

# مورد کاوی (۱۰)

(Case Study)

## محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

### مقدمه

روزی حین بررسی و مورد کاوی در کلاس درس «مباحث ویژه در مدیریت دولتی» دانشجویی گفت:

«شاید یکی از موردهای قابل بررسی سیستم آموزش مدیریت، کاویدن ابعاد همین درس مباحث ویژه در مدیریت دولتی است درسی که شورای عالی انقلاب فرهنگی برای آن نه سرفصلی تعیین کرده، نه کتابی برای آن ترجمه و تألیف شده، و هر استادی به سلیقه خویش روشی را برمی‌گزیند و به آن عمل می‌کند. جالب‌تر آنکه جزوه معتبری هم برای این درس پیدا نمی‌شود و نهایتاً اساتید، دانشجویان را بدون آموزش هیچ متدولوژی خاصی روانه سازمانها می‌کنند که نتیجه آن هم معلوم است.»

در نهایت خواستار آن شد که اهمیت مطلب در قالب یک «مورد کاوی» خاطر نشان شود.

\*\*\*\*\*

### ۲۱/۷/۵ جلسه اول

آقای «احمدی» استاد درس «مباحث ویژه در مدیریت دولتی» وارد کلاس شد پس از معرفی خود و آشنایی با اسامی دانشجویان گفت: «همه شما به عنوان دانشجویان ترم‌های آخر، می‌دانید که مدیریت، علمی است که از یک سو با متغیری به نام انسان درگیر است (و او موجودی است که جهان بینی، افکار، عقاید، ارزشها و دیدگاهش ... تابع بستر فرهنگی است که در آن رشد و نمو کرده) و از سویی دیگر همین علم دربرگیرنده تکنیکها و فنونی است که

ماهیت نسبتاً استقرایی و تجربی دارند. وابستگی بنیانی علم مدیریت به مقوله «انسان» باعث شده است که این علم در حوزه کاربرد و تجویز روشها به نوعی نسبت دچار شود و قانونهای آن شمولیت «همیشه و همه جا» را نداشته باشد.

از طرفی دیگر علم مدیریت به دلیل رسالت هدایتگری مجموعه‌های انسانی شاغل در سازمانها و نهادهای اجتماعی، به نحو دیگری نیز دچار نسبت است و آن تحول و دگرگونی پیر شتاب جوامع است که تفسیر مفاهیم علم مدیریت را در چارچوب «زمان» و «مکان» اجتناب ناپذیر می‌سازد.

با توجه به آنچه عرض شد ضرورت دارد فارغ التحصیلان، دانشجویان، مدیران همواره درگیر فرآیند «مناسب سازی، جرح و تعدیل و انطباق» نظریه‌ها، روشها، ... و مدل‌های ارائه شده در مدیریت، با توجه به ساختار فرهنگ ملی، قومی و سازمانی خود باشند، به همین دلیل به عنوان اولین تکلیف درسی، از شما می‌خواهم تا پایان ماه که در کلاس با فنون «مورد کاوی» (Case Study) و «مورد نویسی» آشنا می‌شویم فهرستی از رئوس کلی مسائل و معضلات و مباحث سازمانهای ایران را تهیه و طبقه‌بندی نمائید و سعی کنید تصویری روشن از مسأله، علل و پیامدهای آن را ارائه نمائید، مطلبی که باید در این فهرست نویسی فراموش نشود این است که غرض نهایی از این واحد درسی (مباحث ویژه در مدیریت دولتی) ارتباط بین مفاهیم و نظریه‌های فراگرفته شده و شرایط اجتماعی جامعه است لذا نباید غفلت کنید که «نقش

دولت» در جامعه ما در حال تغییر است و شما باید در بررسی خود برای تهیه فهرست، این تحول را مورد توجه قرار دهید، زیرا، در غیر این صورت جامعیت روش «مسأله یابی» شما دچار خدشه خواهد شد....

