجزیه و تحلیل در صدای R

هدف از تجزیه و تحلیل این است که به جایگزین‌هایی برای عمل بپردازیم و متعاقباً به انتخاب یک توصیه برای ارائه به قهرمان داستان توجه نماییم. فرض اینکه دانشجویان کارشناسی، بسیاری از نظریه‌های پیچیده کسب و کار را درونی نموده‌اند، بسیار خوش‌بینانه و غیرواقعی است. به طور کلی، تعداد اندکی از یادگیرندگان، نظریه‌ها را دوست دارند یا به آنها احترام می‌گذارند. غالباً آنها نظراتی مانند "این تنها عقل سلیم و ناشی از خرد جمعی است" یا "چه کسی قرار است این تمامی در دسر را تحمل نماید تا آنچه را تأیید نماید که پیش‌تر به آن اندیشیده است؟"

از آنجایی که یادگیرندگان اغلب بر این باورند که نظریه‌ها "صرفاً علمی" هستند، هنگامی شنیده می‌شوند که صاحبان کسب‌وکار حقیقتاً تحلیل‌های وضعیتی انجام می‌دهند، به نسبت‌های مالی توجه می‌کنند و پیش از انتشار تبلیغات به کمپین‌های بازاریابی خود می‌اندیشند، شگفت‌زده می‌گردند. همانطور که می‌دانیم، نظریه‌ها "صرفاً علمی" نیستند. هدف این است که اطمینان حاصل گردد که یادگیرندگان می‌آموزند که چگونه نظریه‌های را در جهان خارج از کلاس به کار ببرند (در غیر این صورت بی‌فایده). یکی از راه‌های تقویت یادگیری این است که یادگیرندگان را ملزم سازیم که نظریه‌هایی را که استفاده می‌نمایند، وضعیت یادگیری نظریه‌ها، نحوه به کارگیری آنها و مزایا و معایب هر کدام را شناسایی نمایند. پیامدهای احتمالی جایگزین‌های مختلف چیست؟ کدام ذینفعان تحت تأثیر قرار خواهند گرفت؟ کدام معیار مهم لازم است به منظور تعیین موفقیت یا عدم موفقیت جایگزین‌ها استفاده گردد؟ یادگیرنده، کدام جایگزین را توصیه می‌نماید؟ چرا؟. کاربرد ۱۰-۱۱ را مشاهده نمایید. در این جزو به یادگیرندگان کمک می‌گردد تا چه در مورد کاوی پژوهشی یا در یادداشت آموزشی در مورد کاوی سنتی‌تر، نظریه‌های مناسب را به منظور استفاده برای مسائل تجاری شناسایی نمایند.

## نحوه نگارش پژوهش دانشجویی به عنوان موردکاوی

نکته کلیدی در نوشتن یک موردکاوی از پژوهش‌های دست اول این است که به یاد داشته باشید که نویسنده، داستانی را تعریف می‌نماید که کنترل کاملی بر روند ماجرا داشته باشد و بدانند چه چیزی را با مخاطب به اشتراک بگذارد. این بدان معنا است که یادگیرنده باید میان صرفه‌جویی بیش از حد در اطلاعات و مواجه نمودن مخاطب با انبوه داده‌ها، مرزی قائل شود. انتخابی و متمایز عمل نمایید اما در ارائه اطلاعات خساست به خرج ندهید. کاربرد ۱۱-۱۱ را بررسی نمایید. در این کاربرد، پیشنهادهای به منظور اشتراک‌گذاری و آنچه لازم است نوشته شود، ارائه گشته است.

## موردکاوی چقدر باید طول بکشد؟

لازم است فرآیند موردکاوی به اندازه‌ای به طول بیانجامد که به منظور بیان داستان لازم و کافی است. بیان دقیق‌تر از این سطح، دشوار است. اکثر مورد آموزشی بین ۵ تا ۱۵ صفحه هستند. آنها به اندازه کافی به منظور پوشش مبحث، طولانی هستند؛ اما نه آنقدر طولانی که مخاطب را خسته کند. تصور تکمیل پروژه به طور کامل در کمتر از ده صفحه، به اضافه هر ضمیمه یا پیوستی که برای تصویرسازی مورد نیاز است، امری دشوار است. همین محدودیت‌ها (یا فقدان محدودیت‌ها) برای موردکاوی دانشجویان کارشناسی ارشد نیز صادق است.

## برخی از قراردادهای زبان و قالب‌بندی به منظور موردکاوی پژوهشی دانشجویی و موردکاوی سنتی

- قسمت "داستان"، مورد آموزشی همیشه به زمان گذشته نوشته می‌گردد، حتی زمانی که به گوش شما خنده‌دار می‌رسد، زیرا عمل در گذشته انجام شده است. تجزیه و تحلیل، تفسیر شخصی، توصیه‌ها و سایر عناصر لازم است به زمان حال نوشته شوند.
- از سرفصل‌ها و زیرعنوان‌ها استفاده نمایید تا مخاطب راحت‌تر بتواند عناصر مختلف را پیدا نماید.
- برای دانشجویان کاملاً قابل قبول است، هنگامی که در حال بحث در خصوص تحلیل، توصیه‌ها و مواردی از این قبیل هستند؛ از اول شخص - یعنی "من" استفاده کنند. هنگام اشاره به قهرمان داستان در قسمت داستان‌گویی از «او» استفاده نمایید.
- دیالوگ باید میان علامت نقل قول ("") ظاهر گردد.
- به یادگیرندگان یادآوری نمایید که آنها در خصوص مورد آموزشی بسیار بیشتر از مخاطب می‌دانند. آنها نباید حقایق مهمی را پنهان نگه دارند که برای آنها "بدیهی" به نظر می‌رسد، اما ممکن است برای مخاطب واضح نباشد.

## نمره دادن به تکلیف

نمره‌دهی تجزیه و تحلیل مورد آموزشی سنتی، همواره چالش‌برانگیز است. نمره‌دهی در خصوص نوشتن یک مورد آموزشی، حتی دشوارتر است. به همین دلیل، عاقلانه است که برای یادگیرندگان فرآیند "خود ارزیابی" و "خود نمره‌دهی" (کاربرگ ۱۳-۱۱) و همچنین، فرآیند نمره‌دهی محصول نهایی (کاربرگ ۱۴-۱۱) ارائه نماییم. "روبریک خود نمره‌دهی"، به عنوان زنگ خطری برای یادگیرندگان عمل می‌نماید که کیفیت کاری را ارزشیابی نمایند که می‌خواهند به عنوان تکلیف تحویل دهند. آنها باید این عنوان را به پیش‌نویس مورد آموزشی خود (هفته ۱۲) و همچنین پروژه نهایی خود (سررسید هفته ۱۴) بپیوندند.

"روبریک نمره‌دهی"، برای پروژه نهایی به عنوان توضیح کاملی از انتظارات مدرس عمل می‌نماید. به خاطر دارم که یکی از یادگیرندگان هنگامی که تصور می‌کرد من صدای او را نمی‌شنوم به دیگری گفت: "فقط آنچه را که می‌خواهد به او بده تا نمره خوبی بگیری." ارائه آنچه مدرس می‌خواهد به همان راحتی نیست که این یادگیرنده می‌پنداشت! این آسان نیست؛ زیرا اغلب ما در توضیح آنچه می‌خواهیم وضوح کافی نداریم. نمره‌دهی، امری ذهنی است و ما نمی‌توانیم از این واقعیت پنهان شویم. اما هر چه بیشتر تلاش کنیم تا به سطحی از شفافیت در روش‌های نمره‌دهی خود دست یابیم، احتمال بیشتری وجود دارد تا به محصولی دست یابیم که به عنوان مدلی با کیفیت خوب تصور می‌نماییم. یادگیرندگان ما همچنین به دلیل نمره‌ای که دریافت می‌کنند، آن را به عنوان کار با کیفیت بالا می‌شناسند. توجه داشته باشید که یک دسته‌بندی در روبریک وجود دارد که به کیفیت نوشتار می‌پردازد. "خوب نوشتن" برای موفقیت پروژه اهمیت دارد.

## ارائه

اگر می‌خواهید یک ارائه را در تکلیف خود بگنجانید، دستورالعمل‌های کوتاه زیر ممکن است مفید باشند. هدف از ارائه، هم به اشتراک گذاشتن تکلیف فردی هر یادگیرنده با سایر اعضای کلاس و صاحب کسب و کاری است که با آنها مصاحبه شده است و هم اینکه یادگیرندگان در ارائه و دفاع از ایده‌های خود تمرین نمایند. ارائه معمولی ۲۰ دقیقه به طول می‌انجامد که تقریباً به شرح زیر است:

۵ دقیقه، مروری کوتاه بر صنعت و شرکت، و همچنین اشاره به اطلاعات پیشینه قهرمان داستان.

۲ دقیقه، شرح روشی که یادگیرندگان به عنوان پژوهشگر، اتخاذ نموده‌اند.

۵ دقیقه، بحث در خصوص انواع مسائلی که شرکت تجربه نموده و مسئله اصلی مورد آموزشی است.

۴ دقیقه، طرح جایگزین‌های دانشجویی به عنوان راه حل و توصیه نهایی، با پشتیبانی منطقی و نظری آن.



۵ دقیقه پرسش و پاسخ یادگیرندگان از ارائه دهنده که بر مبنای پاورپوینت تهیه شده صورت می‌گیرد. این محتوا به آنها در توضیح نظرات خود و در فرآیندهای ارائه تجاری، کمک می‌نماید. لازم است اسلایدهای پاورپوینت به صورت زیر تهیه گردند:

- پاور را ساده ارائه دهید - فضای سفید زیادی بگذارید تا تمرکز مخاطب منحرف نگردد.
  - از عنوان‌هایی استفاده نمایید که محتویات اسلاید را توصیف می‌نمایند.
  - اسلایدها را عاری از اشتباهات دستور زبان نگه دارید (تصحیح، تصحیح، تصحیح!).
  - متن را متناسب با فضای تجاری تنظیم نمایید.
  - سعی کنید از اسلایدها، بیش از حد لازم (به صورت رفت و برگشتی) استفاده نکنید. بهتر است درخصوص هر اسلاید بیشتر صحبت کنید تا اینکه دائماً اسلایدها را ورق بزنید.
- به کاربردگ ۱۵-۱۱ مراجعه نمایید که در آن نکاتی را برای ارائه موفق ارائه می‌دهد.

