

## طراحی الگوی توسعه دانش عملی کاروران توسعه منابع انسانی

عباس عباس پور\*<sup>۱</sup>

مصطفی حسن زاده<sup>۲</sup>

مرتضی طاهری<sup>۳</sup>

میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۶)

### چکیده

شکاف بین نظریه و عمل همیشه مورد مناقشه نظریه پردازان و کاروران بوده است. کاروران توسعه منابع انسانی از زمان شکل گیری این رشته در رابطه با مشکل تئوری های غیرعملی در زمینه سازمانی شکایت داشته و از سویی، محققان حوزه توسعه منابع انسانی نیز از عمل غیرتئوریک در این حوزه ابراز نگرانی کرده اند. از این رو، دانش عملی موضوع است که به منظور حل این مساله مورد بررسی صاحب نظران قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه دانش عملی کاروران توسعه منابع انسانی انجام شد. برای انجام پژوهش از روش کیفی و برای جمع آوری اطلاعات از راهبرد مصاحبه استفاده گردید. میدان مطالعه، تمامی کاروران توسعه منابع انسانی در نظام اداری کشور بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و راهبرد نظری با ۲۴ نفر از آن ها مصاحبه نیمه ساخت یافته صورت گرفت. برای تحلیل اطلاعات از روش کدگذاری معنایی (باز و محوری) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه دانش عملی از یک الگوی چرخه ای تبعیت می کند که دارای شش گام اصلی است. این شش گام در دو محور صلی "دانستن" و "انجام دادن" قرار گرفتند. در محور دانستن سه گام دریافت، انطباق سازی و جستجو و در محور انجام دادن سه گام مشروعیت بخشی، بازآرایی و برگردان قرار دارد. توجه به این چرخه می تواند باعث توسعه فردی و سازمانی شده و سیستم اجتماعی علم و سیستم اجتماعی عمل را به هم نزدیک تر سازد و برون داد نهایی آن شکل گیری و توسعه دانش عملی برای کاربرد کاروران توسعه منابع انسانی در مواجهه با مشکلات و مسائل روزمره است.

**کلیدواژه ها:** توسعه، دانش عملی، کاروران، توسعه منابع انسانی

\* این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

۱. استاد تمام گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
(نویسنده مسول) [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
[hasanzade\\_mostafa@yahoo.com](mailto:hasanzade_mostafa@yahoo.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
[mtaheri56@gmail.com](mailto:mtaheri56@gmail.com)

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
[asnaghavi@atu.ac.ir](mailto:asnaghavi@atu.ac.ir)

## مقدمه و بیان مسأله

هیچ چیز به اندازه یک نظریه خوب، عملی نیست! و بهترین راه برای درک چیزی، تلاش برای تغییر آن است (۹). این دو جمله معروف از کورت لوین ایده «نظریه به عمل» و «عمل به نظریه» را بیان می‌کند. تحقق این امر شاید مهم‌ترین چالش توسعه منابع انسانی است (۳۶). از زمان نوشتارهای سایمون<sup>۲</sup> درباره سیستم اجتماعی علم و سیستم اجتماعی عمل<sup>۳</sup>، شکاف بین تحقیق و عمل در سازمان‌ها گسترده‌تر شده است (۳۶)، به گونه‌ای که تصور می‌شود آن‌ها در دو دنیای متفاوت زندگی می‌کنند (۳۴). با وجود اینکه حوزه توسعه منابع انسانی در ارائه یک رویکرد متفاوت برای مشکلات بین تحقیق و عمل، موقعیت مناسبی دارد؛ چرا که این حوزه بیشتر به عنوان یک حوزه کاربردی شناخته می‌شود و در سطوح مختلف تحلیل بر مشکلات عملی در زندگی سازمانی متمرکز است (۱۶). اما گزارش‌ها نشان می‌دهند که کاروران توسعه منابع انسانی<sup>۴</sup> از مؤثر و مرتبط بودن نظریه‌ها در محیط واقعی برای حل معضلات سازمانی ناراضی هستند (۱۸). علاوه بر این، سهم کاروران در تولید و توسعه دانش در حوزه توسعه منابع انسانی بسیار ناچیز گزارش شده است (۲۰). جالب است بدانیم اولین کسانی که در توسعه منابع انسانی به نظریه‌پردازی پرداختند، نویسندگانی خارج از این حوزه بوده‌اند (۲۰). از این رو، دانش عملی<sup>۵</sup> که به عنوان پلی بین نظریه و عمل نقش ایفا می‌کند (۱) و نیازمند توسعه توسط کاروران هر رشته است به عنوان مسئله‌ای جدی در این حوزه نمایان شده است.

دانش عملی در پی آن است که درک ما از ماهیت عمل به عنوان یک پدیده و رابطه بین دانش (حالت‌های دانستن) و عمل (حالت‌های انجام دادن) در سازمان‌ها را تشریح و از لحاظ نظری توسعه دهد (۱). در واقع دانش عملی هم ناظر بر چابکی (دانش انتزاعی) و هم ناظر بر چگونگی (تجربه عملی) است (۲۷) به نحوی که هم با معیارهای جامعه علمی و هم با انتظارات و نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد (۲۸ و ۳۰). در این رابطه ففر و ساتن<sup>۶</sup> (۲۴) بیان می‌کنند که دانستن چیزی برای انجام دادن کافی نیست و تأکید می‌کنند که فاصله بین دانستن و انجام دادن مهمتر از فاصله بین جهل و

- 
- 1 . Kurt Levin
  - 2 . Simon
  - 3 Social system of science and a social system of practice
  - 4 Human Resources Development Practitioners
  - 5 Actionable Knowledge
  - 6 Pfeffer & Sutton

دانستن است. به همین دلیل، ویلکینز و همکاران<sup>۱</sup> (۳۵) در تعریف دانش عملی بیان می‌کند که دانش عملی تقاطع خلاق بین آنچه ما می‌دانیم و قرار دادن آنچه می‌دانیم در عمل روزمره است.

با توجه به توضیحات مطرح شده، دانش عملی در حوزه توسعه منابع انسانی در دو سطح نگرانی جدی محسوب می‌شود؛ چرا که نخست، کاروران توسعه منابع انسانی بیان می‌کنند که پاسخ چالش‌های خود را در مجله‌ها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌ها نمی‌یابند و این موضوع، در مورد ارتباط نظریه و عمل شک و تردیدهایی ایجاد می‌کند و کاروران را از جامعه دانشگاهی دور می‌سازد و بلعکس (۱۶). دوم، گزارش‌ها نشان داده‌اند که تنش بین محققان و کاروران توسعه منابع انسانی و مناقشه همیشگی بین نظریه و عمل در این حوزه همچنان باقی است و حل نشده است (۶، ۲۱، ۸ و ۴) و نگرانی‌ها درباره عمل غیرتئوریک و تئوری غیرعملی در توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته کاربردی افزایش یافته است (۲۱).