۷/۸/۷۱ (یک ماه بعد از جلسه اول)

خوب دوستان، با تشکر از اینکه فهرست‌ها را طبق قرار آماده کرده‌اید، همانطور که می‌دانید ما در ماه گذشته با همدیگر علی‌رغم کمبود منابعی که بتواند متدولوژی «مورد نگاری» و «مورد کاوی» را تشریح نماید، تلاش کردیم تصویری از این کار را با هم فراهم آوریم، برای ادامه کار ما با چند سؤال اساسی روبرو هستیم من این سؤالات را آماده کرده و در انتهای جلسه به شما خواهم داد، شما تا جلسه آینده برای آنها پاسخی پیدا کنید، اما قبل از ارائه سؤالات، اجازه بدهید یکی از فهرست‌هایی را که شما نوشته‌اید به صورت اتفاقی انتخاب کنیم، مثلاً فرد شماره ۲۳ لیست حضور و غیاب

بله، آقای هادی باستانی،

لطفاً تشریح بیاورید ....

باستانی در حالیکه لابلای اوراق روی میز استاد را برای پیدا کردن فهرست خود جستجو می‌کرد توضیح می‌داد:  
به علت اینکه مشکل اسکان در خوابگاه و رفت و آمد به شهرستان را داشته و برای اولین بار است که با چنین رویکردی به سازمانهای جامعه می‌نگرد امیدوار است که نقائص کارش زیاد نباشد،

باستانی سپس مطلب خود را بدینگونه شروع کرد:

در سازمانهای دولتی ما، مشکلی که همواره با آن روبرو بوده‌ایم، عدم اعتقاد به آموزشهای مدیریت است. کارها بیشتر جنبه صوری و مدرک‌گرایی داشته است. سمینارها یکی پس از دیگری برگزار می‌گردد، سخنرانان سخنرانی می‌کنند، بودجه‌ها، انرژیها، وقتها و غیره مصرف می‌شود، فیلم و عکس و خبرها تهیه می‌شود در پایان قطعنامه و یا جمع بندیها تهیه و تنظیم و نتایج به اصطلاح تحقیقات و مذاکرات چاپ می‌شود، ولی به واقعیت و اهمیت آموزش مدیریت و اهداف آن که ارتقاء میزان دانش، مهارت و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای جامعه در مدیران است اصلاً توجهی نمی‌شود و راه حلی عملی پیدا

نمی‌شود.

از طرفی دیگر، مدیران دولتی ما هم مسائل مدیریت را معمولاً جدی نمی‌گیرند. چون در عمل هم مشاهده نموده‌اند که تمام اصول مدیریت بهم می‌خورد. مثلاً در متن دروس و سمینارهای مدیریت از اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی نیروی انسانی صحبت می‌شود، ولی در عمل چنین چیزی در سازمانهای دولتی ما وجود ندارد. در برخی از سازمانها هم که اندک کاری شده و حتی در کامپیوتر اطلاعات پرسنلی حفظ شده، در یک لحظه حساس یک دفعه یک مدیر با تغییر پست با منصوب نمودن شخصی با سلیقه خود، تمام برنامه و برنامه‌ریزیهای پرسنلی را بهم می‌زند. سایرین هم متوجه می‌شوند که در عمل اصولاً به مسائل علمی مدیریت توجهی نمی‌شود. آنان هم به همین منوال، مسائل علمی مدیریت را جدی تلقی نمی‌کنند.

مشکل دیگری که در سازمانهای دولتی وجود دارد این است که اغلب مدیران دارای تحصیلات در رشته‌های غیر مدیریتی بوده و در واقع شاید از تخصصهای خود فراری شده و به صورت یک متخصص عمومی در آمده‌اند که همه چیز می‌دانند ولی در حقیقت هیچ چیز را عمیقاً نمی‌دانند. و برای جبران این نقیصه، لزوم سرمایه‌گذاری جدی در امر آموزش مدیریت شدیداً احساس می‌شود. مشکل دیگر اینکه بسیاری از مدیران خود را بی‌نیاز و مستغنی از آموزشهای مدیریت احساس کرده و یا لاقبل به لحاظ کمبود وقت در آن شرکت نمی‌کنند.

نتیجتاً در وضع موجود، بسیاری از کارهای مدیریتی بر اساس سلیقه انجام می‌پذیرد. همه سعی می‌کنند مشاغل مدیریتی را به صورت سکوی پرتاب مورد استفاده قرار دهند و بعد موضوع کم‌کاری و بی‌توجهی به ارباب رجوع، عدم وجود ارزشیابیهای صحیح از کار مدیران، کمبود امکانات مالی و غیر مالی، عدم انگیزه کاری کارکنان، رابطه‌گرایی، رشوه، مشکلات اقتصادی، چند شغلی و مشکلات دیگری که همه حقوق‌بگیران با آن آشنا هستند. دیگر مسأله‌ای را به نام آموزش مدیریت برای مدیران باقی نمی‌گذارد.