#### نتیجه

روند نگارش موارد آموزشی، برای پژوهشگران دانشگاهی سخت است. درک مفاهیم و درک نظریه زیربنایی که موارد آموزشی را به ابزارهای یادگیری ارزشمند تبدیل می‌نماید، برای دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دشوارتر است. در مواجهه نخست، یادگیرندگان ممکن است نوشتن مورد آموزشی را به عنوان یک پیگیری فوق العاده جالب و ارزشمند ببینند. آنها ممکن است حاضر نباشند با بسیاری از تجربیات چالش برانگیز کنار بیایند که احتمالاً در طول پروژه نوشتن با آنها مواجه می‌گردند. هنگامی که عقل، دنبال نمودن این کار سخت با یادگیرندگان را زیر سوال می‌برد، مزایای فراوان آن را به منظور رشد یادگیرندگان یادآوری نمایید. "شش مزیت بزرگ" برای یادگیرندگان عبارتند از:

- گسترش بینش و اصالت.
- ادغام نظریه و عمل.
- بهبود مهارت‌های ارتباطی.
- افزایش توانایی به منظور مقابله با ابهام.
- توسعه مهارت‌های کیفی.
- توسعه مهارت‌های میان فردی.

سایر مزایا که اهمیت کمتری از موارد فوق الذکر ندارند؛ شامل توسعه شبکه‌های شخصی و شبکه‌های حرفه‌ای، افزایش انگیزه و علاقه به درس، فرصتی به منظور ایفای نقش در حرفه‌های بالقوه آینده است. پروژه‌هایی که در این فصل

توضیح داده شده‌اند را می‌توان به راحتی با رشته‌های دانشگاهی خاص تطبیق داد که مطمئناً تمامی آنها، نتایج یادگیری مطلوبِ مختص به خود و مزایایی را دارند که به صورتِ مفصل به آنها اشاره گشت.

توجه: برخی از مطالب این فصل از Vega (۲۰۱۰) استخراج شده اند.

A Case Study of Traditional Breads.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-bass.

Ashamalla, M. H., & Crocitto, M. M. (2001). Student-generated cases as a transformation tool. *Journal of Management Education*, 25(5), 516–530.

Bailey, J., Sass, M., Swiercz, P. M., Seal, C., & Kayes, D. C. (2005). Teaching with and through teams: Student-written, instructor-facilitated case writing and the signatory code. *Journal of Management Education*, 29(1), 39–59.

Barrera, Rose, Danny Duval, Barbara Ly, and A. V. (n.d.). *JC Landscaping: Mowing and Plowing Its Way Through the Struggles*.

Lifeline Ambulance.

The Seagull.

Burtis, J. O., & Pond-Burtis, L. K. (2000). *Students Writing Case Studies of Group Dysfunction*.

Chesson, Michael, Samuel Gordon, Jennifer Hamond, Brian McAdams, and C. T. (n.d.). *Howling Wolf Taqueria: Marketing the Good Wolf*.

Everson, Mike, Bob Hirst, Tim LeBlanc, and M. M. (n.d.). *Cranney Companies*.

Forman, H. (2006). Participative case studies: Integrating case writing and a traditional case study approach in a marketing context. *Journal of Marketing Education*, 28(2), 106–113.

Frechtling, J. A., & Sharp, L. M. (1997). *User-friendly handbook for mixed method evaluations*. Diane Publishing.

Goodreau, Stephanie, John Maliawco, and M. N. (n.d.). *Connolly Printing*.

Greenawalt, M. B. (1994). Student-written case studies: the benefits to the internal audit curriculum. *Managerial Auditing Journal*.

Hendry, Sarah, Nick Luz, Jeff Nelson, Shane Shepard, and D. S. (n.d.). *Chevy-Hill Crest*.

Jones, K. A., & Woodruff, E. (2005). Using student-written cases to enhance competency-based assessment and diagnostic skills. *Social Work in Mental Health*, 4(1), 49–69.

Katz, J. (2004). Reading the storybook of life: telling the right story versus telling the story rightly. *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, 233–244.

Kvale, S. (1983). The qualitative research interview. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(1–2), 171–196.

- Little, V., Brookes, R., & Palmer, R. (2008). Research-informed teaching and teaching-informed research: The Contemporary Marketing Practices (CMP) living case study approach to understanding marketing practice. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 124–134.
- Mitchell, R. K. (1996). Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience. *Journal of Management History*.
- Morgan, S., & Dennehy, R. F. (1997). The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*.
- Pinkus, R. L., & Gloeckner, C. (2006). Want to Help Students Learn Engineering Ethics? Have Them Write Case Studies Based on Their Research/Senior Design Project. *Online Ethics Center at the National Academy of Engineering*, 6, 20.
- Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+ Training*.
- Ragin, C. C., Nagel, J., & White, P. (2004). *Workshop on scientific foundations of qualitative research*. National Science Foundation.
- Reid, L. A. (1959). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. JSTOR.
- Senge, P. M., Senge, P. M., Kleiner, A., & Roberts, C. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency.
- Vega, G. (2010). The undergraduate case research study model. *Journal of Management Education*, 34(4), 574–604.
- Whitt, J. D., Grubbs, M. R., & Whitt, S. Y. (1991). Case development with a local basis: Opportunities and responsibilities for students. *Journal of Education for Business*, 66(6), 342–345.

۲۵ درصد نمره کل نیمسال آموزشی

یک پروژه موردکاوی پژوهشی، می‌تواند بینش عمیقی در خصوص رفتار و نگرش به شما ارائه دهد. همچنین به شما کمک می‌کند تا بفهمید چه چیزی ممکن است موجب گردد تا یک مدیر، صاحب کسب و کار یا کارمند به شیوه‌ای خاص عمل نماید. چه چیزی موجب می‌گردد یک مدیر، اقدامات خاصی را انجام دهد؟ چه چیزی باعث می‌شود یک صاحب کسب و کار کوچک، هر روز از خواب بیدار شود و تمام وظایف چالش برانگیز ضروری خود را انجام دهد؟

شما با یک مدیر یا صاحب کسب و کار (که از میان گروهی از داوطلبان انتخاب شده است) مصاحبه خواهید نمود و عملیات سازمان را مشاهده خواهید نمود تا مشخص گردد که این مدیر یا صاحب کسب و کار چگونه بر موانع غلبه می‌نماید. موردکاوی، در مقطع کارشناسی، بر سوالات در زمینه‌های زیر تمرکز دارد:

- سابقه شخصی مربوط به مالک یا مدیریت کسب و کار.
- رضایت بخش ترین تجربه مربوط به تجارت.
- چالش برانگیزترین تجربه مربوط به تجارت و نحوه حل آن.
- توصیه‌هایی که به سایر مدیران یا مالکان ارائه می‌شود.

موردکاوی در مقطع کارشناسی، از ۱۱ عنصر متمایز تشکیل شده است که لازم است تمامی آنها در ارائه کتبی مورد توجه قرار گیرند. ما هر یک از عناصر را تمرین خواهیم نمود تا شما در انجام کار خود احساس اطمینان داشته باشید. مهم است که آنچه را که در این کلاس و سایر کلاس‌های تجاری خود از نظریه‌ها و مفاهیم آموخته‌اید در موردکاوی پژوهشی مقطع کارشناسی ادغام نمایید تا بیشترین ارزش را از این پروژه به دست آورید (و بهترین نمره ممکن را کسب کنید). متن این مقاله باید حدوداً ده صفحه باشد که شامل متن، ضمیمه مرتبط و یک صفحه جلد و چکیده متن باشد.

جدول زمانی زیر به منظور زمان‌بندی و نمره‌دهی پروژه (از مجموع ۱۰۰ امتیاز)، ارائه گشته است. لطفاً یک نسخه از هر عنصر فهرست شده در جدول زیر را در تاریخ سررسید یا پیش از آن تحویل دهید.

هفته	امتیاز از ۱۰۰	قابل ارائه
۵	۵	تحویل سه تاریخ مصاحبه که تأیید شده و قطعی است (از طریق ارتباط با شرکت)
۶	۱۰	تحویل یادداشت‌های صنعت و پیش‌نویس سوالات (حداقل ۱۰ سوال)
۹	۱۵	تحویل یک رونوشت از یادداشت‌های میدانی شما که شامل مشاهدات و واکنش‌ها است.
۱۲	۲۰	تحویل پیش‌نویس اول

طرح و بررسی چالش‌های نهایی	۵	۱۴ (الف)
پروژه موردکاوی پژوهشی نهایی + نمره خودتان به پروژه + تحویل فرم‌های مشارکت اعضا	۴۵	۱۴ (ب)
ارائه (استفاده از پاورپوینت و دفاع از پروژه)	-	۱۵

زمان بندی و تکالیف اصلی مربوط به هر زمان، برای ۱۵ هفته آموزشی ارائه گشته است. حرف (ا) به معنای آن است که اقدام مطرح شده برعهده مدرس است و حرف (S)، نشان دهنده مسئولیت هایی است که بر عهده یادگیرندگان است.

هفته	تکالیف و موارد قابل تحویل
پیش از آغاز نیمسال	مدرس، صاحبان کسب و کار یا مدیرانی را مشخص می‌سازد که مایل به مشارکت هستند و از آنها می‌خواهد که فرم رضایت نامه را امضا نمایند (کاربرگ ۵-۱۱) (ا). شما به راحتی می‌توانید صاحبان مشاغل کوچک را در جامعه اطراف مؤسسه خود بیابید که خوشحال می‌شوند یادگیرندگان درباره آنها بنویسند. من همچنین موفقیت خوبی در کار با SBDC و اتاق بازرگانی محلی در شناسایی شرکت کنندگان مایل داشته‌ام. یافتن افرادی که می‌خواهند به یادگیرندگان در یادگیری کمک کنند واقعاً بسیار آسان است. مهم است که این شرکت کنندگان، یک فرم رضایت نامه را امضا کنند، هم برای رضایت IRB شما و هم برای شفاف سازی تعهد آنها ضروری است.
۱	معرفی پروژه (کاربرگ ۱-۱۱) (ا).
۲	تیم‌های دانشجویی را تشکیل دهید و صاحبان/مدیران کسب و کار را با تیم‌های دانشجویی مطابقت دهید (ا). می‌توانید با ارائه چند تیزر درخصوص هر شرکت و اجازه دادن به یادگیرندگان به منظور تشکیل تیم‌های خود بر مبنای علایق خود، این گروه‌ها را مطابقت دهید، یا اگر زمان بیشتری دارید و دسترسی به مالکان یا مدیران آسان است، می‌توانید آنها را به کلاس دعوت نمایید و اجازه دهید آنها توسط گروه‌ها، مصاحبه شوند (ا). فرآیندهای پژوهش‌های کیفی را معرفی نمایید (ا).
۳	با کتابداران حوزه تجارت را ملاقات نمایید. فارغ التحصیلان بازرگانی، اغلب به منظور انجام پژوهش‌ها درخصوص سازمان‌های موجود به راهنمایی نیاز دارند. هر مؤسسه، مجموعه‌ای از پایگاه‌های اطلاعاتی متفاوت برای چنین اهدافی دارد، اما منابع دولتی و عمومی در اینترنت در دسترس هستند. دعوت از کتابدار به منظور ملاقات با یادگیرندگان و به روز رسانی دانش آنها درخصوص جدیدترین سایت‌های قانونی پژوهشی مفید است. کاربرگ ۷-۱۱ را مطالعه نمایید (S). هیچ چیز برای یک مدرس موردکاوی خسته کننده تر از یک کلاس ناآماده نیست. این جزوه کمک خواهد کرد.
۴	بیشتر درخصوص پژوهش‌های کیفی - نقش پژوهشگر و ارتباط با همکاران پژوهشی، آموزش دهید. همچنین درخصوص نگهداری دفترچه یادداشت های پژوهشی، تأکید بورزید (ا). ده قانون به منظور انجام مصاحبه های موفق (کاربرگ ۸-۱۱) را مطالعه نمایید (S).

