

THE ART OF CASE STUDY



تغییرات متعددی در محیط پیرامون ما رخ می دهند که می توانند بستر شکست یا موفقیت در محیط متغیر و رقابتی امروز را فراهم نمایند. مسائل و مشکلات، بخش جداناپذیری از زندگی انسان هستند. در حقیقت، انسان متناسب با نقش خود در سطح فردی و اجتماعی، به عنوان موجودی یادگیرنده بر اساس دانش و تجربیات شخصی، تصمیماتی اتخاذ می نماید که متضمن امنیت و بقا او هستند. دنیای کسب و کار هم داستان مشابهی دارد. کسب و کارها با حل مسائل مختلف مربوط به هماهنگی، تولید محصول، فروش و نظایر آن رشد نموده و به یادگیری می رسند. مدیران همواره با چنین شرایطی مواجه اند. به بیان دیگر، تحلیل محیط پیرامون و حل هر مسئله برای یک کسب و کار، قدمی رو به جلو محسوب می شود. آنچه مسلم است، به منظور دستیابی به اثربخش ترین و خلاقانه ترین راه حل ها برای مسائل، نیاز است تا این مهارت در هر کسب و کار، تقویت گردد. در این صورت است که می توان مسائل را پیش از رسیدن به شرایط بحرانی کشف نمود و سپس به حل آن ها پرداخت.

یکی از مرسوم ترین شیوه های تقویت توان مواجهه با مسائل در محیط متغیر امروز، یادگیری از الگوهای سایر سازمان ها در مواجهه با مسائل است. در حقیقت، بررسی الگوهای مواجهه سازمان ها می تواند دستاوردهای مثبتی برای سایر فعالان داشته باشد. برخی الگوها می توانند در قالب تجربیات موفق در هنگام برخورد با مسائل مشابه کارساز باشند. برخی دیگر از الگوهای مواجهه با مسائل در قالب الگوهای ناموفق اتخاذ یک شیوه یا راهبرد نیز می توانند به مثابه هشدار به کار روند. آنچه اهمیت دارد، شیوه استفاده از الگوها و تجربیات در بستری متناسب با کسب و کار است. به بیان دقیق تر، نیاز است تا هر کدام از الگوها پیش از بکارگیری، بر اساس مقتضیات شرایط پیش رو، پالایش و بررسی گردند. در این راستا و به منظور پاسخ به **دغدغه** بسیاری از **صاحبان کسب و کار**، شیوه های مختلفی از سوی اندیشمندان و تحلیلگران ارائه شده است. یکی از شیوه های مناسب که از **بستر علمی** به منظور پاسخگویی به دغدغه صنعت پیشنهاد گردیده است، استفاده از روش های تحلیل مسائل، به صورت موردکاوی می باشد.

روش موردکاوی به عنوان یک شیوه محبوب از نظر صاحبان کسب و کار و همچنین جامعه علمی و آکادمیک محسوب می شود. این شیوه علاوه بر ظرفیت پاسخگویی بالا به دغدغه فوق، می تواند به عنوان یک حلقه اتصال و مکمل میان صنعت و آموزش مطرح گردد. در یک مفهوم گسترده تر، در حال حاضر می توان به دو روند کلی در عرصه ارتباطات صنعت و آموزش اشاره داشت. روندهایی که بازیگران این عرصه اعم از جامعه صنعتی و جامعه علمی را تحت تاثیر قرار می دهند.

یکی از روندها، مرتبط با پیچیدگی های روزافزون محیط کلان است که بیشتر صاحبان مشاغل و تصمیم گیرندگان با آن مواجهه اند. محیط کلان به سرعت دستخوش تغییرات قرار می گیرد و این تغییرات، اهمیت شناخت و تحلیل محیط را برای بازیگران و فعالان دوچندان نموده است. مسائل مطرح شده در رویکرد موردکاوی، به مثابه یک پازل با قطعات چیده شده در یک الگوی مبهم (گیج کننده) هستند. بنابراین نیاز است که مخاطب (متناسب با نقش خود) قطعات را بردارد و آنها را در الگویی قرار دهد تا بدین وسیله موضوع اصلی را درک نماید. در این صورت می توان در خصوص راه های بهینه جهت پرداختن به موضوع اصلی، تفکر نمود.