برای حل این مسئله، تلاش‌هایی برای نزدیک ساختن نظریه‌پردازان و کاروران و پیوند تحقیقات دانشگاهی و نظریه‌پردازی با عمل‌ورزی<sup>۲</sup> و توسعه دانش عملی کاروران صورت گرفته و برای آن راه حل‌های مختلفی ارائه شده است (۸، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۱۶، ۴، ۲۰، ۳۷، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۳۱، ۳۳ و ۳۲). برای مثال، برخی از محققان برای نزدیک‌سازی این دو گروه از اصطلاح کارور-محقق<sup>۳</sup> استفاده کرده‌اند (۸، ۱۵، ۳۲، ۲۳ و ۴). در این راستا، کیفر و تاپ<sup>۴</sup> (۱۵) بیان می‌کنند کارور-محققان، پل‌های تفکر انتقادی میان دانشگاه، تحقیق و عمل هستند. برخی دیگر از نویسندگان بر تحقیقات مشارکتی یا درگیرکردن محققان به عنوان کاروران و همچنین کاروران به عنوان محققان تاکید و نقش‌هایی را برای هر دو گروه تعریف کرده‌اند (۱۳، ۶، ۲۹، ۲۱، ۴، ۱۸، ۸، ۲۳، ۲۶ و ۲۰). در این زمینه، مایرز<sup>۵</sup> (۲۳) بیان می‌کند که هم گروه کاروران و هم گروه محققان باید نقش مسئولانه‌تری را در حوزه توسعه منابع انسانی بپذیرند. گروه دیگر از نویسندگان علاوه بر موارد فوق، راه حل مسئله را در عمل مبتنی بر شواهد<sup>۶</sup> در حوزه توسعه منابع انسانی دانسته‌اند (۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۴). در این خصوص، هولتون<sup>۷</sup> (۱۲) بیان می‌کند عمل مبتنی بر شواهد موضوعی است که توسعه منابع انسانی به دنبال آن بوده است و با

1 . Wilkins, Thigpen, Lockman, Mackin, Madden, Perkins & Donovan

2 Practicing

3 Practitioner-researcher

4 Keefer & Yap

5 Myers

6 Evidence-based practice

7 Holton

این موضوع بحث درباره پیوند "تحقیق و عمل" خاتمه می‌یابد. اما این مسئله در توسعه منابع انسانی اتفاق نیفتاده است.

به طور کلی، چند موضوع وجود دارد که در رابطه با توسعه دانش عملی و حل مناقشه پیوند نظریه و عمل مورد غفلت قرار گرفته است. نخست، تمام پیشنهادهای ارائه شده در این حوزه توسط نظریه‌پردازان و محققان توسعه منابع انسانی ارائه شده و صرفاً صدای سیستم اجتماعی علم هستند. دوم، پیشنهادهای ارائه شده کاملاً نظری بوده و در عمل مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند سوم، در حوزه‌های کاربردی نقش اصلی تولید دانش بر عهده کارورانی است که در محیط واقعی فعالیت می‌کنند و با پدیده مورد نظر بطور روزانه درگیر هستند. اما، در حوزه توسعه منابع انسانی سیستم اجتماعی عمل در توسعه دانش نقش اندکی داشته است (۳۳). چهارم، در اکثر رشته‌ها بخصوص رشته‌های کاربردی مطالعات زیادی در مورد دانش عملی شده است ولی در توسعه منابع انسانی هیچ مطالعه‌ای یافت نمی‌شود که بطور خاص به دانش عملی پرداخته باشد. از این رو، اگرچه ادبیات توسعه منابع انسانی در مورد پیوند تحقیق و عمل رو به رشد است، اما استفاده از تحقیقات دانشگاهی در عمل هنوز هم مسئله‌ساز است و مفید و عملی بودن آنها مورد انتقاد قرار گرفته (۳۳ و ۳۱) و تاکنون موفقیت‌های قابل توجهی در این زمینه به دست نیامده است و همچنان به عنوان چالشی بزرگ در این حوزه قلمداد می‌شود و پیشرفت‌های اعلام شده، غیرواقعی بوده‌اند (۱۸ و ۱۶). علاوه براین، علیرغم ادبیات روزافزون در مورد تحقیقات کاروران در منابع انسانی، درباره عواملی که در عمل کاروران منابع انسانی نقش ایفا می‌کنند، اطلاعات و شناخت زیادی وجود ندارد (۲۰). همچنین، بخش اعظم نوشتارها، موضوع را به یک مشکل «انتقال» محدود می‌کنند، یعنی این سؤال که آیا تحقیقات منتشر شده می‌توانند برای یک وضعیت کاربردی خاص مفید باشند و چگونه. اما، سؤال اساسی درباره چگونگی شکل‌گیری و توسعه «دانش عملی» است (۱۶).

با توجه به آنچه مطرح شد، پژوهش حاضر قصد دارد شکل‌گیری و توسعه دانش عملی در محیط کار را از دیدگاه کاروران توسعه منابع انسانی مورد تحلیل قرار دهد و به دنبال طراحی الگویی برای آن است. در ادبیات موضوع برای شکل‌گیری و توسعه دانش عملی، به چند محور پرداخته می‌شود؛ کاروران توسعه منابع انسانی در ساخت‌شناختی خود دانش را چگونه تعریف می‌کنند؟ دانشی که معیارهای جامعه علمی را داشته باشد چگونه توسط کاروران شکل می‌گیرد؟ آیا خلق دانش توسط کاروران معیارهای دقت و سخت‌گیری جامعه علمی را دارد یا از فرایندهای دیگری پیروی می‌کند؟ دانش خلق شده چگونه توسط کاروران به عمل پیوند داده می‌شود؟ به عبارتی، آیا دانش پس از شکل‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد یا نیازمند فرایندهای دیگری است؟ این پرسش‌های اساسی در خصوص حدود و

ثغور دانش عملی در این پژوهش در سه محور خلاصه شده و در نهایت پرسش‌های زیر را مورد مطالعه قرار می‌دهد:

۱. دانش در ساخت‌شناختی کاروران توسعه منابع انسانی چگونه تعریف می‌شود؟

۲. دانش مورد نیاز برای مواجهه با پدیده‌های سازمانی توسط کاروران چگونه شکل می‌گیرد؟

۳. کاروران توسعه منابع انسانی دانش شکل‌گرفته را در عمل چگونه به کار می‌گیرند؟

### چارچوب نظری پژوهش

#### دانش عملی

توافقی وجود دارد که یکی از نشانه‌های موفقیت‌آمیز پل زدن بین علم و کسب و کار، تولید دانش عملی است (۱۱). دانش عملی به فرایند خلق دانش اشاره دارد که با معیارهای جامعه علمی و نیازهای کسب و کار سازمان مطابقت داشته باشد. تحقیقات باید هم درک نظری از پدیده را ارتقا دهد و هم برای مشکلات کسب و کار راه‌حل بهتر فراهم کند (۳۰). برخی صاحب‌نظران نیز مثل بلود<sup>۱</sup> (۵) معتقدند دانش عملی باید فراتر از دغدغه‌های علمی باشد و اعضای سازمان را قادر به انتخاب آگاهانه در مورد مشکلات مهم و پیاده‌سازی راه‌حل‌های مؤثر برای آنها کند.

از این رو، در تعریف این مفهوم اظهار داشته‌اند که دانش عملی نماینگر یک دیدگاه عملگرا در ایجاد دانش و کاربرد دانش برای اهداف خاص است (۷). از این رو، دانش عملی به عنوان دانشی تعریف می‌شود که "می‌تواند از طریق مشارکت فعال و تحول‌گرای کسانی که در یک محیط خاص فعالیت می‌کنند باعث تغییر عمل حرفه‌ای یا نهادهای اجتماعی شود و معیارها و نیازهای هر دو را برآورده سازد (۲۸). آرگریس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نیز اصطلاح دانش عملی را به عنوان "دانش مورد نیاز برای اجرای اعتبار بیرونی<sup>۳</sup> [مرتبط بودن تحقیقات] در جهان تعریف می‌کند. یعنی، چنین دانشی "نه تنها مربوط به دنیای عمل است، بلکه دانشی است که مردم برای خلق جهان از آن استفاده می‌کنند" (۲۲). دانش عملی در پی آن است که درک ما از ماهیت عمل به عنوان یک پدیده و رابطه بین دانش