۵	طرح درس مصاحبه و طرح سوالات مصاحبه را ارائه دهید (I). تاریخ مصاحبه را ارسال نمایید (مصاحبه‌های واقعی تا پایان هفته ۹ تکمیل می‌گردند) (S).
۶	قالب مورد آموزشی و نمونه را تعیین نمایید (I). یادداشت صنعت و پیش نویس سوالات را مشخص سازید (S).
۷	گره‌های داستان را مشخص سازید (I) (S).
۸	سخنران مناسب را بر مبنای انتخاب مورد آموزشی نمایید (I).
۹	مصاحبه‌ها کامل شدند. بنابراین، یادگیرندگان، نسخه‌هایی از یادداشت‌های میدانی خود را تحویل می‌دهند. این یادداشت‌ها را با یادگیرندگان مرور کنید. درخصوص توجه، عینی بودن، ارتباط با آنچه در کلاس‌ها آموخته‌اند، به آنها بازخورد بدهید.
۱۰	در کاربرگ ۱۱-۱۱، مطالعه نمایید که چه چیزی را به اشتراک بگذارید و چه چیزی را به اشتراک نگذارید. این جزوه را مطابق با معیارهای خاص خود تنظیم نمایید (S). کاربرگ ۱۰-۱۱ چگونه مسئله را به نظریه‌ها متصل نمایید. به سرفصل‌های نمره‌دهی بروید (کاربرگ ۱۳-۱۱ و ۱۱-۱۴ را مشاهده نمایید) (I).
۱۱	نوشتن را تمرین نمایید و کاربرگ ۱۱-۱۵ را بررسی کنید (S).
۱۲	پیش‌نویس اولیه را ارائه دهید و سرفصل‌های ارائه را مشخص نمایید (S).
۱۳	یادگیرندگان را به چالش بکشید تا موارد آموزشی خود را از دیدگاه افراد دیگری (مانند مادر بزرگ، برادر کوچکشان) بررسی نمایند یا راه‌حل متفاوتی ارائه دهند. آنها را ارزیابی نمایند که آیا راه‌حل جدید اجرا است یا خیر (S).
۱۴	سررسید تحویل پروژه را اعلام نمایید (S).
۱۵	ارائه را در حضور مالکان/مدیران حاضر انجام دهید (S). هنگام ارائه موارد آموزشی، توسط یادگیرندگان، حضور قهرمانان داستان در اتاق مهم است. ارزش کار آنها را افزایش می‌دهد و آنها را ملزم می‌سازد که زبانی برای توصیف وضعیت‌های ناراحت کننده به روشی بالغانه و علمی بیابند. به علاوه، صاحبان و مدیران، از گوش دادن به سخنرانی‌های یادگیرندگان و لذت می‌برند و اغلب بازخورد بسیار خوبی ارائه می‌دهند.



شما می‌توانید از این راهنما به منظور مدیریت پروژه‌های خود در کلاس و در محیط کار استفاده نمایید.

### گام ۱: توجه به انتهای پروژه (توجه به آنچه می‌خواهید در انتهای پروژه، داشته باشید)

برای اینکه یک پروژه کلان را به موقع انجام دهید، لازم است یک برنامه زمانی ایجاد کنید که از مقصد شما شروع می‌گردد و به عقب باز می‌گردد (از مقصد به مبدأ). برنامه، به شما این امکان را می‌دهد که نقشه راه و زمان بندی خود را ساختار بندی نمایید تا در زمان مقرر به پایان پروژه برسید.

۱. تاریخ سررسید (موعد) اجرای پروژه را مشخص سازید.

تاریخ سررسید پروژه ۱ ژوئن
------------------------------

۲. تمام عناصری را فهرست نمایید که لازم است هنگام تحویل پروژه آماده کرده باشید. مورد کاوی، دارای ۱۱ عنصر است و تمامی آنها در تکلیف پروژه باید آورده شوند. پروژه‌ها، ممکن است شامل عناصر اضافی نیز باشند. لیست شما شامل عناصر زیر است:

- گره افکنی
- توضیحاتی در خصوص صنعت
- داستان شرکت
- قهرمان داستان
- مسئله
- تفسیر
- بخش های متناوب در P-voice و R-voice
- جایگزین‌ها، گزینه ها
- توصیه نهایی
- روش شناسی
- کلام پایانی
- کتابشناسی – فهرست ارجاعات
- مصاحبه ها
- پژوهش‌های آنلاین

- تجربه شخصی
- تصحیح کیفیت نوشتار
- بررسی محصول نهایی

۳. اقداماتی را شرح دهید که به منظور تکمیل هر یک از این عناصر لازم است انجام دهید. این اقدامات، ممکن است شامل موارد زیر باشند (اما نباید به آنها محدود گردند):

- تعیین مبحث.
- یافتن فردی به منظور مصاحبه و تنظیم برنامه مصاحبه.
- جمع‌آوری داده‌ها به صورت حضوری، آنلاین، در کتابخانه و سایر روش‌ها.
- بازدید از مرکز نگارش دانشکده، در مراحل اولیه.
- تهیه حداقل دو پیش نویس مکتوب.

مرحله ۲: با استفاده از جدول زمانی ارائه شده در کاربرگ ۴-۱۱ فعالیت خود را آغاز نمایید.

- تعیین کنید که چقدر طول می‌کشد تا تمام اقدامات پروژه مورد نیاز (به ساعت) را انجام دهید. به منظور فهمیدن این موضوع وقت بگذارید. تلاش نمایید مدت زمان انجام هر فعالیت را دست کم نگیرید، زیرا کارها اغلب بیشتر از آنچه فکر می‌کنیم طول می‌کشد. اگر کاری که انجام می‌دهید، به شخص دیگری بستگی دارد (یعنی لازم است با شخصی مصاحبه کنید)؛ لازم است زمان بیشتری را به منظور هماهنگی با برنامه آن فرد در نظر بگیرید. (از کشف اینکه ممکن است شما اولویت اصلی مصاحبه شونده نباشید تعجب نکنید). هنگامی که برنامه خود را تعیین می‌نمایید، تعداد ساعات مورد نیاز جهت تکمیل هر کار را در تقویم مشخص سازید.
- مشخص سازید که کدام اقدامات را می‌توانید همزمان انجام دهید. به عنوان مثال، ممکن است بتوانید پژوهش‌های کتابخانه‌ای یا پژوهش‌های آنلاین را در همان بازه زمانی کلی انجام دهید که به منظور ایجاد سؤالات مصاحبه خود تعیین نموده اید.
- در یک تقویم، تاریخ‌های خاصی را علامت بزنید که می‌خواهید روی پروژه کار کنید. به عنوان مثال، اگر قصد ندارید شنبه‌ها کار کنید، آنها را در تاریخ‌های تقویم خود قرار ندهید. می‌توانید یک الگوی رایگان تقویم را از [http:// office.microsoft.com/en-us/templates/default.aspx](http://office.microsoft.com/en-us/templates/default.aspx) (در ۱۹ مه ۲۰۲۱) دانلود کنید. بسیاری از سبک‌های متنوع را متناسب با نیاز خود، انتخاب نمایید.
- ساعت‌های کارهای خود را احصاء نمایید. ۱۰ درصد، به عدد نهایی اضافه کنید تا تأخیرهای متداول را پوشش دهید. سپس، تعیین نمایید که از روزهایی که پیش‌تر تعیین نموده‌اید، چقدر زمان باید به پروژه اختصاص دهید:

آ. اگر موافقت کنید در ۱۶ مارس کار کنید، چند ساعت می‌توانید در آن روز اختصاص دهید؟

ب این کار را برای تمام روزها انجام دهید و آن را در تقویم علامت بزنید.

- حالا بحث تقسیم فعالیت‌ها در بازه‌های زمانی است. اقداماتی را یادداشت نمایید که طبق زمان‌های مشخص شده در تقویم، به منظور انجام آنها زمان کافی دارید. این یک "نقطه عطف" نامیده می‌شود. شما متعهد شده‌اید که آن عنصر را تا روز مشخص شده تکمیل نمایید.
- با عقب نشینی از تاریخ سررسید پروژه، نقاط عطف خود را شناسایی نمایید و تاریخ آغاز خود را تعیین کنید (روزی که باید کار روی پروژه را آغاز نمایید تا به ضرب الاجل زمانی برسید). البته، ممکن است انتخاب کنید زودتر به اقدامات بپردازید.
- عمل به تعهدات شخصی شما تضمین می‌نماید که کار در زمان مقرر انجام می‌گیرد. این امر خوبی است زیرا به طور کلی کارفرمایان و مدرسان وظایف دیر هنگام را نمی‌پذیرند.

کاربرگ ۴-۱۱: جدول زمانی تکالیف اصلی و موارد قابل تحویل مورد آموزشی؛ جزوه دانشجویی

جدول زمانی، به منظور مورد کاوی پژوهشی دانشجویان کارشناسی، مورد کاوی دانشجویان کارشناسی ارشد و اصلاح یادداشتهای آموزشی به کار می‌رود.

شما می‌توانید تاریخ‌هایی را متناسب را کار خود تنظیم نمایید. سایر تکالیف مورد نیاز را به جدول بیافزایید و از جدول پیشنهادی زیر جهت مدیریت پروژه استفاده نمایید.

