

اقدام پژوهی در سازمان‌ها

الگویی برای بهبود، تغییر و یادگیری

فرهاد علی‌پور | دکتری مدیریت منابع انسانی، عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان و رئیس مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور
محمد ذاکری | دکتری مدیریت دولتی، کارشناس مرکز مطالعات نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور

چکیده: امروزه مدیران سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در سطوح مختلف با مسائل گوناگونی در حوزه‌های تحت مدیریت خود مواجه بوده و در پی تحلیل و حل آن به روش علمی هستند؛ اما پژوهش‌های رسمی و رایج کنونی در بسیاری موارد نتوانسته کمکی برای حل آن مسائل کند. از این رو، این پژوهش با هدف معرفی اقدام پژوهی به عنوان روشی معطوف به حل مسائل سازمانی انجام شده است. پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های مروری است و به روش مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده است. برای این منظور، با معرفی روش اقدام پژوهی و اقدام پژوهی مشارکتی و مدل‌های مختلفی که برای تشریح چرخه اجرای آن در سازمان معرفی شده است، اشاره‌ای به مهم‌ترین مزایای آن برای سازمان‌ها، از جمله تمرکز بر مسائل و مشکلات سازمان، بهبود رشد حرفه‌ای کارکنان، تعامل مثبت با همکاران، کمک به ایجاد تغییرات ضروری در سازمان، تأمل بر عمل خود و بهبود ارتباطات شده است. جایگاه اقدام پژوهی به عنوان یک روش تحقیق و در بین روش‌های تحقیق و رابطه آن با نظریه در بخش دیگری از مقاله مورد توجه قرار گرفته است و کاربرد ویژه آن در عارضه‌یابی و توسعه سازمانی نیز بررسی شده است. همچنین برای آشنایی با زمینه و الگوهای کاربردی آن در حل مسائل سازمانی، نمونه‌هایی از اجرای آن در حوزه‌هایی مانند بازمهندسی فرایندها، توانمندسازی کارکنان، مدیریت خرید و تامین، توسعه پروژه‌های خدمات الکترونیکی دولت و استقرار سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های ایرانی و خارجی معرفی و تشریح شده است.

کلمات کلیدی: روش تحقیق، اقدام پژوهی، توسعه سازمانی، عارضه‌یابی

مقدمه

علی‌رغم سخت‌گیری و دقت بالا، مقالات فرمول‌بندی شده، قابل پیش‌بینی و فاقد تصویرسازی هستند و اثرگذاری اجتماعی کمی دارند (آلوسون و همکاران، ۲۰۱۶). به کارگیری روش‌های رسمی و اثبات‌گرایانه، مخاطراتی از جمله عدم کاربردی بودن، ناتوانی در ایجاد دیدگاه و چشم‌انداز جدید و جدایی از سازمان‌ها و جامعه را به همراه دارد و در عمل پژوهشگران بیش از آنکه موفق به هدایت و اثرگذاری بر دستور کار و خط‌مشی‌ها شوند، تنها موفق به تولید مقاله و گزارش پژوهشی می‌شوند (میهمان و همکاران، ۲۰۱۶). بر این اساس، حجم و گستره و تنوع موضوعات و روش‌های به کار رفته در این پژوهش‌ها هر روز در حال افزایش است؛ اما مشکلات سازمان‌ها و مدیران کماکان پابرجا است و این ناهماهنگی بین مطالعات دانشگاهی و حل مشکلات سازمانی برای هر دو حوزه ایجاد چالش

یکی از محوری‌ترین دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمان‌های امروزی، تغییر و توسعه الگوهای رفتاری و مدیریتی سازمان‌ها مطابق با تغییرات روزافزون جهانی است. پیشرفت‌های صورت گرفته در علم مدیریت و نیز علوم رفتاری این انتظار را به وجود آورده که مدیران، خود به تنهایی یا با استمداد از مشاورین و پژوهشگران بتوانند تغییرات ساختاری و رفتاری مورد نظر را برای اداره بهتر سازمان‌ها به کار گیرند. افزون بر آن، رشد کمی پژوهش‌های مدیریتی و مطالعات دانشگاهی در این عرصه نیز توقعات را برای کارآمدی این مطالعات و اثرگذاری آنها بر بهبود سازمانی افزایش داده است، اما واقعیت چیز دیگری است. یکی از انتقاداتی که به پژوهش‌های مدیریتی، حتی آنهایی که در مجلات معتبر و مهم به چاپ می‌رسند، وارد می‌شود این است که

شود (دیک، ۲۰۰۲). اقدام پژوهی فرآیند تفکر، بررسی و عمل منظم است که افراد در باره عملکرد حرفه‌ای خود انجام می‌دهند (فروست، ۲۰۰۲: ۲۵). اقدام پژوهی معمولاً به عنوان چرخه‌ای توصیف می‌شود که با عمل و تفکر انتقادی به نوبت اتفاق می‌افتد. این تفکر عمل قبلی را نقد و عمل بعدی را طرح‌ریزی می‌کند (دیک، ۱۹۹۷). اقدام پژوهی یک عمل واقعی را با تحقیق در هم می‌آمیزد؛ عملی که با تحقیق و تلاش فردی در فهم - در حالی که درگیر فرآیند بهبود و اصلاح می‌باشد - نظم یافته است (هاپکینز، ۲۰۰۲). دیک (۲۰۰۰) مهم‌ترین ویژگی‌های اقدام پژوهی را فرایند چرخشی - مارپیچی آن و تبعیت آن از عمل و تحقیق می‌داند. از نظر وی این نظریه که اقدام پژوهی حتماً باید مشارکتی، کیفی یا مکتوب باشد قابل دفاع نیست. اقدام پژوهی، پژوهش «در» عمل است بیش از آنکه پژوهش «در باره» عمل باشد (کوگلان و کوگلان، ۲۰۰۲) و طیفی از رویکردها و اثرات را در بر می‌گیرد (کسل و جانسون، ۲۰۰۶). به طور خلاصه می‌توان گفت اقدام پژوهی یا پژوهش در عمل، یک مطالعه نقادانه، نظام‌دار، انعطاف‌پذیر و مشارکتی است که به منظور حل یک مشکل خاص و یا بهبود وضعیت موجود و بهسازی چرخه فعالیت‌ها در محیط کار صورت می‌گیرد.

در همه تعاریف اقدام پژوهی، چهار مضمون اصلی وجود دارد: مختار بودن شرکت‌کنندگان، همکاری از طریق مشارکت، کسب دانش و تغییر اجتماعی.

فرض‌های اولیه اقدام پژوهی عبارت‌اند از:

۱. هنگامی که اقدام‌کنندگان با تشخیص خود بر مسائل مهمی تمرکز کنند، بهترین عملکرد را خواهند داشت.
۲. هنگامی که اقدام‌کنندگان سنجش و ارزیابی می‌شوند، برانگیخته‌شده و راه‌های مختلفی را برای حل مسئله در نظر می‌گیرند.
۳. اقدام‌کنندگان از طریق کار تیمی و تشریح مساعی به یکدیگر کمک می‌کنند.
۴. کار تیمی به توسعه فردی محققان نیز کمک می‌کند (استرینگر، ۲۰۰۹).

برای روش اقدام پژوهی شش بعد پیشنهاد می‌شود.

۱. اقدامات از طریق اجرا بهبود و ارتقاء یابند

کرده است. یکی از روش‌هایی که دارای سابقه نسبتاً طولانی در علوم تربیتی و آموزشی بوده و اثرات قابل توجهی در حل مسائل این حوزه بر جای گذاشته است اقدام پژوهی است. این مقاله در تلاش است تا ضمن معرفی این روش و تأکید بر جنبه‌ها و کاربردهای مدیریتی و سازمانی آن، نمونه‌هایی از به‌کارگیری این روش در حل مسائل سازمان‌های دولتی داخل و خارج از کشور ارائه دهد تا راه‌گشای مدیران بخش دولتی ایران در حل مسائل سازمانی باشد.

مفهوم اقدام پژوهی

اقدام پژوهی^۱ چیست و چه ماهیتی دارد؟ نخستین سوالی است که هر کارور^۲ یا محقق^۳ که علاقه‌مند به اجرای یک پروژه اقدام پژوهی است باید از خود پرسد. برای پاسخ به این سوال، باید به سوالات کلی‌تری نظیر تحقیق چیست پاسخ داد. تحقیق در واقع یک پاسخ معین، منطقی و قاعده‌مند به منظور شناخت یک موقعیت نامعین و مبهم است. از نظر باسی (۱۹۹۹)، تحقیق، بررسی منظم، انتقادی و خودنقادانه‌ای است که هدف آن کمک به پیشرفت دانش و خرد است. خصوصیات اصلی همه تحقیقات، داشتن شیوه‌ای طرح‌ریزی‌شده، محتاط، منظم و قابل اعتماد برای کشف یا درک عمیق یک موضوع است (بلاکستر و همکاران، ۱۹۹۶).

بسیاری از محققان معتقد هستند اقدام پژوهی ریشه در کارهای کرت لوین دارد (فرنچ و بل، ۱۹۹۵؛ تومال، ۱۹۹۷). لوین به عنوان یک تنوری پرداز قوی و عمل‌گرا، یک مرکز تحقیق جهت پویایی گروه در موسسه فناوری ماساچوست بنیان گذاشت که حاصل آن توسعه مدل‌ها و تئوری‌های پویایی گروه و اقدام پژوهی بود. او استراتژی‌های اقدام پژوهی را به عنوان یک متدولوژی در علوم رفتاری به منظور حل مشکلات جامعه‌شناختی به کار می‌برد. لوین احساس می‌کرد برنامه‌های اقدام پژوهی در حل بسیاری از مسائل مربوط به تغییرات اجتماعی و بهبود وضعیت اجتماعی، یک عامل تعیین‌کننده است. او همکاری جهت جمع‌آوری اطلاعات در باره موضوعات اجتماعی و توسعه، با استفاده از یک برنامه عمل به منظور حل مسائل اجتماعی را یک ضرورت می‌دانست.