1 Blood

2 Argrys

3 External validity

4 Relevance of research

(حالت‌های دانستن) و عمل (حالت‌های انجام دادن) در سازمان‌ها را تشریح و از لحاظ نظری توسعه دهد. دانش عملی توجه به شرایطی است که زیربنای رابطه بین دانش و عمل بوده و منافع و نتایج بالقوه برای سازمان‌ها دارد؛ سازمان‌هایی که در مدیریت «آنچه که می‌دانند و چگونگی عمل به آنچه که می‌دانند»، بطور مؤثر موفق هستند. بنابراین، دانش عملی نه تنها در مورد پیوندهای بین نظریه و عمل است بلکه مهمتر از همه بین دانش و عمل است (۱). از این رو، دانش عملی در این بافت دو مؤلفه اصلی دارد: دانش ناظر بر چگونگی، و دانش ناظر بر چیسستی<sup>۱</sup> (۲۷). دانش ناظر بر چگونگی در واقع با تجربه عملی همانند است و دانش ناظر بر چیسستی با اطلاعات انتزاعی. به زعم رأی<sup>۲</sup> (۲۷) این دو جنبه از دانش مکمل یکدیگر هستند، به طوری که دانش ناظر بر چگونگی به ما کمک می‌کند که دانش ناظر بر چیسستی را عملی کنیم. با این وجود، این دو جنبه از دانش را نمی‌توان به جای هم به کار گرفت: کسب و انباشت دانش ناظر بر چیسستی منجر به کسب دانش ناظر بر چگونگی نمی‌شود. دانش ناظر بر چیسستی را ما به صورت اطلاعات صریح و مدون کسب می‌کنیم، در صورتی که دانش ناظر بر چگونگی را از طریق عمل کسب می‌کنیم. این پویایی و تعامل بین چیسستی و چگونگی در راستای تمایزات دیگری است از جمله تمایز بین دانش بیانی و دانش رویه‌ای<sup>۳</sup>، یعنی این گفته ترانسفیلد و استارکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۸): (۳۴۶) که پژوهش نباید تنها به «دانستن درباره چیسستی» محدود شود، بلکه همچنین باید به «دانستن درباره چگونگی» نیز بپردازد (۲۸). به همین دلیل است که ویلکینز و همکاران (۳۵) بیان می‌کنند دانش عملی تقاطع خلاق بین آنچه ما می‌دانیم و قرار دادن آنچه می‌دانیم در عمل روزمره است. آن‌ها اظهار می‌دارند که در فرایند دانش به عمل، توسعه دانش عملی مؤلفه کلیدی مرحله ایجاد دانش محسوب می‌شود، جایی که یافته‌های تحقیق و ارزشیابی به شیوه‌ای کاربرپسند و عمل‌محور ترکیب، تقطیر و چارچوب‌بندی می‌شوند. به این ترتیب، دانش عملی می‌تواند به پل ارتباطی بین یافته‌های مهم تحقیقات و ارزشیابی‌ها و اقدامات در محیط‌های عملی کمک کند. دانش عملی می‌تواند در اشکال مختلف از خلاصه‌های سهل و به زبان ساده تا تمرین‌های مهارت‌سازی/خلق دانش استادانه، چارچوب‌بندی شود. از نظر آنها یکی از ویژگی‌های مهم دانش عملی این است که بر اساس بهترین یافته‌های تحقیق و ارزشیابی موجود است و بنابراین، همزمان از نظر دقت علمی انتظارات جامعه علمی را برآورده می‌کند و در عین حال نیازهای عملی کاروران و سازمان‌ها را نیز فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، دانش عملی ایده‌های واضح و قانع‌کننده‌ای برای عمل ارائه می‌دهد که توسط بهترین تحقیقات و ارزیابی‌های موجود پشتیبانی می‌شود.

---

1. Knowing how and Knowing what

2 Ryle

3 declarative and procedural knowledge

4 Tranfield & Starkey

### توسعه دانش عملی

دیدگاه‌های مختلفی درباره شکل‌گیری و توسعه دانش علمی توسط صاحب‌نظران در حوزه‌های کاربردی مطرح شده است. برخی از این دیدگاه‌ها بر محتوا و برخی نیز بر روش تاکید کرده‌اند؛ تعداد از آنها به تعریف نقش‌هایی برای محققان و کاروران پرداخته‌اند. در ادامه برخی از مهم‌ترین دیدگاه‌ها در رابطه با شکل‌گیری و توسعه دانش عملی تشریح می‌شود.

#### ۱. دیدگاه بئر<sup>(۳)</sup>

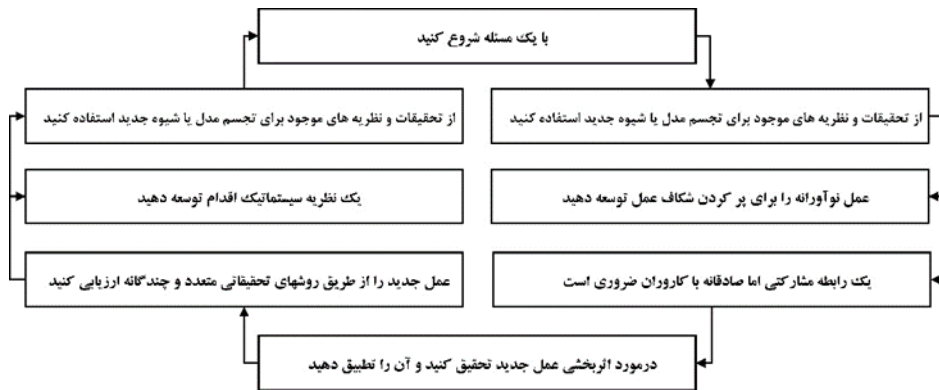
بئر (۳) بیان می‌کند دو راه برای توسعه دانش عملی و نظریه نوآورانه وجود دارد، اگرچه فرایند واقعی معمولاً بین این دو رویکرد تکرار می‌شود:

- نظریه برای عمل. شامل توسعه یک نظریه بر اساس دانش موجود است. همچنین مشخص می‌کند مدیران برای کاربرد این نظریه چه باید بدانند، چه انجام دهند و چه باشند.
- عمل برای نظریه. ایجاد دانش عملی می‌تواند با درخواست یک کارور شروع شود. یک عمل جدید از طریق مشارکت محقق-مشاوران در جریان گفت‌وگو و مباحثه با مدیران توسعه می‌یابد. با مشاهده کاربردهای اولیه، محقق-مشاور متقاعد می‌شوند که عمل جدید می‌تواند نتایج انسانی و عملکردی را بهبود ببخشد. این امر زمانی به علم اقدام تبدیل می‌شود که از دیگر روش‌های تحقیق برای ارزیابی عمل جدید در سازمان‌های مختلف استفاده شود. به این ترتیب شرایط برای اجرای موفق مشخص می‌شود.

در نهایت، بئر (۳) اصول کلیدی برای توسعه دانش عملی ارائه داده است که در شکل (۱) مشاهده می‌کنید.

---

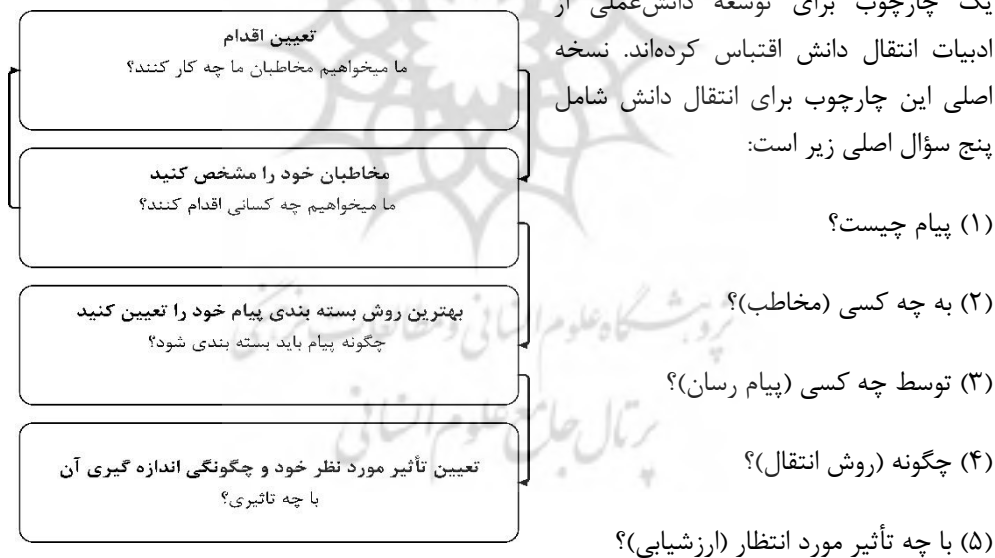
1 .Beer  
2 .Action science



شکل ۱- اصول توسعه دانش عملی بئر (۳)