نهایتاً مشکل دیگری که اخیراً حاد شده است، مشکل مدرک‌گرایی در آموزشهای ضمن خدمت است، که همین مدیران با تمامی کمبود وقت، به آن روی آورده و در پی اخذ مدارک که معادل لیسانس، فوق لیسانس و دکترا و بالاخره کسب عنوان هستند.

دیگر کسی به آموزشهای مدیریت در مفهوم کاربردی و هدفمند آن فکر نمی‌کند. آموزشهایی که بطور مداوم بتواند همگام با تغییرات و پیشرفتهای علوم و فنون، دانش، مهارت و رفتارهای لازم را در مدیران بخش دولتی ایجاد نماید، مدیران و کارمندان طی قراردادهایی، آموزشهایی عین آموزشهای دانشگاهی می‌بینند و در نهایت معلوم نیست در سازمانهای ایران که اکثراً برنامه‌ریزی نیروی انسانی ندارند این آموزشها چقدر با صرفه و هدفمند است. و چه نقشی در مسیرهای شغلی این شاغلین دانشجو خواهد داشت؟

باستانی مطلبش را تمام کرد و منتظر شد تا «احمدی» که در میان دانشجویان نشسته بود اظهار نظر کرد:

«احمدی» با تشکر از «باستانی» از دانشجویان پرسید به نظر شما اشکالات مطلب آقای باستانی چیست؟

#### اظهارات دانشجویان کلاس

- اظهار نظر (۱): صالحی: «.....»
- اظهار نظر (۲): شمایی: «.....»
- اظهار نظر (۳): اسماعیلی: «.....»
- اظهار نظر (۴): اصلانی: «من فکر می‌کنم آقای باستانی باید مسائل را طبقه‌بندی می‌کرد و از در هم آمیختگی موضوعات با هم پرهیز می‌کرد»
- اظهار نظر (۵): جاه‌بین: «ظاهراً قرار بود که فهرستی که تهیه می‌شود دربرگیرنده ..... باشد»
- آقای احمدی با تشکر مجدد از آقای باستانی و مشارکت اظهار نظر کنندگان، سؤالاتی را که تکثیر شده بود در اختیار دانشجویان قرار داد و گفت تا جلسه آینده جواب سؤالات را که در واقع خط مشی چگونگی حرکت کلاس را تا پایان ترم مشخص می‌سازد آماده کرده و تحویل نمایند.
- خداحافظ شما تا جلسه بعد

#### سؤالات

- ۱- اظهار نظرهای آقایان صالحی، شمایی و اسماعیلی را حدس بزنید؟
- ۲- اظهار نظر آقای جاه‌بین (شماره ۵) را تکمیل کنید؟
- ۳- شما فکر می‌کنید آقای احمدی خواسته بود که دانشجویان به

چه سؤالاتی پاسخ دهند؟

۴- اگر از سؤالات آقای احمدی، این باشد که:

الف: برای اولویت بندی مسائل و مباحث ویژه‌ای که در مدیریت دولتی سازمانهای ایران مطرح است از چه شاخص و درجه‌بندی باید استفاده کرد؟

ب: چگونه ارزشها و شرایط فرهنگی را در بکارگیری تئوریا و روشهای مدیریت می‌توان دخالت داد؟

ج: در کندوکاو و بررسی موردها چه نکاتی را باید مدنظر قرار داد؟ (بر حسب نوع مواردی که در مدیریت می‌تواند مطرح باشد این نکات را طبقه‌بندی کنید).

جواب شما چه خواهد بود؟

۵- اگر شما یکی از دانشجویان کلاس باشید و از شما خواسته شود، فهرستی با شرحی که در متن آمده است تهیه نمایید، فهرست شما حاوی چه مسائلی خواهد بود؟

۶- به عنوان یک دانشجوی کلاس درس مباحث ویژه در مدیریت دولتی برای «آقای احمدی» چه پیشنهاداتی دارید؟



خوانندگان گرامی پاسخهای خود را به آدرس زیر ارسال دارند: تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۲/۱۰/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک ساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخهای خود مورد کاوی شماره ۱۰ را حتماً قید فرمایید.