از اقدام پژوهی تعاریف مختلفی به وسیله محققان ارائه شده است. اقدام پژوهی یک فرآیند مارپیچی انعطاف‌پذیر است که اجازه می‌دهد عمل (تغییر، بهبود) و پژوهش (فهم، دانش) با هم انجام

۲. مجری باید درک خود از عملیات را بهبود بخشد
۳. پیامدها باید شامل بهبود عقلانیت و عدالت باشند
۴. پیامدها می‌توانند باعث توسعه تئوری شوند که در برگیرنده تئوری کاربردی و تئوری رسمی باشند
۵. پیامدها می‌توانند موجب توسعه شخصی و تخصصی شوند
۶. پیامدها می‌توانند در سیستمی که زمینه اقدام پژوهی است تغییر ایجاد کنند یا موجب تغییر سیستم‌های مرتبط (جامعه، سازمان و فرهنگ‌ها) شوند (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۶ به نقل از منفورد، ۲۰۰۱)

وضعیت تلاش می‌کند. محقق با استفاده از شیوه‌های گوناگون به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و با عمل مناسب سعی می‌کند مشکلات سازمانی را حل کند. اقدام پژوهی روشی مناسب برای مدیران، مربیان و کاروران است، زیرا به روش‌های آماری متداول نیازی ندارد. علاوه بر آن برخلاف سایر روش‌های متداول تحقیق که بیشتر به دنبال تعمیم‌پذیری نتایج به موقعیت‌های مشابه هستند، اقدام پژوهی بیشتر به دنبال بهبود وضعیت در زمینه مورد مطالعه است. اقدام پژوهی همچنین با تحقیق کیفی متفاوت است. محققان کیفی بیشتر به دنبال کشف اطلاعات در محیط‌های طبیعی هستند تا بر اساس آن نتایج استقرایی بگیرند. در مقایسه با تحقیق کیفی، اقدام پژوهی بیشتر هدف مدار است؛ به دلیل اینکه هدف از اقدام پژوهی، حل یک مسئله مبتلابه و یا بهبود آن است. محققان اقدام پژوهی کمتر به بررسی‌های عملی و دلایل استقرایی می‌پردازند. آنها بیشتر به بازتاب‌ها و عینی و عملی بودن حل یک مسئله توجه دارند. اقدام پژوهی تلاش دارد هم‌زمان به دغدغه‌های اجرایی افراد در یک موقعیت خاص مشکل‌آفرین پاسخ گوید و اهداف توسعه‌ای علوم اجتماعی را محقق کند.

اقدام پژوهی به مثابه روش تحقیق

دنس کمپ (۱۹۹۸) معتقد است پنج روش برای تحقیقات اجتماعی وجود دارد؛ پیمایش، تجربی، مطالعه موردی، قوم‌شناسی و اقدام پژوهی. از نظر او فرآیند اقدام پژوهی از تفکر انتقادی سرچشمه گرفته و به وسیله سیکل چرخه‌ای، فعالیت‌های آتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعرابی و دهقان (۱۳۹۰) با اقتباس از طبقه‌بندی اسمیت و همکاران (۱۳۸۴) از روش‌های تحقیق مبتنی بر جایگاه فلسفی، اقدام پژوهی را در دسته تحقیقات عینی گرا همراه با درگیری محقق در موضوع تحقیق قرار داده‌اند. همچنین با ترکیب این دسته‌بندی با روش‌شناسی ین (۱۳۸۱)، تکنیک اقدام پژوهی را به صورت جدول ۱ معرفی می‌کنند و با ترکیب چند تقسیم‌بندی از روش‌های مختلف تحقیق و تعاریف مدیریت راهبردی، معتقدند اقدام پژوهی مناسب‌ترین روش برای اجرای مدیریت راهبردی است. ایشان مدیریت راهبردی را در دو ساحت نظری و اجرایی تعریف می‌کنند. حوزه اجرا شامل بررسی موضوعات استراتژیک و عمومی نظیر ساختار، فرهنگ و راهبردهای وظیفه‌ای بوده و جایگاه

در خصوص نقش نظریه در اقدام پژوهی داویسون و همکاران (۲۰۱۲) از دو نقش کانونی و ابزاری یاد می‌کنند که در این میان نقش ابزاری تئوری‌ها برجسته‌تر است. تئوری ابزاری برای تشریح یک مفهوم به کار می‌رود. این تئوری‌ها شامل فرایندها و ابزارهایی هستند که تئوری‌های کانونی را شکل می‌دهند. تئوری‌های ابزاری نقش میانجی را بین پژوهشگر و فرد اجرایی در پروژه‌های اقدام پژوهی بازی می‌کنند. آنها در برگیرنده ابزارها، مدل‌ها و فرایندهایی هستند که نحوه پیشرفت و انجام کارها و پیامدهای آنها را تئوریزه می‌کند. تئوری‌های ابزاری در پروژه‌های اقدام پژوهی حیاتی هستند ولی به ندرت در تحقیقات اقدام پژوهی مورد اشاره قرار می‌گیرند. ویژگی‌های خاصی در اقدام پژوهی وجود دارد که آن را از سایر روش‌های تحقیق متداول متمایز می‌سازد. در روش‌های معمول پژوهش، محقق یک فرض صفر مطرح می‌کند و به دنبال آن است که آن را رد کند یا بپذیرد و سپس نتیجه لازم را بگیرد؛ در حالی که در اقدام پژوهی، محقق فرض صفر مطرح نمی‌کند و به جای آن مسئله مورد بررسی را به وضوح تعریف می‌کند، به جمع‌آوری داده‌ها و شواهد می‌پردازد و در یک برنامه عملیاتی طرح‌ریزی شده و آگاهانه تلاش می‌کند مسئله مورد نظر را حل نماید. همچنین برخلاف تحقیقات متداول، استفاده از روش‌های آماری در اقدام پژوهی خیلی مطرح نیست؛ ضمن آنکه اقدام پژوهی زمان بیشتری به طول می‌انجامد و ممکن است به خروجی‌های قابل انتشار کمتری منجر شود. با این حال، شانس بیشتری برای تاثیرگذاری دارد چراکه نیازمند پیوند با ذی‌نفعان مختلف در طول زمان است. در اقدام پژوهی، محقق با استفاده از یک فرآیند سیستمی، مسائل و مشکلات را حل و یا در جهت بهبود

ذهنی به صورت مفهومی ذهنی، چندبعدی، درونی، وابسته و قابل کنترل تعریف می شود. در نهایت نیز پیشنهاد می کنند در صورتی که محقق دارای نگرش ذهنی و توصیفی نسبت به راهبرد بوده و مسئولیت اجرای راهبرد را بر عهده داشته باشد، از روش اقدام پژوهی استفاده کند. از آنجاکه اقدام بیشتر متمایل به رویکرد و نگرش کیفی است و از روشی نظام مند، جامعه گرا و مشارکتی در دسترسی به اهداف خود بهره می گیرد؛ این ویژگی ها مزیت های اصلی به کارگیری روش اقدام پژوهی در مرحله اجرای راهبرد را رقم می زند (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰).

اهمیت و فواید اقدام پژوهی در سازمان ها

اقدام پژوهی از جهات مختلف می تواند برای کارکنان سودمند باشد. این شیوه پژوهش کمک می کند تا کارکنان بتوانند رابطه بین تئوری و عمل را در سازمان ها کشف کنند. با انجام اقدام پژوهی، آنها می توانند دانش و تجربه خود را بهبود بخشند، عمل خود را نقد و در جهت رفع مشکلات و یا بهبود وضعیت سازمان خود اقدام نمایند. موارد زیر تنها بعضی از فواید اقدام پژوهی است.

تمرکز بر مسائل و مشکلات سازمان

در حالی که تحقیقات دانشگاهی ممکن است با زندگی روزمره و علائق محققان همخوانی نداشته باشد، اقدام پژوهی دقیقاً بر علائق پژوهشگر و مسائل و مشکلات سازمان تمرکز دارد.

بهبود رشد حرفه ای کارکنان

اقدام پژوهی کمک می کند تا کارکنان به رشد حرفه ای برسند و در کار خود اعتماد به نفس پیدا کنند. پروژه های اقدام پژوهی بر مهارت های تفکر، تولید و نشر دانش، ارتباط های فردی و میان فردی و نگرش مثبت نسبت به تغییر در بین کارکنان اثر می گذارد. از طریق اقدام پژوهی، کارکنان بیشتر در مورد خود و همکاران می آموزند و به همین دلیل می توانند راه هایی را برای بهبود حرفه ای خویش پیدا کنند.

تعامل مثبت با همکاران

اقدام پژوهی که معمولاً با کمک همکار یا گروهی از کارکنان انجام می شود به آنها اجازه می دهد که در مورد استراتژی ها و مشکلات صحبت کنند. هنگامی که اقدام پژوهی جزئی از فرهنگ سازمان شود مشارکت و همکاری در تمام سطوح سازمانی افزایش پیدا می کند.

کمک به ایجاد تغییرات ضروری در سازمان

هنگامی که کارکنان درگیر اقدام پژوهی می شوند تمایل بیشتری خواهند داشت که به مسائل و مشکلات سازمان بپردازند. این فرآیند الگوهای جدیدی از همکاری، ارتباطات و مشارکت ایجاد می کند. خلق و اشاعه دانش که لازمه تغییرات اساسی در سازمان است نتیجه دیگری از این فرآیند خواهد بود.

تامل بر روی عمل خود

کارکنان فرصت کمی برای ارزیابی خود در سازمان دارند و معمولاً این ارزیابی به شکل غیر رسمی اتفاق می افتد. اقدام پژوهی یک شانس خوب برای کارکنان است تا به شکل واقعی به عملکرد خود در یک ساختار رسمی نگاه کنند.

بهبود ارتباطات

کارکنانی که درگیر اقدام پژوهی می شوند قابلیت انعطاف پذیری بیشتری در نوع تفکرات خود پیدا می کنند و رغبت بیشتری برای پذیرش ایده های جدید دارند. تحقیقات نشان داده است که اقدام پژوهی منجر به تغییرات مثبت در الگوهای همکاری، ارتباط و شبکه های ارتباطی می شود.