## ۲. دیدگاه ویلکینز و همکاران (۳۵)

توسعه دانش عملی می تواند یک فرایند نسبتاً سیستماتیک و جامع باشد. ویلکینز و همکاران (۳۶)



شکل ۲- چارچوب توسعه دانش عملی (۳۵)

با توجه به این سؤالات، آن ها بیان می کنند که چارچوب مناسب برای توسعه دانش عملی شامل چهار مرحله کلیدی است:

(۱) تعیین اقدام ( ما می خواهیم مخاطبان ما چه کار کنند؟ )،



(۲) مخاطبان خود را مشخص کنید ( ما می‌خواهیم چه کسانی اقدام کنند؟ )،

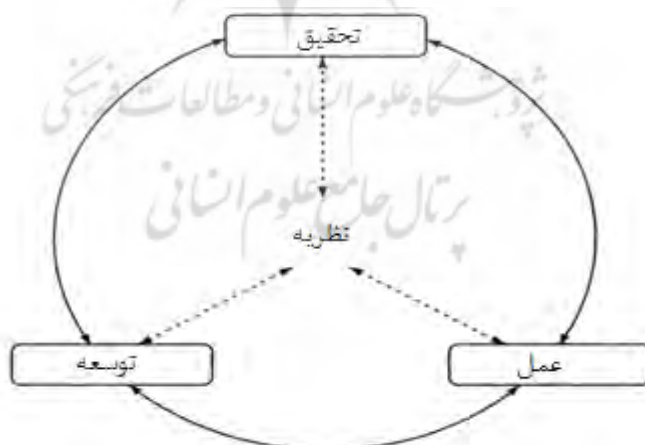
(۳) بهترین روش بسته‌بندی پیام خود را تعیین کنید ("چگونه پیام باید بسته‌بندی شود؟")،

(۴) تعیین کنید که تأثیر مورد نظر شما چیست و چگونه می‌توانید اندازه‌گیری کنید که آیا دانش عملی شما این تأثیر مطلوب را داشته است ("با چه تاثیری؟").

در این چارچوب تبادل اطلاعات دو طرفه بین کاروران نهایی و محققان در اولویت است. به این ترتیب، باید توجه داشت که بر مشارکت ذینفعان اصلی (از جمله کاروران نهایی یا "مخاطبان") در هر مرحله از فرآیند تأکید می‌شود. در بسیاری از موارد، تعیین اینکه عمل مورد نظر "چیست" و مخاطب "کیست" به صورت تکراری و پشت سر هم اتفاق می‌افتد.

### ۳. دیدگاه سوانسون (۲۹)

در حوزه توسعه منابع انسانی، سوانسون (۲۹) تحقیقات کارور را در ارتباط با توسعه حرفه‌ای و عمل کاروران تعریف می‌کند. او بیان می‌کند فعالیت‌های توسعه‌ای سختگیرانه‌ای (دقیق) که بسیاری از کاروران انجام می‌دهند، فقط یک نفس با تحقیق فاصله دارند. "توسعه"، فرایند منظم کامل کردن و بهینه‌سازی نوع جدیدی از محصول یا فعالیت است. با افزودن یک لایه تحقیق به فرایند توسعه، تحقیق مشروع پدیدار می‌شود (۲۹). از این رو، او مدل چرخه‌ای را برای ایجاد تغییر یا توسعه دانش عملی در توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد.



شکل ۳- چرخه نظریه-تحقیق-توسعه-عمل (۲۹)

نظریه-تحقیق-توسعه-عمل باهم یک چرخه حیاتی را تشکیل می‌دهند که به ایده‌ها اجازه می‌دهد به تدریج که از مفاهیم به عمل و از عمل به مفاهیم تکامل می‌یابند، پالایش شوند. چرخه تئوری-تحقیق-توسعه-عمل کاربرد منظم روش تحقیق را برای متری ساختن دانش مورد استفاده توسط محققان و کاروران توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد. مدل چرخه‌ای تئوری، تحقیق، توسعه و عمل توسعه منابع انسانی را در یک میدان یکسان گرد هم آورده است. پیوند این حوزه‌ها خود هدف مهمی از مدل است. دو هدف دیگر نیز وجود دارد. نخست، هر یک از این چهار حوزه سهم مهمی در توسعه منابع انسانی مؤثر دارند. هیچ فرضی درباره ارزش نسبی سهم حوزه عمل در مقابل حوزه تئوری وجود ندارد. این مدل نشان می‌دهد که همه حوزه‌ها برای غنی کردن حرفه به عنوان یک کل به یکدیگر نیازمندند. دوم، مبادله میان دامنه چند جهت‌ها است. هر یک از حوزه‌ها می‌تواند به عنوان یک نقطه شروع مناسب برای ادامه چرخه عمل کند.

#### ۴. دیدگاه کراس و اسپرول<sup>۱</sup> (۷)

کراس و اسپرول (۷) در تشریح دیدگاه خود بیان می‌کند که افراد انواع مختلفی از روابط اطلاعاتی را گسترش می‌دهند که منبع ۵ مؤلفه دانش عملی هستند:

(۱) راه حل‌ها (هم دانستن چیستی و هم دانستن چگونه)،

(۲) ارجاع (اشاره به افراد یا پایگاه‌های داده دیگر)،

(۳) فرمول‌بندی جدید مسئله،

(۴) اعتبار، و

(۵) مشروعیت.

آنها در تشریح دیدگاه خود بیان می‌کنند، چشم انداز انتقال دانش بر دانشی که از یک محیط خاص جمع آوری شده و برای استفاده در زمینه‌ای متفاوت از فردی به شخص دیگر منتقل شده است، متمرکز است. به طور کلی، تحقیقات انتقال دانش، یادگیری را به عنوان فرآیند دستیابی و استفاده از اطلاعات یا دانش که از یک محیط انتزاع شده و به محیط دیگر منتقل شده است، می‌داند. در مقابل،

<sup>۱</sup> Cross & Sproull

یک دیدگاه سازنده نشان می‌دهد که دانش را نمی‌توان به آسانی خارج از زمینه منتقل کرد. بلکه دانش‌عملی به شدت وابسته به تاریخ و محیطی است که در آن ایجاد شده است. به طور کلی، تحقیق با دیدگاه موقعیتی یا ساخت‌گرایانه از مدل‌های انتقال دانش انتزاعی و مستقل، از بافت دور می‌شود و به سمت دیدگاهی از یادگیری که در یک زمینه فیزیکی و اجتماعی خاص قرار دارد، حرکت می‌کند. این دو دیدگاه به طور متفاوتی دانش‌عملی را مشخص می‌کند. دیدگاه انتقال مربوط به حرکت اطلاعات یا دانش است. در نتیجه، حل مسئله و ایجاد دانش‌عملی بر دستیابی به راه‌حل‌های "درست" متمرکز است. دیدگاه موقعیتی یا ساخت‌گرایی نشان می‌دهد که راه‌حل "درست" تنها بخشی از دانش‌عملی است. بنابراین، در حالی که افراد ممکن است راه‌حل‌هایی را از دیگران دریافت کنند، گاهی اوقات تعاملاتی که برای جستجوی اطلاعاتی انجام می‌شود نیز ممکن است باعث شود که افراد در مورد مشکلات خود متفاوت فکر کنند. در این دیدگاه، حل مسأله ممکن است به تولید راه‌حل‌های عملی کمک کند، اما همچنین ممکن است به افراد کمک کند تا مشکلات را به شیوه‌ای مطابق با ارزش‌های گروه تنظیم کنند. جستجوی اطلاعات همچنین ممکن است بازخورد موثری به همراه داشته باشد که باعث افزایش اعتماد به نفس و توانایی ارائه راه‌حل در یک زمینه اجتماعی خاص شود. با آگاهی از دیدگاه موقعیتی، به نظر می‌رسد که یک راه حل عینی "درست" تنها بخشی از دانش‌عملی است. با این حال، ما در مورد چگونگی ایجاد دانش‌عملی از طریق تعامل با دیگران اطلاعات کمی داریم.