هفته	تاریخ	تکالیف اصلی و موارد قابل تحویل
		مورد کاوی پژوهشی دانشجویان کارشناسی مورد کاوی و TN
۲		تعیین تیم‌های دانشجویی و برقراری ارتباط میان مدیران و صاحبان کسب و کار با تیم‌های دانشجویی تعیین تیم‌های دانشجویی، مشخص نمودن شرکت به منظور مورد کاوی و تماس با شرکت به منظور تأیید آنها
۳		مطالعه کاربرگ ۶-۱۱ به منظور فهمیدن چگونگی انجام پژوهش درخصوص صنعت. مطالعه کاربرگ ۷-۱۱ به منظور طی کردن فرآیند "سه مطالعه". انجام پژوهش‌های مربوط به پیشینه صنعت و شرکت. استفاده از کاربرگ ۸-۱۱، پیش‌نویس سوالات مصاحبه.
۴		مطالعه کاربرگ ۸-۱۱، به منظور هدایت یادگیرندگان درخصوص انجام یک مصاحبه موفق. تعیین تاریخ‌های مصاحبه (که باید تا انتهای هفته ۷ آموزشی پایان یابند). انجام مصاحبه اول. ثبت یک نام برای تیم دانشجویی به منظور ارتباط با شرکت.
۵		تعیین تاریخ‌های مصاحبه (تکمیل تاپایان هفته ۸ آموزشی) انجام مصاحبه‌ها و پیش‌نویس سرفصل‌های مورد آموزشی
۶		ارائه یادداشتهای صنعت و پیش‌نویس حداقل ۱۰ سوال اصلاح سرفصل‌های مورد آموزشی، طراحی سوالات بعدی
۷		تنظیم روبریک نمره‌دهی تکمیل هر مصاحبه و پیش‌نویس مورد آموزشی، استفاده از کاربرگ ۱۱-۱۱ و ۱۲-۱۱ به عنوان راهنما
۸		تکمیا مصاحبه‌ها. ارائه یک نسخه از یادداشتهای مربوط به پژوهش‌های میدانی به اشتراک گذاری پیش‌نویس مورد آموزشی (نه TN) با شرکت و دریافت تأیید و نظرات مستقیم از آنها درخصوص صحت اطلاعات

۹	مطالعه کاربرد ۱۱-۱۲ (نگارش پژوهشی)	پیش نویس یادداشت‌های آموزشی، استفاده از کاربرد ۱-۵، ۳-۵، ۴-۵، ۷-۵
۱۰	انجام چالش‌های نهایی	تکمیل تحلیل‌ها و ارائه توصیه‌های نهایی به منظور درج در یادداشت‌های آموزشی، استفاده از کاربرد ۵-۱۰
۱۱	ادامه فرآیند بالا	ادامه فرآیند بالا
۱۲	پیش نویس اولیه مورد آموزشی، تکمیل توضیحات مربوط به قهرمان داستان	مطالعه مورد آموزشی و یادداشت آموزشی توسط همکاران (نه از اعضای شرکت) و دریافت بازخورد از آنها
۱۳	تنظیم سرفصل‌های ارائه	بررسی متن از نظر دستور زبان و بررسی حقایق برای بار دوم
۱۴	ارائه مقالات	ارائه مقالات
۱۵	ارائه نهایی (دفاع)	ارائه نهایی (دفاع)

این فرم، لازم است برای پروژه‌های دانشجویی تطبیق داده شوند و جهت اعتبار بیشتر روی سربرگ مؤسسه شما چاپ گردد.

### فرم رضایت آگاهانه

موردکاوی: .....

من از شما می‌خواهم که در مورد کاوی در خصوص سازمان خود شرکت کنید. هدف از این مطالعه، کسب اطلاعات بیشتر در خصوص ..... است. اگر موافقت خود را اعلام نمایید. من در زمان های ..... با شما ملاقات خواهم داشت (به عنوان مثال در طول یک ماه در طول چند دوره صبح یا بعدازظهر شما را زیر نظر خواهم گرفت، چندین بار با شما مصاحبه خواهم کرد و از مکالمات ما یا هر کاری که قصد انجام آن را دارید یادداشت برداری خواهم نمود). برخی از مصاحبه ها ممکن است به صورت صوتی یا تصویری ضبط گردند.

### هیچ خطر عمده‌ای در این پژوهش، وجود ندارد.

هیچ کس به جز پژوهشگران، به مصاحبه‌های ضبط شده شما دسترسی نخواهد داشت. بخش‌های رونویسی شده از مصاحبه‌ها ممکن است در مورد آموزشی ظاهر شود و اگر شما ترجیح دهید، نام و شرکت شما پنهان می‌گردد.

### موردکاوی ممکن است برای شما مفید باشد.

مزایای بالقوه برای شما، مزایایی است که با یک پروژه تحقیقاتی مشترک مرتبط است - فرصتی به منظور به دست آوردن بینشی خواهد بود که می‌تواند به بهبود شرایط و اثربخشی منجر گردد.

### مشارکت شما کاملاً داوطلبانه است.

شما مختار هستید که در هر زمان و به هر دلیلی به همکاری خود با این پروژه پایان دهید. می‌توانید از طریق ..... [شماره تلفن و آدرس ایمیل خود را وارد کنید] با من تماس بگیرید. من خوشحال خواهم شد که به هر سوال احتمالی، پاسخ دهم.

### من اطلاعات بالا را مطالعه نمودم و با مشارکت در مورد کاوی موافق هستم.

نام .....	امضا .....	تاریخ .....
نام پژوهشگر (دانشجو) .....	امضا .....	تاریخ .....
نام مدرس .....	امضا .....	تاریخ .....

یک مقاله صنعتی باید برای صنعتی تهیه شود که مدیر شما یا صاحب کسب و کار شما با آن صنعت درگیر است. این مقاله به منظور آشنایی شما با قلمرو تخصصی مدیر و کمک به شما در ایجاد سؤالات روشنگرانه برای پرسیدن، ارائه می‌گردد. لازم است یک مقاله صنعتی، اطلاعات مشخص و مدونی داشته باشد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- شرح کامل خدمات یا محصول مورد نظر.
- اندازه کلی صنعت در ایالات متحده / در ایالت شما / در محل شما.
- شناسایی عامل اولیه‌ای که در صنعت سود تولید می‌نماید (اگر صاحب یک کسب و کار در این صنعت هستید چگونه درآمد کسب می‌کنید؟) و صنعتی است که کسب و کار ما به آن وابسته است (به عنوان مثال، اگر صنعت تولید شیشه است و شرکت، محصول خاصی مانند شیشه جلوپنجره اتومبیل را تولید می‌نماید؛ موفقیت کسب و کار شرکت، به صنعت خودرو بستگی دارد).
- شناسای موانع ورود
- فرصت های رشد
- بزرگترین چالش ها
- مقدار و نوع رقابت.
- سایر اطلاعاتی که به نظر شما برای درک زمینه و بستر کسب و کار مفید هستند.

کتابدار کسب و کار شما منبع خوبی در جستجوی اطلاعات مورد نیاز شما خواهد بود. اطلاعات زیر توسط یک کتابدار بازرگانی در دانشگاه ایالتی Salem، در دوره کارشناسی ارشد ارائه شده اند.

### مرحله ۱: کد SIC یا NAICS کسب و کار کارآفرین خود را شناسایی نمایید.

دولت فدرال کدهای SIC (طبقه‌بندی استاندارد صنعتی)<sup>۱</sup> و NAICS (سیستم طبقه‌بندی صنعت آمریکای شمالی)<sup>۲</sup> را به تمامی محصولات و خدمات اختصاص می‌دهد تا جستجو در سایت سرشماری ایالات متحده و بسیاری از پایگاه‌های اطلاعاتی کتابخانه‌ها را تسریع بخشد. کدهای SIC از دو و چهار رقم تشکیل شده اند. کدهای NAICS، بین دو تا شش رقم هستند.

<sup>۱</sup>SIC (Standard Industrial Classification)

<sup>۲</sup>NAICS (North American Industry Classification System)

SIC: (وزارت کار ایالات متحده، اداره ایمنی و بهداشت شغلی، آمار و داده ها: راهنمای SIC). (دسترسی در ۱۹ مه ۲۰۲۱)<sup>۱</sup>.

NAICS: اداره سرشماری ایالات متحده، سیستم طبقه بندی صنعت آمریکای شمالی، مقدمه). (دسترسی در ۱۹ مه ۲۰۲۱)<sup>۲</sup>.

## مرحله ۲: با صنعت کارآفرین خود آشنا شوید.

**منبع کلیدی:** IbisWorld. این پایگاه پژوهشی مروری بر صنایع در ایالات متحده و دسترسی به گزارش های جهانی را ارائه می دهد. IBIS جستجو با کلمه کلیدی یا کد NAICS را تسهیل می نماید. یک گزارش متدوال، شامل آمارهای کلیدی است و شامل تقسیم بندی بازار، خصیصه های بازار، شرایط صنعت، عوامل کلیدی صنعت، رقبای کلیدی، عملکرد صنعت و چشم انداز صنعت است.

**منبع کلیدی:** آمار و بررسی اجمالی انجمن صنعت. برخی از گزارش های صنعت به طور کامل در گوگل قابل دسترسی هستند. محصول و خدمات خود و عبارت "انجمن" را جستجو نمایید. مثال: "صنف نانویی های تجاری و انجمن های تجاری". برخی گزارش های صنعتی، مانند گزارش های انجمن ملی رستوران ها، در کتابخانه های دانشگاه موجود هستند.

## مرحله ۳: داده های محلی را در صنایع خود بیابید.

اداره سرشماری ایالات متحده، داده های مربوط به صنایع را بر مبنای کد پستی و کد شهرستان ارائه می دهد. صنایع با کدهای NAICS مرتبط می گردند که می توانند به مناطق جغرافیایی محدود شوند.<sup>۵</sup>

## مرحله ۴: در خصوص مشتریان کارآفرین خود را پژوهش نمایید.

- مجموعه "استراتژیست های جدید: چه کسی به دنبال راهنما است؟" یک سری مرجع چند جلدی است که مصرف کنندگان محصولات و خدمات مختلف را تجزیه و تحلیل می نمایند. مجلدهای جداگانه، شامل داده هایی در خصوص متغیرهایی مانند سن، جنسیت، نژاد و منطقه جغرافیایی است و محصولاتی مانند نوشیدنی ها،

---

<sup>۱</sup>SIC: [www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html](http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html)

<sup>۲</sup>[www.census.gov/naics/](http://www.census.gov/naics/)

<sup>۳</sup>Association

<sup>۴</sup>Commercial bakeries and associations

<sup>۵</sup><https://data.census.gov/cedsci> (دسترسی در ۱۹ مه ۲۰۲۱)

<sup>۶</sup>New Strategist "Who's Buying Guide"



مراقبت‌های بهداشتی، پوشاک، سرگرمی، مواد غذایی، مراقبت از حیوانات خانگی، فناوری‌های اطلاعات و اثاثیه خانه را پوشش می‌دهند. با کتابخانه دانشگاه خود مشورت کنید یا از یک کتابدار مرجع بخواهید تا عناوین خاص و شماره تماس آنها را شناسایی نماید.