مدل ها و فرایندهای اقدام پژوهی

دیک (۲۰۰۲) بیان می کند چرخه اقدام پژوهی می تواند به تفکر انتقادی منجر شود. وی معتقد است عمل به دنبال تفکر انتقادی می آید: چه انجام شده، چه انجام نشده، چه آموخته ایم، دفعه بعد چگونه می توان آن را متفاوت انجام داد؟ به علاوه تفکر به دنبال عمل می آید. فهم به دست می آید، نتایج ترسیم می شود، طرح ها توسعه

جدول ۱. معرفی کلی روش اقدام پژوهی

روش	جایگاه فلسفی	نوع پرسشی که مطرح است	رفتار رویداد نیاز به کنترل دارد؟	توجه به رویدادهای زمان کنونی
اقدام پژوهی	عینی گرا	چه کسی، چه چیزی، کجا، چه تعداد، چه مقدار	آری	آری

می‌یابند. همه این‌ها در عمل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

برای استفاده از اقدام پژوهی به عنوان یک روش تحقیق، محقق باید هدف و دلایل منطقی مشخصی داشته باشد. کاروران باید پس از انتخاب این روش تحقیق، تصمیم بگیرند که کدام ساختار اقدام پژوهی، آنها را برای دستیابی به اهداف خود کمک می‌کند. این ساختار می‌تواند از میان الگوهای ارائه شده و یا حتی الگوی خود محقق باشد. بحث این نیست که کاروران باید یک مدل اقدام پژوهی طراحی و یا انتخاب کنند، با این وجود ممکن است مدل‌ها نشانگر واقعیاتی که کاروران می‌خواهند تجربه کنند نباشد. محققان به این مدل‌ها نیاز دارند چون مدل‌ها در حقیقت رهنمودهایی هستند برای اینکه چگونه می‌توان به اهداف رسید (مک نیف، ۲۰۰۲). مراحل مختلفی به وسیله محققان برای انجام یک پروژه اقدام پژوهی مطرح شده است. فرنس (۲۰۰۰) معتقد است اقدام پژوهی دارای ۵ مرحله عمده است.

۱. شناسایی مسئله

۲. جمع‌آوری و سازمان‌دهی داده‌ها

۳. تفسیر داده‌ها

۴. عمل بر اساس داده‌ها

۵. بازتاب (انعکاس)

مورانی نیز به پنج مرحله رایج برای اقدام پژوهی اشاره نموده است.

۱. تشخیص مسئله: شناسایی و تعریف مشکل با استفاده از اسناد، تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و انجام تحقیقات مختلف با استفاده از تکنیک‌های گوناگون (مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه و...)

۲. برنامه‌ریزی: تنظیم و طراحی اقدام پژوهی برای اقدامات

۳. اقدام: تعیین اقدامات

۴. ارزیابی: جمع‌بندی بازخوردها در مورد اقدامات با استفاده از روش‌های کمی و کیفی

۵. برخورد انتقادی و یادگیری: بازتاب تجربه‌ها که ممکن است موجب بهبودهای عملی بیشتری شود (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳).

ساختار ارائه شده توسط دنس کمپ (۱۹۹۸) نیز یک فرآیند چرخه‌ای در اقدام پژوهی محسوب می‌شود که دارای پنج عنصر

اساسی است: عمل حرفه‌ای، بازتاب انتقادی، تحقیق، برنامه‌ریزی استراتژیک و اقدام.

چرخه اقدام پژوهی کوگلان و کوگلان (۲۰۰۲) بر پایه چند پیش‌مرحله و چند مرحله اصلی بنا شده است. پیش‌مراحل شامل درک و شناخت زمینه و هدف و به منظور تشریح بهتر منطق پژوهش و اقدام است (چرا این فرایند ضروری/مطلوب است؟) و توجه به اینکه تحقیق چگونه می‌تواند به توسعه دانش موجود در یک حوزه معین کمک کند.

شش مرحله اصلی، مراحل عملیاتی هستند که اقدام پژوهی را هدایت می‌کنند. سه مرحله اول به مدیریت داده‌ها (به بیان دیگر جمع‌آوری داده‌ها و بازتاب آن) مربوط است. یک فرامرحله اضافی (پایش) در عرض دیگر مراحل انجام می‌شود. این سه مرحله عبارت‌اند از:

۱. جمع‌آوری داده که شامل گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه

با کارکنان سازمان، گزارش‌های حساسی داخلی و مشاهده است. این جمع‌آوری در قالب پروتکل‌های مشارکتی و توافقاتی انجام می‌شود که به پژوهشگران اجازه می‌دهد به اطلاعات کامل و عمیق در خصوص سازمان دست یافته و با کارکنان سازمان عجین شوند.

۲. بازخورد داده به معنای گزارش داده‌ها و اطلاعات

جمع‌آوری شده به مدیریت سازمان است. در این مرحله که به نوعی زمینه‌سازی برای مرحله بعد نیز به شمار می‌رود، پژوهشگر به طور مقدماتی مستندات و شواهد اصلی برگرفته از داده‌ها را سازماندهی می‌کند.

۳. تحلیل داده‌ها که در قالب مشارکت با مدیران و در راستای

هدایت مشترک تصمیم‌گیری‌های گروهی انجام می‌شود. این مرحله از آن رو بسیار مهم و حیاتی است که همکاری با مدیران منجر به زمینه‌یابی و تفسیر مناسب‌تر یافته‌ها و در نهایت طراحی اثربخش اقدام می‌شود.

سه مرحله بعدی شامل طرح اقدام و اجرای آن است.

۴. برنامه‌ریزی اقدام: فعالیت‌ها زمان‌بندی شده و نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای سازمان تعیین می‌شود.

۵. اجرا: این مرحله با مشارکت مدیران به پیاده‌سازی اقدام

متون مختلف تغییر و بهسازی سازمانی نیز چنین ماموریتی برای اقدام پژوهی پیش بینی شده است. حضور فردی از درون یا بیرون سازمان به عنوان عامل تغییر برای تسهیل همین امر صورت می گیرد و یکی از مهم ترین ابزارهای عامل تغییر، اقدام پژوهی است؛ زیرا برای شناخت دقیق کنش های افراد در سازمان ها باید عوامل تغییر یا محققان سازمانی با نوعی مداخله، آثار این مداخله یا اقدام عملی خود را در محیط سازمان مورد بررسی قرار دهند. در این حالت، موضع محقق به جای تماشاگر، یاریگری همدلانه با صاحبان مشکل در سازمان است. از این رو، برخی این شیوه را مشارکت جویی بر مبنای همکاری نام نهاده اند. برای درک محیط های اجتماعی باید به نوعی اقدام عملی در قالب تغییرات مختلف دست زد و آثار آن را مورد تحقیق قرار داد. با چنین رویکردی اقدام پژوهی را می توان به منزله یک چرخه یادگیری نیز تصور کرد (مصباحی مقدم و عباس زاده، ۱۳۹۱). اقدام پژوهی به عنوان یک رویکرد پژوهشی روا در حوزه تحقیقات کاربردی نظیر مدیریت، توسعه و تحول سازمانی و آموزش پذیرفته شده است (بسکرویل و میرز، ۲۰۰۴).

فرآیند اقدام پژوهی بسیار شبیه شیوه هایی است که یک پزشک در درمان به کار می گیرد. پزشک ابتدا مسئله ای را بر اساس شکایت بیمار مطرح می کند (مثلا آسیب کمر بیمار)؛ سپس یک دوره آزمایش تشخیص پزشکی انجام می دهد (جمع آوری داده ها)؛ پس از آن آزمایش ها را مورد بحث و بررسی قرار می دهد (تحلیل و بازخورد)؛ در مرحله بعد یک تصمیم می گیرد و بیمار را درمان می کند (برنامه ریزی و عمل)؛ و در نهایت شرایط بیمار را بررسی و دنبال می کند (ارزیابی و پیگیری). این فرآیند را مطالعات سازمانی نیز به تاسی از علوم طبیعی و پزشکی «عارضه یابی» یا «آسیب شناسی» نامیده اند. مفهوم عارضه یابی به بررسی هایی اطلاق می شود که بر مفاهیم، مدل ها و روش هایی برخاسته از علوم رفتاری استوار بوده و به منظور سنجش وضع موجود یک سازمان و کمک به ذی نفعان و مراجعه کنندگان در راستای یافتن راه هایی برای حل مسائل یا افزایش اثربخشی سازمانی به کار می رود (هریسون و شیروم، ۱۹۹۹). در لایه های زیرین عارضه یابی، مفهوم سلامت سازمانی نهفته است که عارضه یابان از مقایسه وضع موجود سازمان با آن بهره می برند (شاین، ۱۹۹۷).

طراحی شده اختصاص دارد. پژوهشگر باید پشتیبانی لازم را برای اجرای اثربخش برنامه و اقدام تعیین شده، تسهیل تغییر و ارتقاء تعهد از طریق سازوکارهای بازتاب درون سازمان فراهم کند.

۶. ارزیابی که شامل اندازه گیری تاثیر اقدامات اجرا شده و تشویق یادگیری مستمر از طریق سازوکارهای یادگیری مختلف (شناختی، ساختاری و رویه ای) است.

پایش یک فرامر حله است که در تمام طول چرخه اتفاق می افتد. در واقع هر چرخه اقدام پژوهی اغلب منجر به شکل گیری چرخه دیگری شده و لذا برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی به طور مستمر در طول زمان پروژه اتفاق می افتد. فلسفه نهفته در اقدام پژوهی آن است که هدف تعیین شده پروژه منجر به طراحی نخستین اقدام و سپس ارزیابی آن می شود؛ لذا اقدام دوم نمی تواند پیش از ارزیابی اولین مرحله واقع شود. میشل باسی (۱۹۹۸) مدل کامل تری از اقدام پژوهی ارائه نموده است که ساختار آن از ۸ مرحله به شرح زیر تشکیل شده است.