## روش پژوهش

در این پژوهش از یک طرح کیفی استفاده شده و استراژی جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه انتخاب شد است. با توجه به هدف پژوهش، طراحی الگوی توسعه دانش‌عملی کاروران توسعه منابع انسانی، میدان پژوهش کاروران توسعه منابع انسانی که در نظام اداری کشور مشغول بودند در نظر گرفته شد. سپس با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۲۴ نفر مصاحبه شده است. جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری ادامه یافت. برای انتخاب مشارک‌کننده‌ها از دو معیار کلی استفاده گردید: ۱. سابقه کار بیش از ۵ سال در نظام اداری کشور، ۲. (حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد) تخصص در حوزه توسعه منابع انسانی. پس از تدوین محورهای مصاحبه‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته انجام و پس از آن پیاده‌سازی شدند. اطلاعات جمع‌آوری شده با روش کدگذاری معنایی در دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین، جهت اعتباربخشی به نتایج، از نظرات همکاران به‌طور مرتب استفاده شد و مصاحبه‌ها در چند نوبت بررسی و مکرر خوانده شد. همچنین جهت افزایش پایایی آن از نظارت خارجی استفاده شد. بدین صورت که بخشی از اطلاعات در اختیار پژوهشگر دیگری که در فرایند تحلیل اطلاعات مشارکت نداشتند، گذاشته شد تا مشخص شود آیا درک

مشابهی از اطلاعات وجود دارد یا خیر. اطلاعات مربوط به مشارکت‌کننده‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

تعداد	ویژگی	معیار
۲	معاون سرمایه انسانی	جایگاه سازمانی
۳	معاون توسعه و مدیریت منابع	
۶	مدیر آموزش و توانمندسازی	
۲	مدیر کانون ارزیابی و توسعه شایستگی	
۵	رئیس گروه آموزش	
۶	کارشناس آموزش	
۱۴	دکتری	تحصیلات
۱۰	کارشناسی رشد	
۷	۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۹	۱۱ تا ۱۵ سال	
۵	۱۶ تا ۲۰ سال	
۳	بیشتر از ۲۰ سال	
۴	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۳	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
۵	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	
۲	بیشتر از ۵۰ سال	

#### یافته‌ها

این پژوهش به دنبال طراحی الگویی برای شکل‌گیری و توسعه دانش‌عملی است و برای این منظور به دنبال پاسخ به سه پرسش می‌باشد: ۱. دانش در ساخت‌شناختی کاروران توسعه منابع انسانی چگونه تعریف می‌شود؟ ۲. دانش مورد نیاز برای مواجهه با پدیده‌های سازمانی توسط کاروران چگونه شکل می‌گیرد؟ (دانش ناظر بر چیستی) و ۳. کاروران توسعه منابع انسانی دانش شکل‌گرفته را در عمل چگونه به کار می‌گیرند؟ (دانش ناظر بر چگونگی). با تحلیل مصاحبه‌ها ۱۱۱ کد باز استخراج گردید که در ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در ادامه با توجه به هر سوال یافته‌ها ارائه می‌شود تا در نهایت با ترکیب یافته‌ها به مساله اصلی در بخش بحث و نتیجه‌گیری پرداخته شود.

### سوال اول: دانش در ساخت‌شناختی کاروران توسعه منابع انسانی چگونه تعریف می‌شود؟

در این بخش به انواع دانش از نظر کاروران توسعه منابع انسانی پرداخته شد تا در وهله اول مشخص شود آنها به چیزی دانش می‌گویند. در این بخش از پژوهیدگان سوال شد زمانی که برای حل مسائل نیاز به دانش خاصی دارند به سراغ چه چیزی می‌روند؟ چه منابعی را مورد بررسی قرار می‌دهند؟ پس از تحلیل رونوشت مصاحبه‌ها، در مجموع ۳۵ کد باز از مصاحبه‌ها استخراج گردید. این کدها نشان داد که مشارکت‌کننده‌ها دو نوع دانش را از هم تفکیک کرده که در دو مقوله دسته‌بندی شدند که هر مقوله دو دسته را شامل می‌شود: الف) دانشگاهی: ۱. دانش آکادمیک، ۲. مرجعیت و ب) سازمانی: ۱. دانش زیسته، ۲. تجربه زیسته. نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌ها در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول ۲- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌های سازمانی و دانشگاه

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله	مقوله اصلی
مصاحبه‌های: ۱ تا ۲۴	از کسانی که توی سازمان توی اون حوزه تجربه و دانش کافی دارند سوال می‌کنم. قاعدتا اونا قبلا این مسیر رو طی کردند و اشراف بیشتری دارند.	تجربه دیگران	تجربه زیسته	سازمانی
		تجربه مدیران		
		تجربه سیاست‌گذاران		
		دانش افراد		
	رجوع می‌کنم به تجربه‌های مشابهی که قبلا داشتم. اگه کمکم کردند که خب چه بهتر و اگه نه میرم از کسی که این تجربه رو داشته یا توی اون حوزه اطلاعات داره می‌پرسم.	تجربه همکاران		
		دانش موجود سازمان		
		داده‌ها و اطلاعات		
مصاحبه‌های: ۱، ۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۳، ۲۴	ببینید بعضی چیزها مربوط به خود فرد. من دانشی دارم که با دانش شما متفاوته حتی اگه یک کتاب یا مقاله یا تجربه مشابه داشته باشیم. من به نوعی اونو درک می‌کنم و شما به نوعی دیگه. دانش مخصوص خودمه. ماهیت منو شکل میده.	دانش مختص فرد	دانش زیسته	
		دانش کلی فرد		

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله	مقوله اصلی	
	مساله رو باید خودم حل کنم و جز خودم کسی فکر می‌کنم نمی‌دونه چیه. چیزی که خودم هضمش کردم و فقط خودم می‌فهمش. مختص خودمه.	ساخت‌شناختی فرد دانش اختصاصی			
۸، ۷، ۲، ۱، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹	در برخی زمینه‌ها کتاب‌های راهنما هستند که سرخ‌هایی می‌دهند و نگاهم را به مساله باز می‌کنند. مثلا درباره ارزیابی عملکرد کارکنان کتاب راهنما زیاد هست. به اینها مراجعه می‌کنم.	کتاب	دانش آکادمیک	دانشگاهی	
		نشست علمی			
		مقاله			
		پایان‌نامه			
		رساله			
	اگر نیاز به مبانی نظری داشته باشم قطعا می‌رم سروقت مقالات روز دنیا.	همایش			
	۱۲، ۱۰، ۸، ۷، ۲، ۱، ۱۱، ۱۳، ۲۰، ۲۳، ۲۴	بارها شده از اساتیدم که دانش و تجربیاتی داشتند کمک گرفتم. شما پاسخ سوالاتون رو بعضی مواقع توی کتاب‌ها و مقالات پیدا نمی‌کنید. نیاز به کسایی دارید که هم تجربه داشته باشند و هم از نظر دانش رفرتس باشند. برخی از اساتید همچین ویژگی‌ای دارند و افراد شاخص در اون حوزه هستند. در واقع اینها می‌تونند پاسخ بدهند.	اساتید دانشگاه افراد شاخص صاحب‌نظران محققان	مرجعیت	

**سوال دوم:** دانش مورد نیاز برای مواجهه با پدیده‌های سازمانی توسط کاروران چگونه شکل می‌گیرد؟

در سوال دوم پژوهش این موضوع مورد بررسی قرار گرفت که کاروران توسعه منابع انسانی در مواجهه با پدیده‌های سازمانی چه فرایندهایی را انجام می‌دهند که منتج به خلق دانش مورد نیاز می‌شود؟ در این بخش از پژوهیدگان سوال شد در مواجهه با چالش‌های سازمانی چه اقداماتی انجام می‌دهید؟ همچنین برای تعمیق بخشی سوالات پیگیرانه نیز پرسیده شد از جمله: ابتدا به سراغ چه

دانشی رفتید؟ این دانش را از کجا بدست آوردید؟ آیا دانش اولیه پاسخگوی حل مسئله شما بود؟ آیا دانش اولیه که برای مواجهه با مساله دریافت نمودید به شما کمک کرد؟ آیا به داده‌ها و اطلاعات زمینه‌سازمانی نیز نیازمند شدید؟ چگونه آن داده‌ها و اطلاعات را بدست آوردید؟ پس از آن از تحلیل رونوشت مصاحبه‌ها ۴۵ کد باز استخراج شد که در سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: الف) دریافت، ب) انطباق‌پذیری و ج) جستجو. در نتیجه، تحلیل این بخش نشان داد کاروران توسعه منابع انسانی برای خلق دانش مورد نیاز سه گام را طی می‌کنند. لازم به ذکر است برخی از شرکت‌کننده‌ها تنها به یک یا دو گام اشاره داشتند اما فراوانی مشارکت‌کننده‌هایی که به نحوی به هر سه گام اشاره داشتند بیشتر بود.