روند دیگر، مرتبط با نیروی کار متخصص است که بتواند مفاهیم و مبانی علمی را ترکیب نموده و راهکار صحیح علمی در راستای حل مسائل ارائه دهد. بر اساس تغییرات روزافزون محیط کلان و صنعت، نیروی انسانی متخصص که قابلیت

هنر موردکاوی

ترکیب دانش علمی، تحلیل صحیح، نوآور و خلاق را داشته باشد، برای هر کسب و کار به عنوان یک مزیت اصلی بشمار می رود. در این راستا نیاز است تا افراد در نقش های مختلف خود (اعم از نقش های فردی، سازمانی، اجتماعی) قدرت تحلیل و حل مساله را داشته باشند. این مهم از طریق قرارگیری و یا مواجهه فرد با موقعیت های حقیقی اما مشابه امکان پذیر خواهد بود؛ موقعیت هایی که بتوانند عرصه یادگیری مناسب را برای فرد فراهم آورند.

به بیان دیگر، در حال حاضر یکی از چالش های مطرح در ارائه مفاهیم مختلف در بستر سیستم های آموزشی در پاسخ به دغدغه صاحبان کسب و کار، ضعف قدرت ترکیب دانش و به کارگیری آموخته ها (مبانی علمی) در راستای حل مسئله واقعی است. آنچه در محیط های دانشگاهی ارائه می گردد مربوط به دانش "چیستی" است در حالیکه در صنعت و کسب و کار، به دانش "چگونگی" نیاز است. بر این اساس شیوه های مختلف آموزش و یادگیری از سوی صاحب نظران مختلف ارائه گشته اند. یکی از قدرتمندترین و به روزترین ابزارهای آموزشی موجود در دنیا، موردکاوی می باشد. به بیان دیگر، موردکاوی حلقه مفقوده تبدیل "چیستی به چگونگی" دانش را فراهم می آورد. موردکاوی، به دلیل ویژگی ها و قابلیت های وسیع خود می تواند در یادگیری عمیق مفاهیم مختلف و شیوه مواجهه با آنها به فراخور مسائل روز به کار گرفته شود. در حقیقت، هنگامی که مرزهای دانش تک رشته ای شکسته می شوند و یا دانش، میان رشته ها ترکیب می گردد، می توان اذعان داشت که فراگیری موضوعات مختلف از جمله مسائل کسب و کار می تواند از طریق آموزش، تدریس و دانش پژوهی مؤثر، به حل مشکلات در سطوح گوناگون کمک نماید.

بر این اساس می توان به یکی از مزایای عمده موردکاوی اشاره داشت. در سطح جامعه، موارد آموزشی اتصال و ارتباط میان صنعت و دانشگاه را تقویت می نمایند. به رهبران کسب و کار اجازه می دهند تا با مشارکت در فعالیت های دانشگاهی و ارائه مسائل کسب و کار به جامعه علمی، ضمن تقویت یادگیری دانشجویان، مسائل خود را به روش علمی حل نمایند. زمانی که موارد آموزشی در راستای آموزش به عنوان بخشی از یک برنامه کارآموزی، برنامه یادگیری تلفیقی کار یا به عنوان بخشی از یک ابتکار "یادگیری مبتنی بر کار" استفاده شوند، اهمیت ویژه ای می یابند. به ویژه اگر کارفرما، سازمان حامی باشد. به همین دلیل است که این موردکاوی، در بیش از ۸۰ کشور و در دانشکده های کسب و کار (بازرگانی) معتبر از جمله دانشگاه هاروارد در راستای تدریس مفاهیم گوناگون استفاده می شود. این شیوه ها را می توان متناسب با سطوح مختلف در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، دوره های کارآموزی، برنامه های توسعه حرفه ای برای کارفرمایان و همچنین فراگیران MBA به کار گرفت. از این منظر، موردکاوی نیز می تواند مورد توجه مؤسسات آموزش آزاد و یا سایر ارگان های مرتبط با صنایع، با هدف ارتقا و بهبود توانمندی های مرتبط با مسائل صنعت قرار گیرد.