۱. بیان مسئله
 ۲. توصیف وضعیت موجود
 ۳. جمع آوری و تحلیل داده های ارزیابی
 ۴. بررسی داده ها و جستجوی تناقض ها
 ۵. ایجاد تغییر جهت حل تناقض ها
 ۶. نظارت بر تغییر مورد نظر
 ۷. تحلیل داده های ارزیابی مرتبط با تغییر
 ۸. بررسی تغییرات اعمال شده و تصمیم گیری جهت انجام عمل بعدی
- این ساختار مبتنی بر سه پرسش اساسی است (باسی، ۱۹۹۸):

۹۴):
 ■ اکنون در محیط سازمان چه وضعیتی حاکم است؟ (مرحله ۱ تا ۴)

■ چه تغییری یا اصلاحی باید انجام پذیرد؟ (مرحله ۵)

■ بعد از انجام تغییرات چه اتفاقی رخ دهد؟ (مرحله ۶ تا ۸)

اقدام پژوهی و بهبود سازمانی

یکی از مهم ترین انتظاراتی که مدیران از اقدام پژوهی دارند کمک به حل مسائل و اجرای پروژه های تغییر و بهسازی سازمان است. در

اقدام پژوهی، مشکل تشخیص داده شده و بهبودهایی حاصل شده است.

تغییر مرتبه دوم: وقتی روی می دهد که تغییر مرتبه اول ناکافی بوده و تغییر نیازمند تفکر و پرسشگری جانبی و جایگزینی مفروضات اساسی است که در موقعیت نهفته است.

تغییر مرتبه سوم: گاهی هم تشخیص داده می شود که مشکلات دشوار و به هم پیوسته، نشانه های وجود مشکلات فرهنگی و نگرشی هستند که باید مشخص شده و حل مسائل، مستلزم «دگرگونی» در سازمان است. این حالت تغییر مرتبه سوم خوانده می شود و وقتی صورت می گیرد که اعضای سازمان یاد بگیرند تا مفروضات اساسی و دیدگاه های خود را مورد پرسش قرار داده و موارد جدیدی را شکل دهند و به کار گیرند.

آنچه حیاتی است، آن است که شما به عنوان اقدام پژوهنده در پی شناسایی این الگوهای ذهنی باشید و به گروه در درک و آزمون آنها کمک کنید و فراتر از آن در پی ایجاد یک تفسیر اختصاصی و شخصی باشید که آزمون نشده و سپس مبنایی برای اقدام می گردد (کوگلان و برانیک، ۲۰۰۵).

اقدام پژوهی مشارکتی

اقدام پژوهی مشارکتی شکلی از تحقیق است که به کارگزاران اقدام این توانایی را می دهد که چگونگی بهبود عمل خود را، هم به صورت انفرادی و هم به صورت جمعی، در مشارکت با یکدیگر یاد بگیرند. برخی آن را نوعی تحقیق بازتابی می دانند که توسط مشارکت کنندگان در محیط اجتماعی، برای بهبود و گسترش عقلانیت در عمل و فهم از یک عمل خاص و زمینه شکل گیری آن انجام می گیرد. البته اقدام پژوهی مشارکتی را نباید با اقدام پژوهی و پژوهش مشارکتی یکسان فرض کرد؛ زیرا هر یک از این روش ها با سطح متفاوتی از التزام و تاثیر کسانی که مورد مطالعه قرار گرفته اند همراه است.

در روش اقدام پژوهی مشارکتی، تحقیق به صورت مشترک از طریق بحث میان محققان حرفه ای و مشارکت کنندگان فعال طراحی می شود. ایده اصلی این روش بر این مهم متکی است که افراد درگیر در یک موضوع خاص بیش از دیگران در مورد آن می دانند و می توانند بهتر از سایرین راه حل ارائه دهند. با توجه به موارد گفته شده مشخص

برای عارضه یابی سازمانی نیز مانند هر زمینه و موضوعی، به وجود چارچوب هایی نیاز است که کمک کند ادراک بهتری از وضع موجود و پیامدهای آن حاصل شود. چارچوب سازمانی، نمایش هایی از سازمان ها است که به طبقه بندی داده ها، ارتقاء فهم از سازمان، تفسیر داده و فراهم آوری یک زبان مشترک کمک می کند (بورک، ۲۰۰۲).

آنها عموماً روابط بین پویایی های سازمانی نظیر هدف، استراتژی، ساختار، سیستم کنترل، سیستم های اطلاعاتی، سیستم های پاداش و فرهنگ را توصیف می کنند و به سازمان دهی داده ها در طبقه های مفید و تعیین حوزه های شایان توجه در سازمان کمک می کنند. بورک (۲۰۰۲) سه نکته برای انتخاب یک چارچوب مناسب را تذکر می دهد: نخست آنکه باید چارچوبی را انتخاب کنید که آن را می فهمید و کار کردن با آن برای شما راحت باشد. دوم آنکه چارچوب انتخابی باید تا حد امکان با سازمان انطباق نزدیک داشته باشد چنانکه از جامعیت کافی برای دربرگرفتن جنبه های گوناگون سازمان برخوردار بوده و به قدر کافی برای اعضای سازمان شفاف باشد. سوم هم آنکه چارچوب باید به اندازه ای جامع باشد که جمع آوری و تفسیر داده ها را بدون حذف بخش های کلیدی اطلاعات مقدور نماید.

جنبه دیگر کاربرد اقدام پژوهی در مطالعات توسعه سازمانی، ضرورت آگاهی اقدام پژوهنده از نحوه وقوع تغییر و یادگیری به عنوان حلقه های مرکزی اقدام پژوهی است که در سطح فرد، گروه، بین گروه و سازمان نیز اتفاق می افتد. هر اقدام پژوهنده ای در سازمان لازم است در یابد افراد چگونه در مقابل تغییر مقاومت می کنند. مقاومت نشانه ای از سلامت و خود تنظیمی سازمان است که باید توسط اقدام پژوهنده مورد توجه قرار گیرد. وقتی برنامه (دستور کار) تغییر مطرح می شود، افراد در ابتدا ارتباط و ضرورت آن را انکار می کنند؛ وقتی انکار اثر نداشت، افراد از تغییر طفره می روند و آن را از سر خود باز می کنند. انکار و طفره، واکنش های طبیعی به برنامه تغییر (به ویژه تغییر غیر منتظره) هستند. این ها سطوح متفاوت تغییر و یادگیری هستند که ارتباط ویژه ای با اقدام پژوهی دارند.

تغییر مرتبه اول: وقتی اتفاق می افتد که تغییر مشخصی در روش تفکر موجود، شناسایی و اجرا می شود؛ برای مثال، بار تونک و دیگران (۲۰۰۰) به اقدام پژوهی توسط مدیر در یک بانک اشاره می کنند که با مشکل ارتباط با مراجعه کنندگان مواجه است. از مسیر

چرخه اول اقدام پژوهی

این چرخه از طریق مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان در مورد سیستم بودجه ریزی و همچنین بررسی اسناد سازمانی در امور مربوطه و مورد نیاز انجام شد که نتایج آن به شرح زیر است.

مرحله اول، برنامه ریزی: شروع فرایند اقدام پژوهی، شناسایی مسئله و برنامه ریزی برای اقدام در راستای حل مسئله است که طی یک فرایند سه مرحله ای اجرا شد. گام نخست شناسایی مسئله پژوهش (لزوم اصلاح سیستم بودجه ریزی و چگونگی پیاده سازی این سیستم بر مبنای عملکرد)؛ گام دوم زمینه سازی (برقراری ارتباط میان مدیران و کارشناسان سازمان به منظور هماهنگی و تشکیل هسته راهبری پیاده سازی سیستم بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، طرح مسئله و هدف پژوهش توسط محقق و دریافت نظرات اعضا)؛ و گام سوم تدوین و ارائه طرح اولیه اقدام پژوهی.

مرحله دوم، اقدام: بر مبنای مدل پیشنهاد شده برای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، پیاده سازی این روش بودجه ریزی شامل هشت گام می شود: (۱) تدوین استراتژی؛ (۲) تدوین برنامه عملیاتی؛ (۳) احصاء فعالیت ها و شناخت عملیات دستگاه؛ (۴) تعیین محرک های هر یک از آنها و حجم کار؛ (۵) هزینه یابی فعالیت ها؛ (۶) بودجه ریزی و تخصیص منابع؛ (۷) پایش عملکرد بودجه ای؛ (۸) باز خورد و انجام اقدامات اصلاحی

مرحله سوم، مشاهده: در این مرحله، فرایند و روش های پیشنهاد شده برای پیاده سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در کمیته راهبردی و همچنین به صورت جداگانه با کارشناسان مرکز مطرح و بررسی شد. بر اساس پیشنهاد کمیته راهبری، برای عملیاتی کردن برنامه استراتژیک، ابتدا نقش مرکز در خصوص هر یک از طرح ها (نقش راهبری - مدیریت یا مطالعاتی - اجرایی)، نحوه استقرار نیروی انسانی مشخص شد و بر این اساس، به منظور طبقه بندی نحوه مدیریت برنامه ها، منطق بلوغ سازمانی مورد توجه قرار گرفت. مرحله چهارم، بازتاب: در این مرحله با مدنظر قرار دادن ایرادها و پیشنهاد های کمیته راهبری به منظور رفع مشکلات شناسایی شده، فرایند پیشنهاد شده از ابتدا بررسی شد.