### گام اول: دریافت

تحلیل اطلاعات مربوط به پژوهیدگان نشان داد که آنها در مواجهه اولیه با پدیده‌های سازمان یا مشکلات و مسائل روزمره به فراخوان دانش موجود از منابع مختلف می‌پردازند. زمانی که مشارکت‌کننده‌ها پرسیده شد؛ ابتدا به سراغ چه دانشی رفتید؟ این دانش را از کجا بدست آوردید؟ مشارکت‌کننده‌ها بر مدل‌ها، نظریه‌ها، پیشینه‌های پژوهشی و دانش گزارش شده در منابع مختلف مثل کتاب، مقالات، پایانه‌نامه‌ها، همایش‌ها و ... اشاره کردند. برخی از مشارکت‌کننده‌ها نیز اشاره داشتند منبع اولیه آنها برای دریافت دانش مورد نیاز، افرادی هستند که در حوزه مورد مطالعه صاحب‌نظر یا شاخص هستند. در واقع آنها ابتدا به سراغ دانشی می‌روند که در سوال اول تحت عنوان «دانش دانشگاهی» مقوله‌بندی شد. از آنجایی که مشارکت‌کننده‌ها نوع دانش و منبع دانش را یکسان بیان می‌کردند، تنها منبع دانش کدگذاری شد. در این بخش، از تحلیل مصاحبه‌ها ۱۰ کد باز استخراج گردید که در دو مقوله الف) دانش آکادمیک و ب) مرجعیت مقوله‌بندی شدند. همچنین به دلیل اینکه در پاسخ به سوال اصلی (آیا با مشکلات و چالش‌های سازمانی که برای حل آنها نیازمند دانش باشید مواجهه شدید؟ چه اقدامی انجام دادید؟)، بیان کردند که ابتدا به فراخوان دانش اولیه از منابع مختلف می‌پردازند، مقوله اصلی "دریافت" نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله اصلی دریافت

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز	نمونه‌ای از شواهد	کد
دریافت	دانش آکادمیک	کتاب	مدل‌ها و نظریه‌ها در وهله اول می‌توانند مسیر کلی راه را ترسیم کنند. این اطلاعات را از پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها و کلا منابع علمی کسب می‌کنم.	مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲
		نشست علمی		
		مقاله		
		پایان‌نامه		
		رساله		
	مرجعیت	همایش	مقاله اولین اولویت من هست. دیگران در زمینه کاری من دانشی ارائه داده‌اند که کمک می‌کنند بهتر موضوع را ببینم.	مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲
			اساتید دانشگاه	
			افراد شاخص	
			صاحب‌نظران	
			محققان	
			بهترین گزینه اساتید دانشگاه هستند و با مشورت اساتید نقطه شروع را مشخص می‌کنم. مهم است که در انبوه مقالات و رساله‌ها و کتاب‌ها سردرگم نشویم [...] ابتدا از دانش افرادی استفاده می‌کنم که در آن حوزه مطرح هستند، مثل اساتید دانشگاه.	

### گام دوم: انطباق‌پذیری

اکثر پژوهیدگان در پاسخ به سوالات پیگیرانه: آیا دانش اولیه که برای مواجهه با مساله دریافت نمودید به شما کمک کرد؟ آیا دانش بدست آمده پاسخگوی حل مسئله شما بود؟ اظهار داشتند که این دانش برای ترسیم کلی نقشه راه ضروری است اما کافی و مفید نبوده و برای کاربرد در زمینه سازمانی همخوان نیست. مشارکت‌کننده‌ها تاکید داشتند که دانش اولیه باید با واقعیت سازمانی سازگار شود. آنها بیان نمودند، دانش انتزاعی با باورها، ارزش‌ها، استانداردها و قراردادهای کنش سازمانی هستند باید منطبق شود. در این بخش، از تحلیل مصاحبه‌ها ۱۰ کد باز استخراج گردید که در دو مقوله الف) سیستم میزبان و ب) ابزارهای شناختی-فیزیکی مقوله‌بندی شدند. همچنین به دلیل اینکه مشارکت‌کننده‌ها در این بخش بر همخوان‌سازی، سازگاری و انطباق دانش اولیه با ابزارهای کنش سازمانی تاکید داشتند، مقوله اصلی "انطباق‌پذیری" نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۴) ارائه شده است.



جدول ۴- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله انطباق‌پذیری

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴	<p>هنگام استفاده از نظریه‌ها یا خروجی تحقیقات باید در نظر گرفته شود که آنها با باورهای سازمان همخوان هستند یا نه. اگر نباشد مورد پذیرش سازمان قرار نمی‌گیرد.</p> <p>ما باید بخشی از دانش مربوط به توسعه حرفه‌ای را کلا ندیده بگیریم چون در حال حاضر سیاست‌گذاران اعتقادی به آموزش‌های حرفه‌ای-تخصصی ندارند و بر آموزش‌های عمومی متمرکز شده‌اند.</p> <p>در حال حاضر یکی از حوزه‌های مطالعاتی جدی در توسعه منابع انسانی، بحث نقش توسعه منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی، اخلاق و محیط زیست هست. ما واقعا در آگاه‌سازی و رفتارهای اخلاقی مشکل داریم ولی در حال حاضر این موضوعات برای سازمان‌های ما ارزش تلقی نمی‌شود و از این فیلتر نمی‌گذرد.</p>	باورها	سیستم میزبان	انطباق‌پذیری
		ارزش‌ها		
		الزامات		
		بایدها و نبایدها		
		هنجارها		
		فرهنگ		
مصاحبه‌های: ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴	<p>نکته حائز اهمیت این هست که برخی نظریه‌ها یا مدل‌ها یا کلا دانش محض با استانداردهای اجرایی مطابقت ندارند. باید اول با این استانداردها همخوان بشود.</p> <p>وقتی چارچوب ذهنی اغلب مدیران نظام اداری این است که آموزش و توسعه هزینه است یا اینکه کارکنان به آموزش فقط برای کسب رتبه و ارتقا نگاه می‌کنند، کاری پیش نمی‌رود. بخش اعظمی از دانش در این حوزه به حاشیه می‌رود.</p>	استانداردهای اجرایی	ابزارهای شناختی- فیزیکی	
		قراردادهای شناختی		
		استعاره‌ها		
		چارچوب‌ها		

## گام سوم: جستجو

پژوهیدگان در پاسخ به سوالات پیگیرانه: آیا به داده‌ها و اطلاعات زمینه‌سازمانی نیز نیازمند شدید؟ چگونه آن داده‌ها و اطلاعات را بدست آوردید؟ اظهار کردند که به نوعی از جستجوی اطلاعات می‌پردازند. آنها بیان کردند، برای حل مسئله نیاز به داده‌ها و اطلاعاتی دارند که باید از زمینه‌سازمانی جمع‌آوری شوند. آنها «جستجو» را به صورت متنوع انجام می‌دهند و سطح عالی آن مشابه تحقیقات دانشگاهی است که معیارهای جامعه علمی را دارا بودند. در این بخش، از تحلیل مصاحبه‌ها ۲۵ کد باز استخراج گردید که در سه مقوله الف) آزمون و خطا، ب) شهود و ج) تحقیق مقوله‌بندی شدند. همچنین، به دلیل اینکه مشارکت‌کننده‌ها بر جمع‌آوری اطلاعات به شیوه‌های مختلف تاکید داشتند، مقوله اصلی «جستجو» نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله جستجو