- TableBase یک پایگاه داده پژوهشی کتابخانه‌ای است که جداول داده‌ها را از طیف گسترده‌ای از منابع، نمایه می‌نماید.
- پایگاه اطلاعاتی بازار جهانی (GMID)<sup>۱</sup>، یک پایگاه داده پژوهشی است که گزارش‌ها و آمار بسیاری از کالاهای مصرفی را ارائه می‌دهد. برای جستجو، موضوعی را در کادر "متن" در پایین کادر "جستجو" وارد نمایید که در سمت چپ بالای صفحه جستجو قرار دارد. روی نتایج کلیک کنید یا جستجوی خود را بر مبنای گروه‌های مصرف‌کننده و مناطق جغرافیایی اصلاح نمایید.

**مرحله ۵: پژوهش در خصوص عوامی جمعیت شناسی و روان‌سنجی موقعیت جغرافیایی کسب و کار، اهمیت دارد.**

- وبسایت Claritas.com اطلاعاتی را در خصوص محل زندگی شما ارائه می‌دهد. از نرم افزار منحصر به فرد Prizm به منظور مشخصات مصرف‌کنندگان در شهرها و شهرک‌ها استفاده می‌نماید. مشترکین در ماژول "محل زندگی شما" به داده‌های اساسی اما بسیار مفید دسترسی دارند. به منظور ورود به ماژول رایگان، روی نماد دور "محل زندگی شما" در سمت راست صفحه وب کلیک کنید.
- انجمن کتب مرجع Community Sourcebook of Zip Code Demographics، در سال ۲۰۰۹، ویرایش ۲۳؛ وین.
- کتاب منبع جمعیت شناسی شهرستان، در سال ۲۰۰۹، ویرایش ۲۱. (وین، ESRI: VA، ۲۰۰۹). کتاب مرجع.

**مرحله ۶: در خصوص رقبای کارآفرین خود پژوهش نمایید.**

- نقشه‌های گوگل (Google Maps).
- پایگاه پژوهشی مرجع ایالات متحده آمریکا<sup>۲</sup> یک فهرست الکترونیکی از مشاغل محلی است که داده‌های پایه شرکت را ارائه می‌دهد. پس از ورود به بخش "کسب و کار"، معیارهای جستجوی سفارشی را به منظور جستجو بر اساس کد NAICS، فروش، اندازه کارمند و موقعیت جغرافیایی تنظیم نمایید.

---

<sup>۱</sup>Global Market Information Database (GMID)

<sup>۲</sup>Reference USA research database

- وب سایت های رقبا.

#### مرحله ۷: پژوهش نمایید که کارآفرین (مخاطب) شما چه اقدامی انجام می دهد

- مقالات مربوط به صنعت/محصول/خدمت خود را در نشریات تجاری جستجو نمایید. صنعت/محصول/خدمت خود را در پایگاه داده کتابخانه Business Source Premier جستجو نمایید تا مقالات مربوط به تدارکات، دیدگاه‌های داخلی صنعت و اسرار تجاری را شناسایی نمایید. یکی دیگر از پایگاه داده های خوب LexisNexis است.
- وب سایت‌های انجمن‌ها را بر مبنای صنعت/محصول/خدمات خود در گوگل جستجو نمایید. برخی از سایت‌ها، به تمامی بازدیدکنندگان اجازه می دهند مقالات و داده‌ها را مشاهده نمایند، در حالی که برخی دیگر دسترسی به اعضا را محدود می سازند.

#### مرحله ۸: تحلیل کلان اقتصادی منطقه ای و ملی را بررسی نمایید.

موفقیت صاحب کسب و کار شما به طور قابل توجهی تحت تأثیر روندهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی ایالتی و ملی خواهد بود. به منظور بررسی پیش‌بینی‌ها و داده‌های اقتصادی، به منابع زیر رجوع نمایید:

- بانک مرکزی دولتِ فدرالِ بوستون، "خلاصه داده های اقتصاد ملی"<sup>۱</sup>
- بانک مرکزی دولتِ فدرالِ بوستون، "اقتصاد منطقه‌ای"<sup>۲</sup>
- اداره کلِ آمار کار ایالات متحده، "اقتصاد در یک نگاه" (بر اساس ایالت).<sup>۳</sup>
- اداره سرشماری ایالات متحده، "حقایق سریع در خصوص ایالت و شهرستان"<sup>۴</sup>

سایتِ وارزتخانه‌ها، شهرداری و سایر وبسایت‌های دولتی را می‌توان به منظور داده‌های نیروی کار و بیکاری، یافتن داده‌ها، پارامتر جغرافیایی مورد نظر (شهر، شهرستان و غیره)، نام جغرافیایی خاص و دوره زمانی مشخص، جستجو نمایید.

<sup>۱</sup> [www.bostonfed.org/publications-and-data.aspx#/search?text=national/۲۵۲۰-economic/۲۵۲۰-data](http://www.bostonfed.org/publications-and-data.aspx#/search?text=national/۲۵۲۰-economic/۲۵۲۰-data) (accessed May ۱۹, ۲۰۲۱)

<sup>۲</sup> [www.bostonfed.org/publications-and-data.aspx#/search?yrFrom=&yrTo=&vol=&series=e257abd17a3c4147af1e0a521b25f88c](http://www.bostonfed.org/publications-and-data.aspx#/search?yrFrom=&yrTo=&vol=&series=e257abd17a3c4147af1e0a521b25f88c) (accessed May 19, ۲۰۲۱)

<sup>۳</sup> [www.bls.gov/EAG/eag.\[INSERT YOUR STATE'S TWO-LETTER ABBREVIATION\].htm](http://www.bls.gov/EAG/eag.[INSERT YOUR STATE'S TWO-LETTER ABBREVIATION].htm). (accessed May ۱۹, ۲۰۲۱)

<sup>۴</sup> [www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST۰۴۵۲۱۹](http://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST۰۴۵۲۱۹) (accessed May ۱۹, ۲۰۲۱)

مطالعه و آماده کردنِ موردِ آموزشی برای بحث در کلاس، بسیار متفاوت‌تر از خواندن یک وبلاگ، ایمیل، یک رمان یا یک فصل از یک کتاب درسی است. اگر هنوز مهارت مطالعه/ خواندن موردِ آموزشی را توسعه نداده‌اید، اکنون زمان آن است که تکنیک جدیدی به نام مدل "سه مطالعه/ خواندن" را امتحان نمایید. از این مدل به منظور مطالعه یک موردِ آموزشی پیش از کلاس استفاده نمایید. اگر مطالعه موردِ آموزشی در کلاس به شما محول شده است، این سیستم به شما کمکی نمی‌کند.

### مطالعه آغازین (دفعه اول)

- شش دقیقه را از زمان روزانه خود را به مطالعه موردِ آموزشی اختصاص دهید و بدون وقفه و متمرکز، متن را مطالعه نمایید (بله، شش دقیقه برای یک موردِ آموزشی ده صفحه‌ای کافی است). اگر در حال مطالعه یک موردِ آموزشی کوتاه پنج صفحه یا کمتر هستید، برای اولین بار، مطالعه این موردِ آموزشی، کمتر از پنج دقیقه زمان نیاز دارید. تلفن همراه خود را خاموش کنید تا در این مدت کوتاه مطالعه، حواس شما گمراه نگردد.
- گره‌افکنی متن را بخوانید. این بخش، ممکن است چندین پاراگراف باشد و شما را با مسئله آشنا نماید. مسئله را در یک جمله در حاشیه بنویسید.
- جمله اول (و تنها جمله اول) هر پاراگراف را بخوانید. یک یا دو کلمه کلیدی را در حاشیه کنار پاراگراف بنویسید.
- عنوانِ ضمایم و پیوست‌ها را نگاه کنید.
- عناوین موجود در فهرستِ ارجاعات را بخوانید. نویسنده از چه نوع قرائتی به استفاده نموده است؟ کدام عرصه محتوایی را پوشش می‌دهند؟

### مطالعه دوم (دفعه دوم)

- این بار، حداقل یک ساعت به منظور مطالعه موردِ آموزشی در روز بعد یا مدتی در روز بعد (یا ۳۰ تا ۴۰ دقیقه برای یک موردِ آموزشی کوتاه) اختصاص دهید. به یاد داشته باشید که اگر وقفه دارید، این زمان باید تمدید گردد. بیاپید با نویسنده موردِ آموزشی مُنصف باشیم! نویسنده بیش از ۵۰ ساعت را صرف نوشتنِ موردِ آموزشی نموده است و آن اثر، اکنون شایسته توجه شماست.
- کل موردِ آموزشی را به تدریج و با دقت بخوانید. در حین ادامه، در خصوصِ شخصیت‌ها و رفتار، وضعیت و اقداماتِ آنها یادداشت‌برداری نمایید. گاهی، تهیه جدول زمانی اقدامات، پیگیری و به خاطر سپردن آن را تسهیل می‌نماید. هنگام مطالعه دوم، حتماً مواردِ آموزشی و ضمایم را مطالعه نمایید.

- پاسخ خود به وضعیت و شخصیت‌ها را یادداشت نمایید، حتی اگر توسط نظریه‌ها یا مفاهیم رسمی، پشتیبانی نشده باشند. با وضعیت‌های مشابهی که قبلاً تجربه نموده‌اید یا در خصوص آنها مطالعه نموده‌اید، هر گونه ارتباطی که می‌توانید برقرار سازید. تفاوت‌ها یا شباهت‌های این وضعیت چیست؟ به یاد داشته باشید، این یادداشت‌هایی که آماده می‌سازید تنها متعلق به شما هستند - هیچ کس دیگری به آنها نگاه نخواهد کرد. فرقی نمی‌کند که نامرتب باشند، دور آنها خط کشیده شده باشند، آنها قرار است به شما کمک کنند.
- فهرستی از مفروضاتی تهیه نمایید که به آنها خواهید پرداخت. علاوه بر آن، فهرستی از اطلاعات مورد نیاز، پیش از ارائه یک توصیه، تهیه نمایید. نکاتی مورد غفلت واقع شده اند؟
- راه‌حل‌های جایگزین، مزایا و معایب آنها را فهرست نمایید و سپس یک توصیه را انتخاب کنید. همواره لازم است یک توصیه را برگزینید و یک دلیل منطقی برای آن ارائه دهید. این توصیه باید توسط برخی نظریه‌ها، مفاهیم، یا بحث‌های کلاسی در این یا برخی کلاس‌های دیگر پشتیبانی شود. باز هم، اینها یادداشت هستند، نه اوراقی که قرار است ارائه گردند.
- سوالات را آماده نمایید. سوالات اسنادی هستند که به یادگیرندگان تحویل داده می‌شوند.