چرخه دوم اقدام پژوهی

مرحله اول، برنامه ریزی: در این مرحله هماهنگی های لازم برای

می شود که دانش بومی و تجربه در این روش بسیار مهم است. مراحل روش اقدام پژوهی مشارکتی، بنا بر خاصیت بازتابی که دارند انتهای آن باز است و همواره امید می رود در دوره های آتی نتایج بهتری نسبت به دوره های پیشین حاصل شود. هر دور شامل چهار مرحله اساسی طراحی، عمل، مشاهده و انعکاس است. در طراحی، مشارکت کنندگان در تحقیق بر ناحیه مورد نظر توافق و گزاره های ابتدایی آن را مشخص می کنند. در مرحله عمل، بر مبنای توافقات مرحله قبل، تجربیات مشاهده و ثبت می شوند. در مرحله مشاهده، لازم است با توجه به احتمال خستگی یا فراموشی ماموریت یا مشارکت بیش از حد یک یا چند عضو معدود که باعث انحراف نتایج تحقیق می شود، همه مشارکت کنندگان دسترسی لازم به تجربیات خود را فراهم آورده و عقاید قبلی خود را کنار گذاشته و از منظری جدید، با تجربیات جدید مواجه شوند. در مرحله انعکاس، مشارکت کنندگان گزاره های ابتدایی خود را در سایه تجربیات تازه بازبینی می کنند که منجر به تغییر نظریات قبلی یا حتی رد آنها و ارائه فرضیه های جدید می شود (دنزین، ۱۹۹۸). این بازتاب ها تا رسیدن به حد قابل قبول که اجماع به همراه داشته باشد و با همراهی اکثریت اعضا مواجه شود پیش می رود. شیوه فهم اینکه آیا حد اجماع مناسبی حاصل شده است یا خیر، می تواند از روش های کیفی (مانند مصاحبه) یا کمی (توزیع پرسشنامه) احصا شود (مک نیف و وایتهد، ۲۰۰۶).

نمونه های اقدام پژوهی در بخش دولتی

در این بخش، به چند نمونه از اجرای اقدام پژوهی در سازمان های بخش دولتی ایران و کشورهای دیگر اشاره شده است که کمک می کند از یک سو برخی زمینه های کاربردی این روش در حل مسائل سازمانی بخش دولتی آشکار شده و از سوی دیگر نحوه کاربرد مدل ها و مراحل پیش گفته در تحلیل و حل مسائل نمایان شود.

۱. پیاده سازی سیستم بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

ابویی اردکان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود که به منظور پیاده سازی سیستم بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور انجام شد؛ چرخه اقدام پژوهی را دو دور کامل طی کرده و مراحل اقدام پژوهی را با مدل پژوهش انطباق دادند.

پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد انجام شد.

مرحله دوم، اقدام: در این مرحله با در نظر گرفتن مباحث مطرح شده در کمیته راهبری، گام‌های فرایند دقیق‌تر و روشن‌تر در نظر گرفته شد و با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته، اصلاحاتی در فرم‌های پیشنهاد شده اعمال گردید. پس از طراحی فرم‌ها، کمیته راهبری بر مبنای سطح خبرگی مورد نیاز برای تکمیل اطلاعات برنامه‌ها، آنها را در دو سطح طبقه‌بندی کرد: (۱) نیازمند به سطح خبرگی بالا و (۲) کمیته راهبری با همکاری نیروی کارشناسی مرکز. مرحله سوم، مشاهده: در این مرحله سیستم بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد تدوین شده، در جلسه‌ای مجدد با حضور اعضای کمیته راهبری بررسی شد و با تایید کلی فرایند، بر هماهنگی با فرمت سازمان برنامه و بودجه و طبقه‌بندی از نوع بودجه (پیشنهادی، مصوب، تخصیصی و عملکردی) تاکید داشتند.

مرحله چهارم، بازتاب: در این مرحله پیشنهادها مطرح شده، اعمال و گزارش نهایی سیستم بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد مرکز تحقیقات سیاست‌های علمی کشور تدوین شد.

۲. استقرار نظام توانمندسازی نیروی انسانی

مصباحی و عباس‌زاده (۱۳۹۱) هدف اصلی پژوهش خود را بررسی اقدام‌پژوهی فرایند توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی حوزه دفتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال‌های ۸۹-۹۰ تعیین کرده و تلاش کرده‌اند اثر مداخله توانمندسازی را بر مولفه‌هایی مانند کار تیمی، آزادی ارتباطات و دسترسی به اطلاعات، شفافیت اهداف، بازخورد، مشارکت در تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی بررسی کرده و تجربه کارکنان از فرایند توانمندسازی را نیز واکاوی کنند. ایشان دلیل انتخاب اقدام‌پژوهی را چنین عنوان کرده‌اند: «با توجه به اینکه هدف عمده پژوهش‌های کیفی، درک فرایندها و پدیده‌های اجتماعی است؛ رویکرد اقدام‌پژوهی که ریشه در اگزستانسیالیسم^۳ و هرمنوتیک^۴ دارد مورد استفاده قرار گرفت. ویژگی عمده اقدام‌پژوهی، تمرکز آن بر مشکلات، اقدامات عملی و نیز بررسی آثار این اقدامات از راه درک ماهیت پویای تغییر، معانی و مطالعه آنها تحت شرایط کنترل شده طبیعی بدون آزمون فرضیه و تعمیم به موارد دیگر است.» پژوهشگران تلاش کرده‌اند در طول انجام مصاحبه‌ها از روش مشاهده نیز برای تطبیق بین اعمال انجام شده و آنچه گفته شده استفاده

کنند تا اطمینان یابند اطلاعات تا حد امکان معرف واقعیت است. هدف این پژوهش آن بود که با پیگیری فرایند پژوهش، اقدامات عملی را به‌عنوان ابزار مهم و موثر بر فرایند تغییر اعمال نموده و نتایج را در فرایند یادگیری و بهبودهای تدریجی و گام‌به‌گام تحلیل نماید. پژوهشگر با حضور در محیط و با هدف جمع‌آوری اطلاعات، ضمن صحبت و مشاهده مشارکت‌کنندگان، تجربه دست اول پدیده را مورد بررسی قرار دهد. مراحل اجرای طرح با استفاده از مدل کوگلان شامل موارد زیر بود.

۱. پژوهشگر در این مرحله، پس از احساس مشکل و تشخیص مسئله سعی نمود تا به ترسیم تصویری از آنچه هست و دغدغه سازمان می‌باشد پرداخته و با بررسی نگرش و تجربه کارکنان از طریق ابزارهای کمی و کیفی، شروع به توصیف وضعیت موجود با زبان عملی نماید و ضمن برنامه‌ریزی جهت توجیه و دریافت حمایت مدیران ارشد و میانی به بررسی سایر پژوهش‌ها، اسناد و مدارک علمی اقدام و نحوه بررسی و مداخله و ایجاد تغییر با هدف بهبود و اصلاح وضعیت فعلی را با نظر خواهی از اندیشمندان این حوزه مطرح نمود.

۲. جمع‌آوری اطلاعات و شواهد در مرحله اول: در مرحله تشخیص، انجام مصاحبه، مشاهده و تکمیل پرسشنامه برای دریافت و مقایسه نگرش و تجربه کارکنان قبل از مداخله انجام گرفت و کلمات، مفاهیم، فرایندها، متغیرها و سطوح طبقه‌بندی اطلاعات بر اساس تجربه دست اول مشارکت‌کنندگان در زمینه توانمندسازی وضعیت موجود جمع‌آوری شد؛ لذا سوال اصلی در طی مصاحبه‌ها این بود که «تجربه شما از توانمندسازی چیست؟ و آموزش‌های در دست اجرا تا چه میزان در توانمندسازی شما موثر بوده است؟»

۳. جمع‌آوری اطلاعات: در این مرحله، پژوهشگر به جای استفاده از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات از قبل طراحی شده، برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص تجربیات، نگرش، رفتارها و تعاملات مشارکت‌کنندگان، مدت زیادی را با افراد تحت مطالعه گذراند تا مشاهدات را ثبت نماید و با آنها مصاحبه عمیق انجام دهد. به این ترتیب جزئیات وقایع و حقایقی که برداشت کرده بود، ثبت و به دلیل ماهیت پژوهش کیفی، اطلاعات را در همان محیطی که فعالیت‌ها در آن اتفاق افتاده بود جمع‌آوری کرد.

۴. روش تحلیل داده‌ها: در این پژوهش، ضمن تحلیل و استفاده

توانمندسازی پردازند. برای مثال، از آنها خواسته شد از تجارب خود مثال‌هایی را بیان کنند که در آن، حضور در حلقه کیفیت بر توانمندسازی آنها موثر بوده است. پژوهشگر بنا به موقعیت کاری خود توانایی حضور در کنار تک‌تک مشارکت‌کنندگان را داشته و به مشاهده رفتار و تعامل مسئولین حلقه‌های کیفیت در حوزه‌های شش‌گانه پرداخت. تماس و ارتباط طولانی مدت محقق با محل تحقیق، مسئولین مرتبط و مشارکت‌کنندگان به جلب اعتماد ایشان و به درک بهتر محیط پژوهش کمک کرد.

۸. ارزشیابی تاثیر اقدام جدید و تعیین اعتبار آن

در این مرحله، داده‌های جمع‌آوری شده به همراه شواهد کسب‌شده با سوالات زیر مورد تفسیر و تحلیل قرار گرفت. آیا داده‌ها نشانگر پیشرفتی در زمینه توانمندسازی مسئولین حلقه‌های کیفیت هستند و چرا؟ پیشرفت‌ها تاکید بر چه زمینه‌هایی داشته و چرا؟ در باره این تغییرات به چه نتایجی رسیدیم و چرا؟

نتیجه مثبت این اقدام به‌عنوان یک تغییر یا راه جدید مورد پذیرش واقع شد و به همراه تقویت زمینه‌های قابل بهبود جهت اجراء در مرحله بعد پیشنهاد شد.