تقاضای فزاینده ای در آموزش عالی، جهت اطمینان از این موضوع وجود دارد که برنامه های دانشگاهی، بیشتر منعکس کننده نیازهای واقعی محل کار فعلی یا شرایط شغلی آینده باشند. این امر با سرمایه گذاری بیشتر توسط رهبران برنامه، در تفکر پیرامون معیارهای "اشتغال پذیری" اثبات شده است. علیرغم هرگونه شباهت بالقوه به وضعیت ها در سازمان های دیگر، هر مورد آموزشی منحصر به فرد است و مجموعه ای از شرایط را ارائه می دهد که متمایز بودن یک چالش سازمانی فردی را منعکس می سازد. به همین جهت، وجود منبعی که بتواند سیاست گذاران آموزشی، صاحبان کسب و کار، مدرسان و حتی نیروی انسانی شاغل را با ماهیت کلی ابعاد موردکاوی آشنا

سازد، ضروری به نظر می‌رسد. کتاب «همراه با موردکاوی: آموزش، یادگیری و نوشتن؛ موردکاوی در مدیریت و کسب و کار^۱» می‌تواند به این مهم پاسخ دهد.

برای یادگیرندگان، موردکاوی، فرصتی عالی به منظور تفکر درخصوص مسائل 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 کسب و کار واقعی، تجربه کسب می‌نمایند و توانایی خود را به منظور تجزیه و تحلیل وضعیت‌های چالش برانگیز افزایش می‌دهند. موارد آموزشی از یادگیرندگان می‌خواهند که وضعیت‌ها را تجزیه و تحلیل نمایند و اقدامات انجام شده را ارزشیابی نمایند. بر این اساس، تألیفاتی مختص دانشجویان و یادگیرندگان ارائه شده اند که به آموزش زوایای مختلف موردکاوی از نگاه ایشان می‌پردازد. کتاب «راهنمای موردکاوی: راهنمای دانشجویان و یادگیرندگان در موردکاوی^۲» در مجموعه «هنر موردکاوی» مختص یادگیرندگان است.

برای اعضای هیئت علمی و اساتید، تدریس و 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. با توجه به روزآمد بودن این روش آموزشی، اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاهی، به منظور آشنایی با این رویکرد به محتواهای منتشر شده در زمینه موردکاوی نیاز خواهند داشت. کتاب‌های «تدریس به کمک موردکاوی: یک راهنمای عملی^۳» و «کتاب کار نوشتن مورد آموزشی: کتاب راهنمای موردکاوی برای اساتید و دانشجویان^۴» می‌توانند گزینه مناسبی در پاسخ به این تقاضا باشند.

به دلیل اهمیت و کاربرد روز افزون موردکاوی در سیستم آموزشی دنیا، مؤسسات مختلف در قالب‌های نشر و توسعه محتواهای آموزشی موردکاوی اقدام نموده اند، به گونه ای که در حال حاضر مؤسسات انتشاراتی مانند مؤسسه انتشارات هاروارد، به طور اختصاصی در زمینه نشر (دیجیتال و چاپی) انواع موردکاوی‌های موجود در سطوح معتبر آموزشی و پژوهشی فعالیت دارند. تیم‌های اختصاصی انتشارات مرتبط با موردکاوی عموماً متشکل از پژوهشگران حرفه‌ای، نویسندگان و طراحان آموزشی هستند که سعی در غنی سازی و توسعه هر چه بیشتر انواع محتواهای مرتبط با موردکاوی دارند. بیشتر محتواهای مرتبط با موردکاوی در قالب‌های مختلف آموزش برخط و یا کتاب در اختیار علاقه مندان قرار دارند.

بنا بر اهمیت و کاربرد گسترده مورد کاوی، مجموعه پیش رو تحت عنوان «هنر موردکاوی» از مجموعه تألیفات منتخب انتشارات دانشگاه هاروارد و مرکز موردکاوی اروپا گزینش شده است. این مجموعه در قالب چهار محتوای مکمل و جامع، اطلاعات کاربردی مناسبی را در اختیار علاقه‌مندان و فعالان در صنعت و آموزش قرار دهد که مشخصات آن به شرح زیر می‌باشد:

¹ The Case Study Companion: Teaching, Learning and Writing Business Case Studies

² The Case Study Handbook: A Student's Guide

³ Teaching with Cases: A Practical Guide

⁴ The Case Writing Workbook: A Guide for Faculty and Students

هنر موردکاوی

- آشنایی با ماهیت و کلیت موردکاوی در کتاب «همراه با موردکاوی: آموزش، یادگیری و نوشتن؛ موردکاوی در مدیریت و کسب و کار» نوشته اسکات اندروز از دانشگاه هاروارد. در این کتاب، اهمیت و جایگاه موردکاوی، انواع مسائل مطرح شده در موردکاوی، منابع داده و مؤسسات ارائه دهنده این رویکرد آموزشی، بررسی می گردند. هدف این کتاب، بررسی نقادانه رویکردهای گوناگون به منظور استفاده از موردکاوی در محیطهای یادگیری گروه محور، مشارکت محور، بررسی شیوههای مناسب به منظور آموزش و یادگیری موردکاوی است.
- موردکاوی ویژه فراگیران و علاقه مندان در کتاب «راهنمای موردکاوی (راهنمای دانشجویان و یادگیرندگان در موردکاوی)» نوشته ویلیام الیت. این کتاب محتوای بسیار غنی درخصوص چستی و چگونگی تجزیه و تحلیل مسائل در موردکاوی و همچنین درک چگونگی ارائه استدلال های شواهدمحور ارائه می دهد و نقش یادگیرندگان در فرآیند یادگیری را تبیین می نماید.
- آشنایی با شیوه تدریس موردکاوی در کتاب «تدریس به کمک موردکاوی، یک راهنمای عملی» نوشته اسپن اندرسن و بیل اسکینانو. این کتاب درخصوص نحوه تدریس موردکاوی، در محیطهای مختلف نکاتی را ارائه می نماید. علاوه بر آن نکات ظریفی را پیرامون تدریس موردکاوی ارائه می نماید. اگرچه این کتاب بحث خود را بر پایه مباحث آموزشی مربوط به دانشکدههای کسب و کار قرار می دهد، اما تکنیک های مطرح شده را می توان هم در خارج از دانشکده های کسب و کار (بازرگانی) و هم خارج از محیط علمی، استفاده نمود.
- کتاب کار نوشتن مورد آموزشی در «کتاب راهنمای موردکاوی برای اساتید و دانشجویان» نوشته جینا وگا. این کتاب که به عنوان 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 با مطالب جدیدی ترکیب می نماید که آخرین پیشرفت ها و چالش ها در دنیای نوشتن مورد آموزشی را پوشش می دهد.

تدریس به کمک موردکاوی: یک راهنمای عملی

Teaching With Cases: A Practical Guide

کتاب راهنمای موردکاوی: راهنمای دانشجویان و یادگیرندگان در موردکاوی

The Case Study Handbook: A Student's Guide

همراه با موردکاوی: آموزش، یادگیری و نوشتن: موردکاوی تجاری

The Case Study Companion: Teaching, Learning and Writing Business Case Studies

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی: کتاب راهنمای موردکاوی برای اساتید و دانشجویان

The Case Writing Workbook: A Guide for Faculty and Students



در پایان، مورد کاوی فرصت‌های عملی و کاربردی را به منظور کشف موقعیت‌های مدیریتی واقعی در سازمان‌ها از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل فراهم می‌آورد تا فراگیران را قادر می‌سازد تا در خصوص مدیریت نتیجه‌گیری نمایند. با توجه به قابلیت این رویکرد آموزشی، روز به روز به مخاطبان آن افزوده می‌گردد؛ لذا نیاز به در اختیار داشتن محتوای مرتبط با مورد کاوی (همچون مجموعه پیش رو؛ هنر مورد کاوی)، افزایش خواهد یافت. هر یک از کتاب‌های فوق در مجموعه **هنر مورد کاوی**، نکات ارزشمندی و مکملی را در اختیار مخاطبان خاص خود قرار می‌دهند که در مجموع می‌توانند دیدگاه مخاطب نسبت به روش مورد کاوی را تکمیل نمایند. در ادامه میزان مکمل بودن مباحث مطرح شده در کتاب‌های فوق به تفکیک هر کتاب به تصویر کشیده شده است.