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۲۴، ۲۳، ۲۰، ۱۳، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱	با توجه به تجرب قبلی‌ام کار را جلو می‌برم اگه ایراد داشت دوباره مسیر رو برمی‌گردم ببینم کجا اشتباه بوده اصلاح می‌کنم و ...	اجرا-اصلاح	آزمون و خطا	جستجو
	در برنامه شناسایی نیازهای کارکنان نظام اداری عرض کردم ما در حین انجام کار متوجه می‌شدیم مسیر درست هست یا نه. خطاها رو شناسایی می‌کردیم، برمی‌گشتیم و اصلاح می‌کردیم.	شناسایی خطاها-اصلاح		
		تکرار و تلاش		
مصاحبه‌های: ۱۱، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۷	خیلی وقت‌ها منطق و استدلالی در کار نیست. بیهو یه چیزی میاد تو ذهنم و انجام می‌دهم.	دریافت بی‌واسطه	شهود	جستجو
	نمی‌گم همیشه ولی موارد زیادی پیش اومده که حسم گفته اینطوری برو جلو و رفتم. احساس کردم این مسیر درسته. اینکه می‌گم احساس این نیست که فکر نمی‌کنم. یه کلیاتی درموردش می‌دونم و خودش میاد توی ذهنم. درموردش هم تحقیقی نکردم ولی ممکنه مشابهش رو قبلا انجام داده باشم.	دریافت حسی دریافت درونی		
		الهام		
		الهام		
۹	تحقیق زیاد انجام داده‌ام و اینجا هم به همین صورت با	تشریح مساله	تحقیق	

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
	مساله مواجه می‌شوم. تمام گام‌های یک تحقیق را انجام می‌دهم ولی رسمیت تحقیقات دانشگاه را ندارد. مساله‌ام را تشریح می‌کنم، پیشینه را بررسی می‌کنم، روش را مشخص می‌کنم و بعدش داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند.	بررسی پیشینه		
		مطالعه منابع		
		بررسی		
		طرح پرسش		
		تدوین فرضیه		
	انتخاب روش	قطعا قبلش می‌رم بررسی می‌کنم. چندتا کار مشابه رو می‌بینم. از کسانی که قبلا این کار رو انجام دادند می‌پرسم. اگه منابعی در این زمینه باشه مطالعه می‌کنم بعد که به جمع‌بندی رسیدم نقطه شروع کارم رو مشخص می‌کنم.		
	انتخاب نمونه			
	جمع‌آوری داده			
	جمع‌آوری اطلاعات			
	تحلیل داده‌ها			
	تهیه گزارش	ابتدا مساله را روشن می‌کنم. بعد بررسی می‌کنم کسی در این زمینه، کاری انجام داده یا نه. حالا ممکن است از همکاران باشد، پایان‌نامه‌ای باشد یا مقاله‌ای. بعد مثل آنها انجام می‌دهم.		
	بررسی راه‌حل‌ها			
	شناسایی گزینه‌ها			
	مصاحبه			
	تطبیق یافته‌ها			
پرس‌وجو خبرگان				
تهیه پرسشنامه				

**سوال سوم:** کاروران توسعه منابع انسانی دانش شکل‌گرفته را در عمل چگونه به کار می‌گیرند؟

در سوال سوم پژوهش این موضوع مورد بررسی قرار گرفت که کاروران توسعه منابع انسانی دانش خلق شده را چگونه برای مداخله نهایی در عمل صورت‌بندی می‌کنند؟ در این بخش از مشارکت‌کننده‌ها سوال شد پس از خلق دانش چه اقداماتی انجام می‌دهید؟ همچنین برای تعمیق بخشی سوالات پیگیرانه نیز پرسیده شد از جمله: به چه نحو از صحت و درستی دانش شکل

گرفته مطمئن می‌شوید؟ چگونه متوجه می‌شوید که مورد پذیرش قرار می‌گیرد؟ اگر از صحت و درستی آن اطمینان حاصل نکردید یا مورد پذیرش قرار نگرفت، چه اقدامی انجام می‌دهید؟ آیا اقدامات قبلی را برای اصلاح مسیر مورد بررسی مجدد قرار می‌دهید؟ زمانی که به جمع‌بندی نهایی رسیدید مداخله آغاز می‌شود؟ آیا موارد دیگری نیز وجود دارد که نیاز باشد قبل از مداخله نهایی در نظر بگیرید؟ پس از تحلیل رونوشت مصاحبه‌ها ۳۶ کد باز استخراج شد که در سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: الف) مشروعیت‌بخشی، ب) بازآرایی و ج) برگردان. در نتیجه، تحلیل این بخش نشان داد کاروران توسعه منابع انسانی برای کاربرد دانش در عمل (یا پیوند دانش به عمل) سه گام را طی می‌کنند.

### گام اول: مشروعیت‌بخشی

پژوهیدگان در پاسخ به سوالات پیگیرانه: به چه نحو از صحت و درستی دانش شکل گرفته مطمئن می‌شوید؟ چگونه متوجه می‌شوید که مورد پذیرش قرار می‌گیرد؟ اظهار کردند که دانش بدست آمده به میزانی که با واقعیت‌های سازمانی و دانش موجود همخوان باشد احتمال صحت، درستی و پذیرش آن بیشتر است. در این بخش، از تحلیل مصاحبه‌ها ۱۶ کد باز استخراج گردید که در دو مقوله الف) واقعیت‌های سازمانی، ب) تجارب زیسته و ج) دانش زیسته مقوله‌بندی شدند. همچنین به دلیل اینکه مشارکت‌کننده‌ها در این بخش بر صحت، درستی و پذیرش دانش شکل گرفته در عمل سازمانی تاکید داشتند، مقوله اصلی "مشروعیت‌بخشی" نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله مشروعیت‌بخشی

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	زیر مقوله	مقوله اصلی
مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸	نتایج به دست آمده باید همخوان با دانش قبلی باشد. سازمان تهی نیست و باید مورد پذیرش افرادی که دارای تجربه در آن زمینه هستند قرار بگیرد.	تجربه دیگران	تجارب زیسته	مشروعیت‌بخشی
		تجربه مدیران		
		تجربه سیاست‌گذاران		
	تجربه همکاران	دانش موجود سازمان		
	اینکه نتایج برای مداخله نهایی وارد عمل شود بستگی به دانش موجود در سازمان که انباشتی از تجربه افراد شاغل در آن هست دارد. دانش	داده‌ها و اطلاعات		

مقوله اصلی	زیر مقوله	کد باز	نمونه‌ای از شواهد	کد
		دانش افراد	موجود باید تاییدکننده آن باشد.	
	دانش زیسته	دانش مختص فرد	هر فرد یک دانشی دارد که برآیند زندگی آن فرد هست. حتی اگر ما یک مقاله مشابه را بخوانیم، با توجه به دانش خاص خود، برداشت‌های متفاوت خواهیم داشت. این دانش شاکلیه فرد را تشکیل می‌دهد که متفاوت از دانش دیگری در همان حوزه است. این دانش به من می‌گوید که دانش جدید کسب شده معتبر هست یا نه.	مصاحبه‌های: ۱، ۳، ۲، ۱، ۱۸، ۱۷، ۴، ۱۸، ۲۲، ۱۹
		دانش کلی فرد		
		ساخت‌شناختی فرد		
		دانش اختصاصی		
	واقعیت‌های سازمانی	چالش‌ها	مطالعه برای این انجام می‌شود که مشکلی را حل کند. اگر نتواند کمکی برای حل آن بکند، قطعا مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. لاقلاً در پایلوت باید این مشخص شود.	مصاحبه‌های: ۱، ۴، ۲، ۱، ۲۴، ۲۳، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۱
		مشکلات		
		ناهنجاری‌ها		
		معضلات		
		مسائل		