۹. تجدیدنظر و ارائه گزارش نهایی

۳. مهندسی مجدد فرایندها

ابراهیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) مطالعه خود را به روش اقدام‌پژوهی در سال ۱۳۹۱ در معاونت طرح و برنامه و بودجه دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج) انجام داده‌اند. کارکنان و کارشناسان مدیریت برنامه و بودجه معاونت به‌عنوان صاحبان فرایند پس از آموزش لازم در قالب گروه مهندسی مجدد در طرح مشارکت داده شدند. جمع‌آوری اطلاعات از طریق بررسی مستندات، مشاهده فعالیت‌ها، مصاحبه با صاحبان فرایند و با استفاده از فرم‌های استاندارد تحلیل سیستم صورت گرفت. بر اساس مدل مفهومی طرح، ابتدا نسبت به تهیه شناسنامه و سناریو فرایند اقدام و سپس با مشارکت کارشناسان، تمام فعالیت‌ها از شروع تا انتها یادداشت و در فرم استاندارد تحلیل سیستم با عنوان نمودار عمودی جریان کار ثبت شد. سپس فعالیت‌های فرایند در فرم استاندارد تحلیل فرایند ثبت شده و عملیات مهندسی مجدد برای هر فعالیت به‌عنوان مهم‌ترین بخش کار در قالب (حذف، ادغام‌شدن، باقی ماندن و...) با مشارکت

از داده‌های کمی جمع‌آوری شده قبل و بعد از مداخلات، بیشتر از داده‌های کیفی و الگوهای آن استفاده شد. تحلیل اطلاعات در این پژوهش، هم‌زمان با مطالعه پیش رفت. اولین روش تحلیل، شکل‌گیری مفاهیم و موضوعات بود. داده‌ها با توصیف مشارکت‌کنندگان در خصوص تجارب آنها از مداخلات غنی شد و دیدگاه آنها مورد تحلیل قرار گرفت.

۵. انتخاب راه جدید به‌صورت موقت: پس از انجام مراحل فوق، نوبت به انتخاب راه جدید و موقت رسید. در این مرحله تلاش شد تا با استفاده از منابع علمی، نظر صاحب‌نظران، مشارکت‌کنندگان و به کمک اطلاعاتی که در اختیار بود، نخست چندراه اولیه مناسب در نظر گرفته شود. این راه‌ها بررسی شدند و ضمن رعایت ملاحظات و جوانب اخلاقی و امکان اجرایی راه انتخاب شده، به اجرای آن اقدام شد. اقدامات برای رفع مشکل. استفاده از تکنیک گروه کوچک جهت تشکیل گروه‌های خودگردان در خصوص:

■ مشارکت فعال در جلسات و بحث گروهی به منظور افزایش

توانایی حل مسائل

■ تشریح مشکلات و اهداف

■ ایجاد زمینه جهت آزادی ارتباطات و دسترسی به اطلاعات

■ مشارکت اعضا در موضوعات مرتبط، با استفاده از تکنیک

طوفان فکری و نگرش سیستمی

■ کار تیمی

■ یادگیری سازمانی با استفاده از تکنیک یادگیری مسئله‌محور

■ دادن بازخورد جهت ایجاد زمینه مناسب برای رقابت سازنده

برای ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان

۶. اجرای طرح جدید و نظارت بر آن

۷. جمع‌آوری اطلاعات (شواهد در مرحله ۲)

در مرحله ارزیابی و قضاوت - که پس از ایجاد تغییر و اجرای مداخله جدید صورت پذیرفت - سعی شد تا مشخص شود آیا مداخلات موثر بوده است یا نه. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه اولیه (بازتوزیع) و مصاحبه با مسئولین حلقه‌های کیفیت انجام شد. در ابتدای هر مصاحبه از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا تجربه و برداشت خود از موضوع توانمندسازی را بیان کنند، سپس به توصیف تجربیات و ادراک خود در رابطه با عوامل موثر بر

۵. استقرار سیستم مدیریت خرید و تامین

مدیریت خرید و تامین، به طور فزاینده‌ای به یکی از کارکردهای کلیدی حوزه کسب و کار تبدیل شده و مسئولیت در حال رشدی را در ارتباط با عملکرد سازمانی، ریسک زنجیره تامین و برند، تجربه می‌کند. روابط خریدار و فروشنده، مشارکت‌ها، برون‌سپاری و ریسک، مهم‌ترین زمینه‌های مطالعاتی این حوزه هستند که علی‌رغم پژوهش‌های گوناگون در دهه‌های اخیر، همچنان با نارسایی‌هایی در عملیاتی کردن پژوهش‌ها مواجه‌اند. اقدام‌پژوهی‌های اخیر در مدیریت خرید و تامین، مسائلی را در رابطه با اقدامات پایدار در شبکه‌های تامین مانند تصمیم‌گیری برای تولید محصول جدید، ارزیابی عملکرد استراتژیک تامین‌کننده و استقرار فرایندهای تامین و تدارکات ارزان‌تر و مستقیم؛ جستجو و اکتشاف کرده است. هرچقدر محیط‌های کسب و کار در فضای عدم اطمینان و نوسان گسترش می‌یابند، سازمان‌ها به شفافیت بیشتری در زنجیره‌های تامین خود نیاز دارند که آنها را قادر می‌سازد با عوامل ژئوپولیتیک، محیطی و اجتماعی هماهنگ‌تر شده و یکپارچگی در رفتارهایشان تجلی یابد (میهان و همکاران، ۲۰۱۶).

اقدام‌پژوهی جزئی از روش‌های مشارکتی است که می‌تواند به خوبی هر دو سوی معامله (خریدار و فروشنده) را در بر گرفته و به حل مشکلات اجرایی و طراحی راهبردهای برد-برد کمک کند. پژوهش‌های ماسترینی و همکاران (۲۰۱۶) نیز به عنوان مهم‌ترین خروجی خود در تلاش است مدل اصلاح‌شده‌ای از اقدام‌پژوهی متناسب با مسائل مرتبط با روابط خریدار-فروشنده ارائه دهد که هر سه طرف این موضوع یعنی پژوهشگر، سازمان خریدار و سازمان فروشنده را پوشش دهد. در پژوهش‌های این دسته، پرسش‌های اصلی اغلب به پیامدهای اقدامات خریدار و فروشنده در طول زمان مربوط است و در تلاش است در یابد رفتارهای هر یک از طرفین، چگونه می‌تواند نتایج فرایند یا سیستمی را که طرفین در آن نقش دارند ارتقاء دهد. به عنوان نمونه می‌توان راه‌اندازی برنامه توسعه تامین‌کننده، متناسب‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد زنجیره تامین، باز مهندسی فرایند کسب و کار درون سازمانی و درگیری تامین‌کننده در پروژه نوآوری را برشمرد. کوگلان و برانیک (۲۰۰۵) معتقدند اقدام‌پژوهی برای حل و پاسخگویی به چنین مسائلی مفید خواهد بود. همچنین سه ویژگی

اعضای تیم انجام گرفت. در نهایت نمودار جریان کار عمودی اصلاحی برای وضع مطلوب ترسیم گردید.

در انجام فرایند برنامه‌ریزی سالانه دانشگاه، هشت بخش به‌عنوان صاحبان فرایند، شناسایی و فعالیت‌های آنها ثبت گردید. فعالیت‌های فرایند در ۶ قالب تصمیم‌گیری، بایگانی، توقف/تاخیر، بازرسی، انتقال و عملیات طبقه‌بندی شد که بر اساس آن فرایند برنامه‌ریزی سالانه دانشگاه قبل از مهندسی مجدد با انجام ۱۶۴ فعالیت به اتمام می‌رسید و با اجرای مهندسی مجدد و اصلاح به ۷۳ فعالیت کاهش یافت. استفاده از فناوری اطلاعات در مرحله اصلاح فرایندها شامل جایگزینی بایگانی مجازی، استفاده از امضای الکترونیک در مکاتبات متعدد و به‌کارگیری سامانه رایانه‌ای مکاتبات اداری نقش مهمی در این مرحله داشتند و بیش از ۴۰ درصد مراحل حذفی یا ادغامی از جمله حذف مراحل مرتبط با دفاتر معاونت و مدیریت برنامه و بودجه در روند اصلاحی را شامل گردید. در نهایت زمان کل مراحل فرایند از لحظه شروع تا تصویب نهایی و ابلاغ برنامه از ۱۸۲ روز به ۱۲۳ روز معادل ۳۴ درصد کاهش یافته است.

۴. اجرای سیاست‌های ابلاغی بالادستی

تسلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود کوشیدند با تکیه بر روش اقدام‌پژوهی مشارکتی نسبت به راهبری اجرای مصوبه ابلاغی تنظیم ظرفیت موسسات آموزش عالی اقدام نمایند. برای اجرای این پروژه با مکاتبات متعدد و در جهت افزایش هماهنگی و پایبندی مجریان به اجرای سیاست‌های ۱۲ گانه مصوبه مذکور، اقدام به برگزاری پنج جلسه مشترک نمودند. در هر مرحله، با مفروض دانستن توافقات اجماعی مراحل قبل، در خصوص راهبری گام بعدی تا پایان مشخص شدن وظایف و تکالیف هر یک از دستگاه‌های مجری اقدام کردند. با اجرای دوره‌های اقدام‌پژوهی مشارکتی، مشارکت همه مجریان در فرایند تصمیم‌گیری، برای تقسیم کار سیاست‌های ۱۲ گانه ابلاغی و بالابردن تعهد نسبی مجریان حاصل شد. ایشان مهم‌ترین مزیت این روش را جلوگیری از مقاومت مجریان در برابر ابلاغیه‌ها دانستند که در روش اجرای سنتی (که بدون در نظر گرفتن امکان و تمایل مجریان، سیاست‌ها را ابلاغ می‌کند) معمولاً بروز می‌کند.

قرار گیرد، زیرا در بسیاری موارد محرک‌ها از دید خریدار با فروشنده متفاوت است.