تدریس به کمک مورد کاوی	راهنمای مورد کاوی	کتاب کار نوشتن مورد آموزشی	همراه با مورد کاوی: آموزش، یادگیری و نوشتن؛ مورد کاوی تجاری
			۱ چرا از مورد کاوی استفاده نماییم؟
			۲ چه عواملی یک مورد کاوی مناسب را شکل می‌دهند؟
			۳ انتخاب مورد آموزشی
			۴ نقش آموزیار در مورد کاوی
			۵ آماده سازی موارد آموزشی پیش از کلاس
			۶ رویکردها در خصوص تدریس مورد کاوی
			۷ ادغام موارد آموزشی چند رسانه‌ای
			۸ موارد آموزشی زنده
			۹ استفاده از موارد آموزشی در راستای یادگیری آنلاین
			۱۰ منبع داده‌های موردی
			۱۱ ساختار مورد آموزشی
			۱۲ ارتقا/ بهسازی موارد آموزشی
			۱۳ یادداشت‌های آموزشی به منظور تدریس مورد کاوی
			۱۴ رویکردها نسبت به مورد کاوی
			۱۵ هدایت یادگیرندگان، به منظور طراحی مورد آموزشی مختص به خود
			۱۶ گسترش و رواج مورد کاوی به مخاطبان گسترده‌تر
			۱۷ انتشار مورد کاوی
			۱۸ سازمان‌های حامی توسعه مورد کاوی

هنر موردکاوی

تدریس به کمک موردکاوی	کتاب کار نوشتن مورد آموزشی	همراه با موردکاوی	راهنمای موردکاوی: راهنمای دانشجویان و یادگیرندگان در موردکاوی
			۱ روش آموزشی موردکاوی چیست؟ چه نکاتی در این روش وجود دارند؟
			۲ مورد آموزشی چیست؟
			۳ مهارت های مورد نیاز به منظور مطالعه و تجزیه و تحلیل یک مورد آموزشی
			۴ نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تصمیم گیری
			۵ نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی ارزشیابی
			۶ نحوه تجزیه و تحلیل موارد آموزشی با سناریوی تشخیص مسئله
			۷ نحوه آماده سازی و بحث پیرامون موارد آموزشی
			۸ چگونه گزارش مبتنی بر مورد آموزشی را نگارش نماییم؟
			۹ نحوه نوشتن گزارش سناریو تصمیم گیری
			۱۰ نحوه نوشتن گزارش با سناریوهای ارزشیابی
			۱۱ نوشتن در خصوص مورد آموزشی با سناریوهای تشخیص مسئله

راهنمای موردکاوی	کتاب کار نوشتن مورد آموزشی	همراه با موردکاوی	تدریس به کمک موردکاوی: یک راهنمای عملی
			۱ چرا خواندن این کتاب ضرورت دارد؟
			۲ میناها؛ آماده شدن برای دوره تدریس
			۳ جریان کلاس درس
			۴ بازخورد؛ ارزیابی، نمره دهی و راهنمایی
			۵ مدیریت موضوعات و مسائل کلاسی
			۶ مواد آموزشی کمی و فنی
			۷ تنظیم با توجه به زبان و فرهنگ
			۸ آماده سازی برای جلسات آینده
			۹ رونق و تقویت تدریس موردکاوی در سطح دانشکده
			۱۰ استفاده از فناوری ها به منظور تدریس موردکاوی

کتاب کار نوشتن مورد آموزشی: کتاب راهنمای مورد کاوی برای اساتید و دانشجویان

تدریس به کمک مورد کاوی	راهنمای مورد کاوی	همراه با مورد کاوی	
			۱ آغاز به کار (تعریف مورد آموزشی، ضرورت، مدل ها و نحوه استفاده از آنها)
			۲ فرآیند پژوهش
			۳ نوشتن مورد آموزشی گزیده/ کوتاه
			۴ نوشتن مورد آموزشی
			۵ ایجاد دستنامه مدرس یا یادداشتهای آموزشی
			۶ همکاری با سایر مؤلفان
			۷ قالبهای خاص و سیستم ارائه
			۸ تبدیل مورد پژوهشی به مورد آموزشی
			۹ انتشار مورد آموزشی شما و بررسی موارد آموزشی سایر نویسندگان
			۱۰ تدریس به کمک موارد آموزشی
			۱۱ نوشتن مورد آموزشی؛ مدل مورد کاوی برای دانشجویان کارشناسی و دانشجویان کارشناسی ارشد