#### مطالعه سوم (دفعه سوم)

- این آخرین باری است که شما متن را مطالعه خواهید نمود. که پیش از کلاس انجام می‌گیرد. هدف از مطالعه سوم، این است که مطمئن شوید که مورد آموزشی را به خاطر دارید و همچنان، توصیه خود را قبول دارید.
- این مطالعه، شبیه مطالعه اول است: ابتدا، جمله اول هر پاراگراف را بخوانید. اما این بار، هم حاشیه‌نویسی‌های خود و هم یادداشت‌هایی را بررسی نمایید که در طول مطالعه دوم انجام داده‌اید. به منظور آماده شدن برای آزمون‌ها و حضور هوشمندانه در کلاس، به یادداشت‌های خود نیاز دارید. به یاد داشته باشید که شرکت در کلاس به این معنا است که شما لازم است صحبت کنید. آنچه را که نوشته‌اید با صدای بلند قرائت کنید. اگر دوره شما، آموزش از راه دور است، می‌توانید از یادداشت‌های خود، حین صحبت با سایرین استفاده نمایید.

کل فرآیند بیش از دو ساعت طول نکشیده است، که تقریباً مشابه مدت زمانی است که به حضور کلاس اختصاص می‌دهید.

مواردی که باید انجام دهید	مواردی که باید به خاطر بسپارید	
به مصاحبه شونده‌گان آسودگی خاطر بدهید و اعتماد آنها را جلب کنید.	مصاحبه بر شخصی متمرکز است که با او مصاحبه می‌کنید نه شما.	۱
اطمینان حاصل نمایید که مصاحبه شونده‌گان درک می‌کنند که داستان‌های آنها نه تنها خاص است، بلکه برای شخص شما نیز اهمیت دارد. این "آشکار سازی نکات عادی" است. به یاد داشته باشید که داستان‌های روزمره مردم، منابع پژوهشی مهمی هستند.	تعامل با انسان‌ها و شنیدن داستان‌هایشان جالب است. هنگامی که افراد از نظر شما جالب هستند، احتمال بیشتری دارد که داستان‌هایشان را با شما به اشتراک بگذارند. با این وجود، بیشتر مردم احتمالاً فکر می‌کنند که داستان‌هایشان چیز خاصی نیست.	۲
تمام سؤالات دیگری که می‌پرسید باید به مهم‌ترین سؤال در مصاحبه ختم گردند. سوال اصلی را زودتر مطرح نسازید. درعوض، با پرسیدن سؤالات ساده‌تر دیگر، راه خود را ادامه دهید.	مضمون پژوهش، تمرکز بر مصاحبه است، نه تاریخچه زندگی کلی مصاحبه شونده (هرچقدر هم که آن قسمت واقعاً جالب باشد).	۳
سؤالات باز (نه بله/خیر) بپرسید.	یک راه خوب به منظور شروع سؤالات این است که آنها را مشخص نگه دارید. حکایات مورد نظر خود را با پرسیدن این سوال دریافت نمایید «آیا می‌توانید درباره زمانی به من بگویید که ...» و جای خالی را با مبحث مورد نظر تکمیل نمایید. به عنوان مثال، "آیا می‌توانید درباره زمانی به من بگویید که کالاهای تحویل شما داده نشدند و مشتریانی داشته‌اید که به آنها قول داده بودید؟"	۴
کاملاً قابل قبول است که فرضیات خود را با مصاحبه شونده تأیید نمایید. گاهی، این حتی به مصاحبه شونده کمک می‌کند تا در مفروضات خود تجدید نظر نماید.	مصاحبه را در سطح توصیف نگه دارید، اما بین خطوط گوش دهید. مردم به ندرت هر چیزی را که می‌خواهند بیان می‌کنند یا هر چیزی را که می‌گویند معنا می‌کنند. سعی کنید هنگام مصاحبه معنای کلمات، مکث‌ها، حالات چهره، زبان بدن و غیره را بفهمید. ممکن است تفسیر نادرستی داشته باشید، اما اگر حقایق مصاحبه و فرضیات ذهنی خود را به صورت پراتزی ثبت کرده باشید، می‌توانید نتایج نسبتاً مناسبی بگیرید.	۵

۶	<p>یک روش ترجیحی برای یادداشت برداری خود ایجاد نمایید. شاید از یک دفترچه یادداشت معمولی استفاده کنید که صفحات آن به صورت عمودی از وسط تا شده باشند. در یک طرف صفحه، پاسخ به سؤالات خود، نقل قول های مستقیم در علامت نقل قول و پاسخ های ترجمه شده/ تفسیر شده را به سادگی یادداشت نمایید.</p> <p>در طرف دیگر صفحه، سؤالات خود را بنویسید (یا یک کد برای سؤالات - مانند شماره ۱ تنظیم نمایید. مشاهدات خود از محیط و نحوه رفتار، نگاه مصاحبه شونده و تفاسیر شخصی خود را یادداشت نمایید.</p>
۷	<p>حتما نظرات را از واقعیت ها متمایز سازید.</p> <p>به نشانه های فیزیکی، توجه بسیاری داشته باشید. زبان بدن ممکن است چیزی متفاوت از کلمات واقعی بیان نماید.</p>
۸	<p>پیش فرض ها یا مفروضات خود را تعیین نمایید. به عبارت دیگر، نظراتی که ممکن است درخصوص موضوع، پیش از انجام مصاحبه خود داشته باشید را به عنوان پیش فرض ها یادداشت نمایید.</p> <p>تأمل شخصی لازم است و تأمل شخصی زمان بر است. این سرمایه گذاری در زمان، ارزش تلاش را دارد، همانطور که پس از شروع مصاحبه خواهید دید.</p> <p>به عنوان مثال، اگر می خواهید قوانین محدودتر درخصوص مالکیت اسلحه وجود داشته باشد و در حال مصاحبه با نماینده NRA هستید، مفروضات ضمنی شما ممکن است در جمع آوری داده های شما اختلال ایجاد نماید.</p>
۹	<p>پیش از مصاحبه تا حد امکان پژوهش های آرشویی خود را انجام دهید. این اقدام، به شما کمک می کند تا نسبت به داستان هایی حساسیت پیدا کنید که مصاحبه شونده می گوید.</p> <p>با آمادگی گسترده خود به مصاحبه شونده احترام بگذارید.</p>
۱۰	<p>به یاد داشته باشید که تجربه مصاحبه قرار است هم برای مصاحبه کننده و هم برای مصاحبه شونده مفید باشد. این یک اتفاق نادر است که افراد دعوت کردند تا تاریخچه شخصی خود از جمله پیروزی ها و شکست ها را با کسی به اشتراک بگذارند که به آنها توجه بی کم و کاست دارد.</p> <p>مصاحبه شونده برای این فرآیند ارزش قائل خواهد شد. شما لازم است برای مصاحبه شونده تبیین نمایید که به حریم خصوصی او و همچنین تمایل او برای در میان گذاشتن اطلاعات با شما احترام</p> <p>تشکر کنید</p>

	می‌گذارید و از زمان صرف شده بسیار سود خواهید برد.	
--	---	--

سوالات و پاسخ را در فرمی مشابه با آنچه ارائه گشته شده است، یادداشت نمایید. می‌توانید سوالات دیگری نیز به آن بیافزایید.

کد	سوال	پاسخ
۱	چه عاملی شما را برانگیخت تا کسب و کار خود را راه اندازی نمایید؟	
۲	لطفاً درخصوص گام‌هایی صحبت کنید که به منظوری ارائه خدمات به مشتریان برداشتید.	
۳	لطفاً درخصوص اولین سال کاری خود صحبت کنید. آیا می‌توانید درخصوص فراز و نشیب‌ها بگویید؟	
۴	لطفاً درخصوص واکنش اعضای خانواده یا دوستانان هنگام تصمیم‌گیری در ورود به این صنعت بگویید.	
۵	وضعیت شما در این صنعت، چقدر مخاطه آمیز است؟ صنعت از زمان ورود به شما، چقدر تغییر نموده است؟	
۶	شما چگونه درآمد کسب می‌نمایید؟ آیا می‌توانید درخصوص شکست‌ها و موفقیت‌ها در سرمایه‌گذاری توضیح دهید؟	
۷	درخصوص تجربه عمومی خود در وضعیت فعلی در صنعت توضیح دهید. چقدر این تجربه استرس‌آفرین است؟ چه اقداماتی انجام داده‌اید؟ تجربه بدست‌آمده، چقدر برای شما جالب بوده است؟ بدترین و بهترین، بخش تجربه کاری شما چه بوده است؟	
۸	چه اشتباهاتی انجام داده‌اید؟ آیا شما به دیگران در خصوص عدم ارتکاب اشتباهات مشابه، اخطار داده‌اید؟	
۹	اگر فرصت داشته‌باشید به عقب برگردید، آیا مجدداً این مسیر را طی خواهید نمود؟	
۱۰	چه توصیه‌ای به جوان‌ترها خواهید داشت؟	
	سوالات شما ...	



<p>مواردی که لازم است مشاهده نمایید</p>	
	<p>شرکت در چه ساختمانی واقع شده است؟ سن ساختمان چقدر است؟ اندازه فضای فیزیکی چقدر است؟</p>
	<p>چه تعداد کارمند در شرکت کار می کنند؟ در چه رده سنی هستند؟ جنسیت آنها چیست؟</p>
	<p>محیط داخلی شرکت چگونه است؟ فناوری های مورد استفاده چه هستند؟ رنگ، بو، صدای موجود در محیط چه هستند؟ از تمام حواس خود استفاده نمایید.</p>
	<p>کارکنان چگونه با یکدیگر صحبت می کنند؟ آیا برخورد دوستانه ای دارند؟ محیط در سکوت است یا صدای مکالمات افراد شنیده می شود؟</p>
	<p>شما یک مورد بیافزایید .....</p>

## کاربرگ ۱۰-۱۱: ارتباط میان نظریه‌ها و عملیات؛ جزوه دانشجویی

در طول مدتی که در دانشکده کسب و کار گذرانده اید، با بسیاری از نظریه‌ها و مفاهیم مواجه شده‌اید. هر کلاسی که شرکت نموده‌اید، شما را با نظریه‌هایی آشنا نموده است که مستقیماً با مطالب درسی مرتبط هستند. اکنون شانس شما به منظور ادغام این نظریه‌ها و استفاده واقعی از آنها مهیا است. پروژه موردکاوی، درخصوص یادگیری نظریه‌های جدید نیست. پروژه موردکاوی، درخصوص در نظر گرفتن تئوری‌هایی است که قبلاً ملاقات نموده‌اید و استفاده از آنها به منظور ابهام‌زدایی از رفتارها و وضعیت‌های واقعی تجاری، اهمیت دارد.