- امکان‌پذیری: اگرچه مطالعه در این زمینه در نگاه اول بسیار جالب و چالشی به نظر می‌رسد، اما روابط بین کسب و کارها اغلب موانع پنهانی را در خود دارد که ممکن است برای پژوهشگران تازه‌کار نا آشنا باشد؛ بنابراین پژوهشگر باید تلاش کند تا داده‌های نرم و سخت مربوط به گذشته و حال روابط خریدار و فروشنده را جمع‌آوری کرده تا ریسک شکست پروژه را به حداقل برساند. برای این منظور باید: ۱) تجربه گذشته فروشنده با تامین‌کننده و بالعکس را با در نظر گرفتن دیدگاه دو طرف ارزیابی کند؛ ۲) وضعیت کنونی رابطه را برای تایید تراکنش‌های رایج و اطلاعات مشترک و پروژه‌های پیش‌رو و کشف تعارض‌های حل‌نشده بررسی کند؛ ۳) میزان اعتماد و قدرت طرفین را ارزیابی کند تا در باید تعهد واقعی یا قدرت چانه‌زنی نامتوازن طرفین چه تاثیری بر مشارکت آنها در پروژه خواهد داشت. این مطالعه در پی طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت خرید در یکی از سازمان‌های فعال در صنعت بانکداری بوده است. پژوهشگران به‌عنوان عضوی از پروژه با هدف حمایت از خریدار و تامین‌کننده در توسعه یک راه‌کار مشترک ارزیابی و مدیریت عملکرد تامین‌کننده همکاری می‌کرده‌اند. در تشریح زمینه و بستر تحقیق از یک سو، خریدار سیستم‌های مدیریت خرید تامین‌کننده را برای کنترل، هماهنگی و ارتقاء عملکرد تامین‌کننده حیاتی می‌دانست. همچنین مدیر ارشد خرید در پی افزایش سطح بلوغ واحد خود از طریق تقویت سیستم مدیریت خرید و تامین شرکت تامین‌کننده بود و آن را یکی از ارکان کلیدی برنامه استراتژیک خرید تلقی می‌کرد. به منظور جمع‌آوری داده‌های مقدماتی و ارزیابی کامل هدف و امکان‌پذیری پروژه، گروه تحقیق جلساتی را با کارکنان مختلف طرف خریدار برگزار نمود. شرکت خریدار تمایل داشت تا پروژه اقدام‌پژوهی را به شکل سنتی برون‌سپاری کرده و در قالب پروژه‌ای مشخص به مشاور و اگذار نماید. در مقابل، مدیر ارشد خرید بسیار مایل بود تا همه کارکنان زیر مجموعه‌اش را در فرایندی استراتژیک درگیر کند که می‌توانست اثربخشی واحد را در خدمت‌رسانی به سازمان افزایش دهد.

اولین گام پروژه، نیازمند تعریف قلمرو پژوهش و تعیین قیدها

مهم و مشترک تحقیقات کیفی مشارکتی و اقدام‌پژوهی بر تناسب آن برای پاسخگویی به چنین مسائلی حائز اهمیت است. اول آنکه اقدام‌پژوهی به مسئله تغییر می‌پردازد و گاهی اوقات نیاز به تغییر از خارج از سازمان ادراک می‌شود. دوم آنکه اقدام‌پژوهی بر یک مدل ذهنی مبتنی بر گفتگوی برهم‌کنشی استوار است. این ویژگی به خصوص زمانی اهمیت می‌یابد که با پویایی‌های روابط خریدار و فروشنده مواجه هستیم و ضرورت می‌یابد پژوهشگر چشم‌انداز هر دو طرف را مدنظر قرار دهد. سوم آنکه اقدام‌پژوهی از عهده مواجهه با مسائل پیچیده و موقعیت‌های آشفته به خوبی بر می‌آید. در مسائل مربوط به روابط خریدار و فروشنده یکی از عناصر افزاینده این پیچیدگی آن است که دیدگاه‌های دو طرف در بسیاری موارد در نقطه مقابل یکدیگر قرار دارد.

ماسترینی و همکاران (۲۰۱۶) پژوهش خود را با هدف بررسی قابلیت‌های بالقوه اقدام‌پژوهی در تحقیقات مدیریت خرید و تامین و با تاکید بر مسائل روابط خریدار-فروشنده از جمله توسعه قابلیت‌های مشترک مانند یکپارچگی، همکاری، اعتماد و مشهود بودن؛ همگرایی فرایند زنجیره تامین مانند مدیریت زنجیره سفارش، برنامه توسعه تامین‌کننده، بهینه‌سازی حمل و نقل؛ مدیریت زنجیره تامین استراتژیک و اجرای اقدامات خرید مانند سیستم اندازه‌گیری عملکرد زنجیره تامین، انبارداری با مدیریت فروشنده، تامین در لحظه، تامین مالی زنجیره تامین و... انجام داده‌اند.

ایشان چارچوب پیشنهادی کوگلان و کوگلان (۲۰۰۲) را به خاطر کاربرد و طرح آن در تحقیقات مدیریت، برای مطالعه خود انتخاب کرده و معتقدند حضور یک بازیگر اضافی مانند سازمان تامین‌کننده، به واقع زمینه اقتضایی را که اقدام‌پژوهی در آن واقع می‌شود تغییر می‌دهد. فعالیت‌هایی درون هر مرحله باید با در نظر گرفتن پویایی‌های دو طرف بازطراحی شوند. ایشان پیشنهاد کرده‌اند برای اینکه چرخه کوگلان تناسب بیشتری با مطالعات حوزه مدیریت تامین و خرید و نیز روابط خریدار و فروشنده داشته باشد تغییراتی از جمله اضافه کردن پیش-مراحل زیر در مدل صورت گیرد.

- زمینه و هدف: در این زمینه باید چشم‌انداز طرفین درگیر در مسئله و نیز ضرورت‌های انجام اقدام از دیدگاه هر دو مورد توجه

اقدام پژوهی در بخش دولتی استخراج شده که بر توسعه دو خدمت الکترونیکی بین سازمانی تمرکز داشته‌اند. این خدمات، نمونه‌هایی از تلاش دولت سوئد برای توسعه خدمات الکترونیکی هستند. به‌کارگیری اقدام پژوهی در حوزه دولت الکترونیک، اخیراً توسط برگر و روز (۲۰۱۵) رهیابی شده است. برخی چالش‌هایی که آنها در این زمینه مورد بررسی قرار داده‌اند عبارت است از یادگیری و انتقال دانش داخلی، موقعیت منافع چندگانه، ظرفیت تصمیم‌گیری، مدیریت تحول، دستور کارهای سیاسی فوری و توجه به کاربران در مقابل شهروندان به‌عنوان ذی‌نفعان پروژه.

پروژه‌های اقدام پژوهی گزارش شده، در فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸ انجام شده‌اند. این پروژه‌ها توسط پژوهشگران و با هدف حل مسائل فنی مرتبط با توسعه خدمات الکترونیکی اجرا شده و بر اساس این تجارب اجرایی، روشی برای توسعه خدمات الکترونیکی بین سازمانی در بخش دولتی طراحی شده و ارزش افزوده‌ای نیز در بدنه دانشی توسعه خدمات الکترونیکی ایجاد کرده است. این پروژه‌ها با حمایت مالی اداره دولتی سیستم‌های نوآوری سوئد (وینووا) در قالب یک برنامه پژوهشی وسیع‌تر در حوزه خدمات الکترونیکی بین سازمانی انجام شده و تمام پروژه‌های حمایت شده این مرکز به صورت اقدام پژوهی انجام شده‌اند. اعضای پروژه اقدام پژوهی شامل سه پژوهشگر سیستم‌های اطلاعاتی و بیش از ۱۵۰ نفر از کاروران بودند که به نمایندگی از تعدادی از ۲۱۰ اداره شهرستانی در سوئد و نیز ادارات راه این کشور در پروژه حضور داشتند. رهبران پروژه در دو برنامه توسعه که یکی «برنامه کاربردی مدیریتی صدور گواهی سلامت» و دیگری «پورتال گواهی‌نامه رانندگی» نام‌گذاری شده بود، توسعه‌دهندگان سیستم، استراتژیست‌های سیستم اطلاعاتی، مدیران اطلاعات، متخصصان حقوقی و... افرادی بودند که به‌عنوان نماینده در فرایند اقدام پژوهی مشارکت داشتند.

وظایف و فعالیت‌هایی که در پروژه اقدام پژوهی انجام شد شامل جلسات پروژه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با اشخاص درگیر در پروژه و نیز افراد شاغل در سازمان‌های درگیر پروژه و مشاوران بیرونی، سمینارهای مدل‌سازی کسب‌وکار، مرور اسناد و ارزیابی‌های نمونه‌های آزمایشی و الزامات فنی، فرمول‌بندی پیشنهادها و طرح و دیگر انواع تعاملات رسمی و غیررسمی بین پژوهشگران و

و محدودیت‌ها بود؛ لذا گروه پروژه تلاش کرد چشم‌انداز طرفین فروشنده و خریدار را به دقت ارزیابی کرده و با تدوین پیشنهادی، پیامدهای مورد انتظار دو طرف را از پروژه اقدام پژوهی به دقت تشریح کند. در این میان، خریدار هم نیاز داشت تا نظام تامین خود را پایش کرده و با تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملکردی محدود، بهبودهای مستمر ایجاد کند و هم با راه‌اندازی یک سیستم مدیریت خرید قابل اعتماد، شفافیت را در سیستم تامین افزایش دهد. پس از رفع مقاومت‌های اولیه به‌خاطر جدید بودن پروژه و ترس از رفتارهای فرصت‌طلبانه، تامین‌کننده نیز از سیستم مدیریت تامین و خرید به‌عنوان راهی برای بهبود عملکرد و رابطه با خریدار استقبال نمود. در این مرحله، اجرای اقدام پژوهی، به نظر امکان‌پذیر می‌رسید و برخی از موانع از پیش رو برداشته شده بود. شروع رسمی پروژه، با فعالیت گروه پروژه در جمع‌آوری همه داده‌های مرتبط با نظام تامین و خط‌مشی‌های مدیریت طبقه‌بندی اقلام در محل شرکت خریدار آغاز شد. این اطلاعات برای تعیین طرح کلی سیستم مدیریت خرید تامین‌کننده حیاتی بود.

در نهایت شاخص‌های کلیدی عملکرد ویژه‌ای با توجه به استراتژی‌های مشتری و بازخورد تامین‌کننده طراحی شد. سیستم سپس از طریق یک ماژول نرم‌افزاری که با سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان^۵ خریدار یکپارچه شده بود، عملیاتی شده و سپس با حضور تامین‌کننده آزمایش شد. نتایج برای حل برخی مسائل فنی و اطمینان از قابلیت اعتماد سیستم پیش از انتشار نهایی آن مورد استفاده قرار گرفت.