نظریه‌ها و مفاهیمی که در مدیریت، حسابداری، امور مالی، بازاریابی و فناوری آموخته اید، همگی می‌توانند در موردکاوی به کار گرفته شوند. با این حال، این احتمال وجود دارد که بسیاری از این نظریه‌ها، با هم در ذهن شما وجود داشته باشند، یا زمانی که دوره ارائه آنها به پایان رسیده است، آنها را فراموش کرده باشید. چالش بزرگ پیش روی شما این است که مجدداً با این نظریه‌ها ارتباط برقرار نمایید و آنها را به گونه‌ای سازماندهی کنید که بتوانید مناسب‌ترین مورد آموزشی را به منظور اعمال مسئله خاصی انتخاب نمایید که در حال مطالعه آن هستید.

یکی از راه‌هایی که می‌توانید این کار را انجام دهید، طراحی یک ماتریس مشابه نمونه زیر است. اگر نام نظریه‌هایی را که آموخته‌اید یا نام نظریه پردازانی که آنها را ارائه کرده اند فراموش کرده اید، می‌توانید به متون قدیمی خود، سیلابس دروسی که تکمیل نموده‌اید یا یادداشت‌های دوره قدیمی خود مراجعه نمایید. اگر این موارد دیگر در دسترس شما نیستند، به سادگی فردی را بیابید که در حال گذراندن دوره‌ای هستند که پیش‌تر گذرانده‌اید و از آن شخص بخواهید متن را برای مدت کوتاهی به شما قرض دهد تا بتوانید اطلاعات را فراخوانی نمایید. حتی ممکن است از یک استاد بپرسید که آیا می‌توانید در دفتر بنشینید و متن فعلی را بررسی نمایید. گاهی، تنها یک نگاه به فهرست مطالب برای شما کافی است.

مفاهیم / نظریه‌ها	دوره آموزشی که این نظریه / مفهوم را آموختید	وضعیتی که مفهوم / نظریه می‌تواند استفاده گردد
نظریه‌های انگیزشی مازلو (سلسله مراتب نیاز مازلو) هرزبرگ (عوامل انگیزشی و بهداشتی) آدامز (نظریه مطلوبیت) وروم (نظریه انتظار)	رفتار سازمانی	انتخاب کردن در صورت ارائه جایگزین‌های مختلف؛ مدت زمان یا میزان تلاشی که شخص انجام می‌دهد
MBO	مدیریت	برنامه ریزی و تنظیم اهداف
بخش بندی بازار	بازاریابی	مشتری کیست؟
تست سریع	حسابداری	توانایی پرداخت بدهی‌های جاری

کاربرگ ۱۱-۱۱: چه چیزی را به اشتراک بگذارید و چه چیزی را به اشتراک نگذارید: جزوه دانشجویی

### موارد زیر را به اشتراک بگذارید:

- تاریخچه سازمانی
- اطلاعات و پیشینه صنعت.
- توصیف واضح و غنی از قهرمان داستان.
- توصیفی خاطره انگیز از محیط.
- حقایق در خصوص مسئله که هسته اصلی مورد آموزشی است.
- هرگونه نقل قول مستقیمی که به مخاطب کمک می کند تا قهرمان داستان، محیط، روابط، یا مسئله را درک نماید (مطالعه دیالوگ‌ها، یک مورد آموزشی را زنده و سرگرم کننده می‌سازد و شخصیت‌ها را زنده می‌کند).
- داده‌هایی مانند بودجه، ترازنامه، فهرست محصولات، مناطق خدماتی و مواردی از قبیل را می‌توانید در دسترس قرار دهید.
- دیدگاه تحلیلی، بینش و نظرات شخصی شما.
- توصیه‌های جایگزین شما و توصیه نهایی.
- توصیف روش استفاده شده، به منظور پژوهش و نگارش مورد کاوی.
- آنچه از انجام این پروژه آموختید.

### موارد زیر را به اشتراک نگذارید:

- حقایق و توصیفاتی که به منظور همراه ساختن مخاطب هستند.
- سرنخ‌های بسیار متعددی که مخاطب را به یک نتیجه واحد و مشخص می‌رساند؛ پیش از اینکه شما مزایا و معایب گزینه‌های خود را شناسایی نمایید.
- مطالب بی ربط.
- هرگونه پیشنهادی مبنی بر "درست" یا "نادرست بودن" پاسخ.
- موارد محرمانه در مورد آموزشی.

ممکن است نوشتن یک طرح کلی بر مبنای الزامات پروژه برای شما مفید باشد. سپس، جاهای خالی را تکمیل نمایید. هنگامی که چیزی را روی کاغذ گذاشتید، می‌توانید آن را تقویت یا حذف نمایید، آن را اصلاح نمایید و صیقل دهید، آن را به متن غیررسمی یا به متن رسمی تبدیل نمایید. به یاد داشته باشید که مورد کاوی در خصوص مسئله‌ای است

که مدیر یا صاحب کسب و کار آن را تجربه نموده است - درخصوص خود کسب و کار نیست. مهم است که به اندازه کافی درخصوص کسب و کار به ما بگویید که بتوانیم زمینه رفتارِ قهرمان داستان را درک نماییم، اما نیازی به دانستن سطوح دقیق اطلاعات درخصوص عملیات داخلی نداریم، مگر اینکه با مسئله/چالشی مرتبط باشد که شما ارائه می‌نمایید. این اطلاعات درخصوص بزرگترین چالشی هستند که یک مدیر یا صاحب کسب و کار با آن روبرو گشته است و چگونه با آن برخورد نموده است. لازم است اطلاعات نویسنده را درخصوص سازمان هدایت نماید.

## دو "قانون" نهایی

- از این کار لذت ببرید.
- به یاد داشته باشید که در حال پژوهش با افراد واقعی هستید که با آنها رابطه قابل اعتمادی ایجاد نموده‌اید. این اعتماد را زیر پا نگذارید.

کاربرگ ۱۱-۱۲: چگونه پژوهش خود را مکتوب نمایید؛ جزوه دانشجویی

نکته کلیدی به منظور نوشتن یک موردکاوی از پژوهش‌های دست اول این است که به یاد داشته باشید که در حال گفتن یک داستان هستید و بر آنچه با مخاطبان خود به اشتراک می‌گذارید، کنترل کامل دارید. این بدان معنا است که لازم است شما میان ارائه بیش از حد اطلاعات و عدم ارائه اطلاعات، تفاوت قائل شوید. انتخابی و متمایز عمل نمایید، اما خسیس نباشید.

تا زمانی که فرایند نوشتن مورد آموزشی ادامه دهید که داستانی برای گفتن موجود باشد. من می‌دانم که این یک پاسخ "منصفانه" نیست، اما سخت است که در این خصوص بسیار دقیق باشیم. بیشتر موارد آموزشی بین ۵ تا ۱۵ صفحه به اندازه کافی طولانی هستند که موضوع را پوشش دهند اما آنقدر طولانی نیستند که خواننده را خسته نمایند. اگر به ۱۱ عنصر مورد آموزشی نگاه کنید، تصور تکمیل پروژه به طور کامل در کمتر از ده صفحه، به اضافه هر ضمیمه و پیوست ضروری، ممکن است دشوار باشد.

### برخی از قراردادهای زبانی و قالب بندی مورد آموزشی:

- قسمت "داستان"، همیشه به زمان گذشته نوشته می‌شود. حتی زمانی که نوع نگارش به زمان گذشته، به گوش شما خنده دار می‌رسد، اما باید متن را بر مبنای زمان گذشته (استفاده از افعال ماضی) بنویسید؛ زیرا اقدامات پیش‌تر (در گذشته) انجام شده‌اند. تجزیه و تحلیل، تفسیر شخصی، توصیه‌ها و سایر عناصر لازم است به زمان حال نوشته شوند.
- از سرفصل‌ها و زیرعنوان‌ها استفاده نمایید تا مخاطب راحت‌تر بتواند عناصر مختلف را پیدا نماید.
- برای شما کاملاً قابل قبول است که هنگام نوشتن مورد آموزشی از اول شخص جمع استفاده کنید - یعنی "ما". هنگامی که در حال بحث در خصوص تحلیل، توصیه‌ها و سایر عناصر هستید؛ حتماً از دوم شخص مفرد استفاده نمایید. "او" هنگام گفتن داستان بخشی از مورد آموزشی است.
- دیالوگ باید بین علامت نقل قول ("") ظاهر گردد.
- سعی کنید به یاد داشته باشید که شما خیلی بیشتر از مخاطب می‌دانید. حقایق مهمی را که برای شما "بدیهی" به نظر می‌رسد؛ از مخاطب دریغ ننمایید.
- پیش از اینکه اولین پیش نویس خود را ارسال نمایید، مطمئن شوید که امضا و تأیید کارآفرین (گوینده نقل و قول) را در نقل قول‌های مستقیم دریافت نمایید.

برای اطلاعات بیشتر به کاربرگ ۱۱-۱۱ مراجعه نمایید ("چه چیزی را به اشتراک بگذاریم و چه چیزی را به اشتراک نگذاریم").

اگر قصد دارید داستان یا یک روایت را در قالب پژوهشی بنویسید؛ ممکن است موارد آموزشی زیر راهگشا باشند. این موارد آموزشی قدیمی هستند، اما اصطلاحاً تاریخ ندارند (مفید هستند):

- رابرت اف. دانهی (۱۹۹۹). "مجری به عنوان داستان‌گو". بررسی مدیریت ۸۸، شماره ۳، ۴۰-۴۳.
- مورگان، ساندرا و رابرت اف. دنهی. (۱۹۹۷). "قدرت داستان سرایی سازمانی: دیدگاه توسعه مدیریت". مجله توسعه مدیریت ۱۶، شماره ۷، ۴۹۴-۵۰۱.

کاربرگ ۱۳-۱۱: روبریک خود نمره‌دهی؛ جزوه دانشجویی

لطفاً پیش‌نویس مورد‌کاوی و پروژه نهایی خود را تکمیل نموده و فایل را پیوست نمایید.

نمره و نظر یادگیرنده	تمامی نکات درست هستند	نکات اشتباهی وجود دارند	
	در ستون سمت راست، مواردی را فهرست نمایید که در جدول محتوا موجود هستند.	چه مواردی از قلم افتاده‌اند؟ آنها را بیافزایید.	ارائه تمامی عناصر موردنیاز (ارجاع به تکالیف اصلی)
	تمامی موضوعات اولیه و موضوعات ثانویه، اولویت‌بندی شده‌اند.	موضوعات اولیه یا موضوعات ثانویه از دست رفته‌اند.	موضوعات
	موضوعات به صورت کامل توسعه یافته‌اند، گزینه‌های جایگزین به صورت شفاف مطرح شده‌اند، تحلیل داده‌ها به صورت جامع ارائه گشته است و نظریه به درستی به کار گرفته شده‌اند.	ضعف در برخی عرصه‌های مطرح شده، مشاهده می‌گردد.	کفایت بحث از پیامدها، عمق تحلیل داده‌ها، کاربرد نظریه
	شخص دیگر، ویرایش متن من را انجام داده است و تمامی اشتباهات، تصحیح شده‌اند.	تصحیح و بررسی متن از نظر دستور زبان و نگارش، انجام نشده است.	کیفیت بیان
	اگر بله، کار شما تمام شده است. پروژه را همراه با برگه ارزشیابی به مسئول مربوطه تحویل دهید.	اگر نه؛ مجدداً اطلاعات را انجام دهید.	آمادگی به منظور ارائه گزارش به کارفرما
	A یا B	C و کمتر از آن	امتیاز نهایی

از این عنوان به منظور نمره دادن به مورد کاوی نهایی خود استفاده نمایید. شما به راحتی می توانید مقادیر امتیاز هر بخش را با ترجیحات خود تطبیق دهید.

قوی	ضعیف		
مخاطب را وادار می سازد تا به مطالعه متن ادامه دهد.	چکیده یا نمای کلی از آن ارائه شده است.	از قلم افتاده است.	<b>گره افکنی</b>
۳	۱	۰	امتیازات
در تمامی عرصه ها، در خصوص صنعت صحبت شده است و محتوای کاملی ارائه شده است.	در دو یا سه عرصه پیشنهادی، در خصوص صنعت صحبت شده است.	در خصوص صنعت، با عبارات مبهم صحبت شده است یا مطالبی وجود ندارد	<b>صنعت</b>
۶	۳	۲	امتیازات
تاریخچه و پیشینه کاملی از شرکت ارائه شده است و به اطلاعات و حقایق مرتبط با عملیات جاری اشاره شده است.	اطلاعات اندکی در خصوص تاریخچه شرکت ارائه شده است و به حقایق به صورت مختصر پرداخته شده است.	پیشینه بسیار مختصری در خصوص شرکت ارائه شده است.	<b>داستان شرکت</b>
۴	۳	۱	امتیازات
مخاطب قادر است تا تصویر کاملی از کارآفرین ارائه نماید و می تواند اقدامات آینده او را پیش بینی نماید.	مخاطب، ایده کلی و عمومی خود را در خصوص کارآفرین و چگونگی اقدامات او ارائه داده است.	مخاطب، تصویری ذهنی ناقص و محدودی از قهرمان داستان بدست آورده است.	<b>قهرمان داستان</b>
۱۰	۵	۲	امتیازات
وضعیت / مسئله اصلی، به وضوح تبیین شده است و مخاطب آن را مانند یک داستان، مطالعه می نماید.	وضعیت / مسئله اصلی، واضح است اما همچون یک گزارش، به مخاطب ارائه شده است.	مسئله اصلی، مبهم است.	<b>وضعیت / مسئله</b>
۱۱	۷-۱۰	۱-۶	امتیازات



تفسیر و گزارش رویداد	هیچ توضیح یا نظریه‌ای در خصوص رفتارِ قهرمانِ داستان، ارائه نگشته است.	تلاش شده است تا نظریه‌ها و توضیحاتی در خصوص رفتارِ قهرمانِ داستان ارائه شده است اما نظریه‌های مشخصی ارائه نگشته است.	نظریه‌هایی که رفتار قهرمان داستان را توضیح می‌دهند، به درستی شناسایی و اعمال شده‌اند.
امتیازات	۱-۶	۷-۱۰	۱۱
بیان صدای P و صدای R	داستان‌های دیگری فراتر از وضعیت کلیدی، همراه با نظریه‌های مرتبط آنها از قلم افتاده‌اند.	داستان‌ها یا وضعیت‌های دیگری ارائه شده‌اند، اما نظریه‌های مرتبطی که آنها را توضیح می‌دهند؛ محدود هستند.	دو داستان یا وضعیت اضافی به همراه تفسیر، نظریه و کاربرد با بیان مناسب گنجانده شده است.
امتیازات	۱-۷	۸-۱۲	۱۳-۱۵
جایگزین‌ها	یک جایگزین، ارائه گشته است، اما به پیامدهای آن اشاره نشده است. تحلیل داده ناکافی و نامناسب است. نظریه در عمل، به کار گرفته نشده است.	دو راه‌حل جایگزین ارائه شده‌اند، اما پیامدهای آنها به دقت تبیین نشده است. تحلیل داده‌ها به خوبی انجام نشده است. کاربرد نظریه در عمل، ضعیف بیان شده است.	سه گزینه به طور کامل توسعه یافته‌اند، پیامدها به وضوح بیان شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها جامع است و نظریه به درستی اعمال گشته است.
امتیازات	۰-۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵
توصیه‌های نهایی	توصیه نهایی، از قلم افتاده است.	توصیه نهایی، از قلم افتاده است و ارتباط منطقی با وضعیت توضیح داده شده، ارائه نگشته است.	توصیه نهایی ارائه شده است و منطق ارتباط آن با وضعیت، مشخص است.
امتیازات	۰	۱-۴	۵-۶
روش شناسی	بحث روش شناسی سطحی است.	بحث روش شناسی، چندین عرصه مهم را در بر نمی‌گیرد.	یک بحث کامل از روش شناسی، از جمله ارجاع به تمام عرصه‌های پیشنهادی وجود دارد.
امتیازات	۰-۱	۲-۴	۵-۶

<p>اشتباهات دستور زبانی و املائی بسیار محدودی وجود دارند، نوشتار واضح است. تجزیه و تحلیل آسان و جذاب است.</p>	<p>به نظر نمی‌رسد این موردِ آموزشی فراتر از بررسی املا و دستور زبان، به منظور بررسی سبک یا بیان ویرایش شده باشد.</p>	<p>بسیاری از اشتباهات دستورزبانی و املائی وجود دارند که می‌تواند با بررسی املا یا بررسی دستور زبان (یا تصحیح دقیق) تشخیص داده شوند.</p>	<p>کیفیت نگارش</p>
<p>۶-۸</p>	<p>۳-۵</p>	<p>۰-۲</p>	<p>امتیازات</p>
			<p>نظرات</p>

## ظاهر شما

درست یا نادرست، ابتدا از روی ظاهرمان قضاوت می‌شویم. به همین دلیل، لازم است خود را در بهترین وضعیت ممکن نشان دهید. برخی از خطاهای رایج وجود دارند که یادگیرندگان هنگام ارائه مرتکب می‌گردند. برخی از اینها ممکن است در خصوص شما صدق کنند و برخی دیگر برای شما صادق نیستند، اما لازم است از تمامی آنها آگاه باشید و از آنها اجتناب بورزید:

- عدم توجه به یقه لباس (یقه‌های نامرتب لباس)
- مشکل در دکمه‌های جلوی لباس
- لباسی که شکم و پهلوها را به شکل نامناسب نشان می‌دهد
- شلوار نامرتب، غیر متناسب (خیلی گشاد یا خیلی تنگ)
- پیراهن آویزان که بیرون از شلوار باشد
- کفش‌های کتانی شلخته کثیف
- پوشیدن تی شرت
- استفاده از لباس وضعیت‌های خاص (مانند پوشیدن لباس ورزشی)

## ترس از سخنرانی عمومی

بسیاری از یادگیرندگان (دانشجویان و همچنین اساتید) ادعا می‌کنند که از ارائه در مقابل یک گروه می‌هراسند. در واقع، اگر اندکی عصبی نباشید، تعجب آورتر خواهد بود. در اینجا چند پیشنهاد به منظور سهولت در مواجهه با ارائه، مطرح گشته‌اند. اگر متوجه شدید که مرتکب هر یک از این اشتباهات رایج شده‌اید، بدانید که تنها نیستید. با این حال، سعی کنید از آنها اجتناب ورزید:

- گاهی سخنران‌ها، از اصوات خاصی استفاده می‌نمایند (این اصوات، علاوه بر این که با ترمیم اشتباهات گفتاری روزمره یا ترمیم شکاف کلمات مرتبط هستند؛ بیان آنها در شروع صحبت، موضوعات جدید یا بازگشت به موضوع را نشان می‌دهند).
- دست‌ها را در جیب‌های خود قرار دهید.
- نیازی به ایستادن نیست. در واقع، تا زمانی که دلیلی برای حرکت در اطراف وجود داشته باشد، حرکت در اطراف ایده خوبی است.

- مستقیماً از روی کاغذ، کارت‌ها یا اسلایدها بخوانید و کاغذ یا کارت‌ها را تکان دهید اما بدانید که این اقدام، حواس شنونده را منحرف می‌نماید.
- خیلی آرام صحبت کنید.
- تنها با مدرس صحبت کنید و بقیه کلاس یا مخاطبان را فراموش نمایید.
- هنگامی که از "پاسخ واقعی" مطمئن نیستند، به سوالات پاسخ ندهید. راه‌حل بهتر این است که بگویید: "نمی‌دانم. بررسی می‌کنم و به شما پاسخ می‌دهم".

### چند نکته پیش از ارائه، به منظور کاهش اشتباهات

- ارائه خود را چندین بار با تیم خود تمرین نمایید.
- علاوه بر آن، خودتان به تنهایی نیز تمرین نمایید.
- کمتر نگران حفظ کردن سخنرانی خود باشید و بیشتر بر درک واقعی آنچه می‌گویید تمرکز نمایید. به این ترتیب، حتی اگر حواس‌تان پرت شود، اشتباه نخواهید کرد.
- گاهی (اما نه همیشه) همراه داشتن یک جزوه کمک می‌کند تا نقطه نظرات شما را مشخص سازید. به علاوه، جزوه می‌تواند به مخاطبان داده شود تا نکات مهم را یادداشت برداری نمایند.
- نفس کشیدن را به خاطر بسپارید. این اقدام را اغلب تمرین کنید.