۶. طراحی اجرای خدمات الکترونیکی دولت

ملین و آلکسون (۲۰۱۶) پژوهش خود را با هدف پاسخگویی به این پرسش‌ها سامان دادند:

۱. اقدامات پژوهشگران و کنشگران سازمانی، تعاملات و نقش‌هایشان چگونه در فرایند اجرای اقدام پژوهی در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی شکل می‌گیرد؟
 ۲. چگونه اقدامات، تعاملات و نقش‌ها به دوگانگی‌های درونی موقعیت‌ها (در این پژوهش یک پروژه توسعه سیستم اطلاعاتی) در اقدام پژوهی متصل می‌شود؟
- داده‌های تجربی که در این پژوهش، تحلیل شده‌اند از یک پروژه

پی‌نوشت‌ها

1. Action Research

2. Practitioner

۳. اگز‌یستانسیالیسم یا هستی‌گرایی یا باور به اصالت وجود (Existentialism) اصطلاحی است که به آثار برخی فیلسوفان اواخر سده نوزدهم و اوایل سده بیستم اطلاق می‌شود که معتقدند اندیشیدن فلسفی با موضوع انسان آغاز می‌شود نه صرفاً اندیشیدن موضوعی. طبق باور اگز‌یستانسیالیست‌ها زندگی بی معناست مگر اینکه خود شخص به آن معنا دهد. این به این معناست که ما خود را در زندگی می‌یابیم، آنگاه تصمیم می‌گیریم که به آن معنا یا ماهیت دهیم.

۴. هرمنوتیک (Hermeneutics) یا علم تأویل نوعی روش‌شناسی تفسیری است که تلاش می‌کند تفسیر تمام افعال معنادار انسان و محصولات این رفتارهای معنادار به خصوص زمانی که به شکل متون بروز می‌کنند را روشن کند. در واقع علم تأویل دانشی است که به «فرایند فهم یک اثر» می‌پردازد و چگونگی دریافت معنا از پدیده‌های گوناگون بشری اعم از گفتار، رفتار، متون نوشتاری و آثار هنری را بررسی می‌کند. دانش علم تأویل با نقد روش‌شناسی می‌کوشد تا راهی برای «فهم بهتر» پدیده‌های انسانی ارائه کند.

5. Enterprise Resource Planning (ERP)

منابع

۱. ابراهیم‌نیا، مهدی؛ عبدی، مناف؛ احمدی‌زاده، محمد جواد؛ تیمورزاده، احسان؛ یعقوبی، مریم. (۱۳۹۳). تاثیر مهندسی مجدد بر زمان، هزینه و مراحل فرآیند برنامه و بودجه سالانه دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج). مجله طب نظامی؛ ۱۶(۳): ۱۴۱-۱۴۶
۲. ابویی‌اردکان، محمد؛ کاظمی، حمید؛ حسینی، فردین (۱۳۹۶). پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، فصلنامه مدیریت دولتی، ۹(۲): صص ۲۶۳-۲۸۲
۳. اعرابی، سید محمد؛ دهقان، نبی‌الله (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت راهبردی، فصلنامه راهبرد، سال ۲۰، شماره ۶۰: صص ۱۹۳-۲۱۶
۴. تسلیمی، محمد سعید؛ نوروزی، خلیل؛ ثنایی، مهدی (۱۳۹۴). تقسیم‌کار در اجرایی‌سازی سیاست‌های ابلاغی ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور (مطالعه موردی سیاست‌های تنظیم ظرفیت موسسات آموزش عالی (با رعایت ملاحظات آمایش سرزمین))، سیاست‌نامه علم و فناوری، ۵(۴): صص ۲۹-۴۶

کاروران بوده است. مصاحبه‌ها در ابتدای پروژه، در طول آن و در انتهای آن انجام گرفت. داده‌های تجربی در طول همه فازهای پروژه اقدام پژوهی گردآوری شد و بر اساس ماهیت آن به اشکال مختلف مانند ضبط صدا در مصاحبه، مدل‌های گرافیکی، گزارش و ... مستندسازی شد. نتایج پروژه نیز در قالب مقالات علمی، قبل و بعد از پروژه ارائه شد. داده‌های گردآوری شده در اقدام پژوهی به صورت کیفی-تفسیری تحلیل شد و در پی شناسایی الگوهایی از دل تحلیل محتوا برآمد. تحلیل داده‌ها منجر به طراحی و اجرای سه اقدام تحلیل ارتباطات، توسعه مدل نگهداری و شکل‌گیری مدل فرایندی شد و چارچوب‌های نرم‌افزارها از این اقدامات حاصل شد.

نتیجه‌گیری

توسعه مرزهای علم مدیریت و گستردگی و تنوع پژوهش‌های انجام شده در این حوزه علمی، انتظارات را برای قابلیت بهره‌گیری از خروجی این پژوهش‌ها در حل مسائل سازمان‌ها در سراسر جهان افزایش داده است؛ اما غلبه رویکردهای اثبات‌گرایانه بر این پژوهش‌ها و تمرکز پژوهشگران بر افزایش قابلیت تعمیم یافته‌ها و انتشار نتایج در مجلات علمی، باعث شده ظرفیت این مطالعات برای حل مسائل سازمانی به خوبی مورد استفاده قرار نگیرد. اقدام پژوهی در زمره روش‌های تحقیقی است که تلاش می‌کند با رعایت استانداردهای یک پژوهش علمی و با مشارکت و درگیر شدن پژوهشگر در مسئله و سازمان مورد مطالعه، گام‌های عملی‌تر و عینی‌تری برای حل مسائل بردارد و تا حل نشدن مسئله نیز فرایند تحقیق را رها نکند. اقدام پژوهی در زمره روش‌های کیفی پژوهش قرار دارد و مدل‌های فرایندی، پنج‌گام اساسی تعریف مسئله، طراحی اقدام، اجرای اقدام، ارزیابی نتایج و بازتاب به ذی‌نفعان را به عنوان مراحل چرخه اقدام پژوهی معرفی کرده‌اند. اصلی‌ترین کاربرد اقدام پژوهی به عنوان یک روش علمی حل مسائل در مطالعات عارضه‌یابی و توسعه و تحول سازمانی است؛ ضمن آنکه اجرای آن لزوماً نیازمند تعریف یک پروژه پژوهشی با بودجه‌های هنگفت در سازمان‌ها نیست و مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در سطوح مختلف می‌توانند با آگاهی از فرایند و ظرفیت‌های این روش نسبت به کاربرد آن برای حل مسائل حوزه خود اقدام نمایند و این مقاله نیز با چنین هدفی نگاشته شده است.

16. Dick, B. (2002). Postgraduate programs using action research. The learning organization.
17. French, W. & Bell, C. (1995) Organization Development, Englewood Cliffs, Simon & Schuster p.138
18. Frost, P. 2002. "Principles of the action research cycle". In Action research: a guide for teachers. Burning Issues in Primary Education, No.3, Edited
19. itchie, R., Pollard, A., Frost, P. and Eade, T. 45-83. Birmingham: National Primary Trust.
19. Harrison, M. and Shirom, A. (1999) Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Hopkins, D. 2002. A teacher's guide to classroom research, Buckingham: Open University Press
21. Maestrini, V., Luzzini, D., Shani, A. B. R., & Canterino, F. (2016). The action research cycle reloaded: conducting action research across buyer-supplier relationships. Journal of Purchasing and Supply Management, 22(4), 289-298.
22. McNiff, J. (2002). How to do action research. In Action Research (pp. 83-96). Routledge.
23. Meehan, J., Touboullic, A., & Walker, H. (2016). Time to get real: The case for critical action research in purchasing and supply management. Journal of Purchasing and Supply Management, 22(4), 255-257.
24. Schein, E.H. (1997) 'Organizational learning: What is new?', in M.A. Rahim, R.T. Golembiewski and L.E. Pate (eds), Current Topics in Management, vol. 2. Greenwich, CT: JAI. pp.11-25.
25. Tomal, D. R. (1997). Action Research for Technical Educators. Atea Journal, 24(4), 6-7.
26. Ulf Melin Karin Axelsson, (2016), "Action in action research", Journal of Systems and Information Technology, Vol. 18 Iss 2 pp. 118-147
۵. مصباحی مقدم، مریم؛ عباسزاده، عباس (۱۳۹۱). اقدام پژوهی: توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، ۱(۴): صص ۳۲۱-۳۳۱
6. Alvesson, M., Spicer, A., Magala, S., Magala, S., (2016.) (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism? J. Organ. Change Manag. 29, 29-45.
7. Bartunek, J.M., Crosta, T.E., Dame, R.F. and LeLacheur, D.F. (2000) 'Managers and project leaders conducting their own action research interventions', in R.T. Golembiewski (ed.), Handbook of Organizational Consultation, 2nd edition. New York: Marcel Dekker. pp.59-70.
8. Baskerville, R.L. and Myers, M.D. (2004), "Special issue on action research in information systems: making IS research relevant to practice - foreword", MISQ, Vol. 28 No. 3, pp. 329-335.
9. Bassey M. (1998) Action research for improving educational performance In R. Halsall (ed) Teacher Research and School Improvement pp. 93-108 Buckingham Open University Press
10. Blaxter, Loraine; Hughes, Christina & Tight, Malcolm, (1996), How to Research, Buckingham: OUP.
11. Burke, W.W. (2002) Organization Change: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Cassell, C., Johnson, P., (2006). Action research: explaining the diversity. Hum. Relat. 59, 783-814.
13. Coghlan, P., Coghlan, D., (2002). Action research for operations management. Int. J. Oper. Prod. Manag. 22, 220-240.
14. Coghlan, D., Brannick, T. (2005). Doing action research in your own organization. Second Edition, SAGE Publications Limited.
15. Davison, R.M., Martinsons, M.G. and Ou, C.X.J. (2012), "The roles of theory in canonical action research", MIS Quarterly, Vol. 36 No. 3, pp. 763-786.