### گام دوم: بازآرایی

پژوهیدگان در پاسخ به سوالات پیگیرانه: اگر از صحت و درستی آن اطمینان حاصل نکردید یا مورد پذیرش قرار نگرفت، چه اقدامی انجام می‌دهید؟ اظهار کردند که دانش بدست آمده پاسخگوی واقعیت‌های سازمانی نباشد و یا مورد تایید دانش سازمانی موجود قرار نگیرد، به بررسی مجدد مسیر طی شده، طرح پرسش‌هایی که دانش کسب شده را به چالش بکشاند یا به طرح فرضیه‌های جدید می‌پردازند تا فرایند دوباره مرور، انجام یا اصلاح شود. همچنین بیان کردند، حتی اگر صحت و درستی در وهله اول تایید شود، مرور مجدد به عنوان یک رویه انجام می‌گیرد. در این بخش، پس از تحلیل مصاحبه‌ها ۹ کد باز استخراج گردید که در دو مقوله الف) بازاندیشی و ب) بازطراحی مقوله‌بندی شدند. به دلیل اینکه مشارکت‌کننده‌ها در این بخش بر مرور مجدد، انجام مجدد و اصلاح اشاره داشتند، مقوله اصلی "بازآرایی" نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله بازآرایی

مقوله	زیرمقوله ه	کد باز	نمونه‌ای از شواهد	کد
بازآرایی	بازاندیشی	بررسی مجدد مسیر	دوباره درموردش فکر می‌کنم. ممکن است جایی را خوب ندیده باشم یا باید کم و زیادش کنم. با طرح پرسش‌هایی نتایج را به چالش می‌کشم تا پاسخ‌هایی برای چرایی‌ها داشته باشم.	مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲
		طرح پرسش چالشی		
		ارائه و دریافت بازخورد		
		بررسی مطابقت‌ها		
		بررسی مجدد خطاها		
	بازطراحی	تغییر دانش اولیه	مبانی نظری‌ام را حتی تغییر دادم و دوباره پروژه را انجام دادم؛ چون با اتمسفر ما همخوان نبود. گاهی هم متوجه شدم روش اشتباه است و پس از مشورت روش مناسب را انتخاب کردم.	مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴
		طراحی فرضیه جدید		
		طراحی پرسش‌های نو		
انتخاب روش جدید				

## گام سوم: برگردان

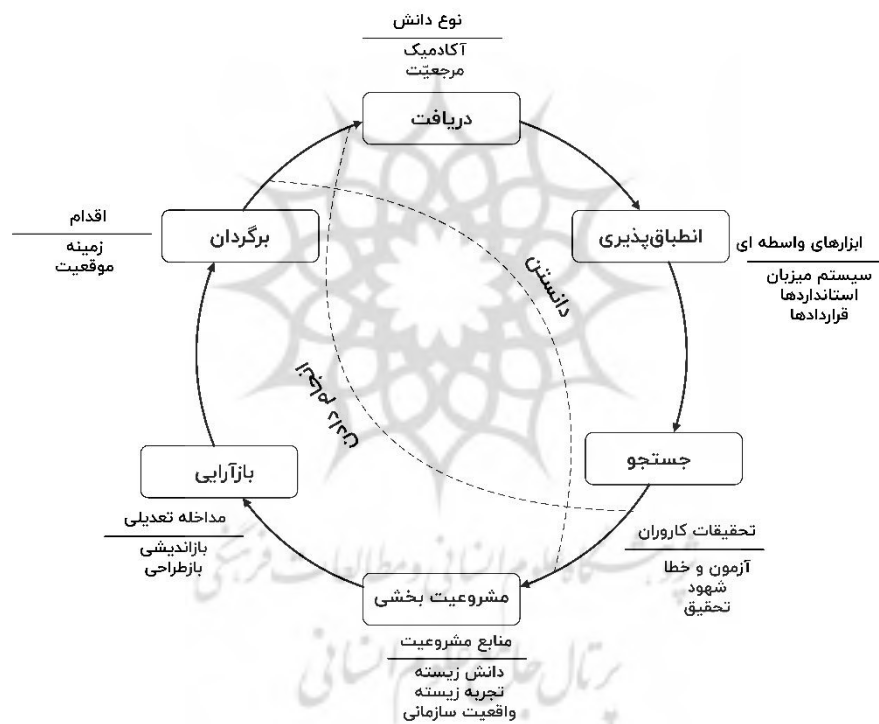
پژوهیدگان در پاسخ به سوالات پیگیرانه: آیا زمانی که به جمع‌بندی نهایی رسیدید مداخله آغاز می‌شود؟ اقدام نهایی به چه نحو صورت می‌گیرد؟ اظهار کردند که پس از نهایی شدن موضوع، مداخله انجام می‌شود اما برخی شرایط درون و برون سازمانی و همچنین دیگر سازوکارهای اجرایی همچون زمان اجرا مدنظر قرار می‌گیرد. در این بخش، پس از تحلیل مصاحبه‌ها ۱۱ کد باز استخراج گردید که در دو مقوله الف) زمینه و ب) موقعیت مقوله‌بندی شدند. به دلیل اینکه مشارکت‌کننده‌ها در این بخش بر کاربرد دانش بدست آمده در عمل با توجه به زمینه و موقعیت اشاره داشتند، مقوله اصلی "برگردان" نام‌گذاری شد. نمونه‌ای از شواهد به همراه کدهای باز و مقوله‌ها در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸- نمونه شواهد به همراه کدهای باز و مقوله برگردان

کد	نمونه‌ای از شواهد	کد باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مصاحبه‌های: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۱، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۴، ۲۳	برای ارزیابی مدیران سطوح مختلف مدل شایستگی طراحی و ابلاغ شد. یکی از شایستگی‌ها برای مدیران ارشد آینده‌نگری و تفکر راهبردی بود که زمان تصویب و ابلاغ برای مدیران عملیاتی هم ابلاغ شد! این شایستگی برای مدیران ارشد شناسایی شده بود، چرا عملیاتی هم ابلاغ شد. الان دوباره در حال نگارش مصوب جدید هستند!	ویژگی جامعه هدف	زمینه	برگردان
		شرایط محیطی		
		شرایط درونی		
		سازوکار اجرا		
		توجه به اولویت‌ها		
		بستر مساله		
		توجه به زیرساخت‌ها		
		توجه به منابع		
جلب نظر ذی‌نفعان				
مصاحبه‌های: ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۴	یکی از موارد بسیار مهم در حل مسائل سازمانی، زمان هست. اگر زمان اجرا درست پیش‌بینی نشود بدون شک طرح موفق نمی‌شود.  یافته‌ها باید مختص همان مکان باشد. قبلا عرض کردم طرح مدرسه مدیران در مرکز و توسط دغدغه‌های آن طراحی شد و ابلاغ آن به تمامی دستگاه‌ها اشتباه بود.	زمان	موقعیت	
		مکان		

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور طراحی الگویی برای توسعه دانش عملی کاروران توسعه منابع انسانی صورت گرفت. براساس یافته‌ها، توسعه دانش عملی توسط کاروران توسعه منابع انسانی از یک چرخه تبعیت می‌کند. در واقع، برای توسعه دانش عملی دو محور اصلی و شش گام وجود دارد. این محورها و گام‌ها عبارتند از: الف) محور دانستن (دریافت، انطباق‌پذیری، جستجو) و ب) محور انجام دادن (مشروعیت‌بخشی، بازآرایی، برگردان). شکل (۴) چرخه توسعه دانش عملی کاروران توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- چرخه شکل‌گیری و توسعه دانش عملی (یافته پژوهش)

همانطور که در مدل چرخه‌ای نشان داده شده، تمامی مطالعاتی که در حوزه دانش عملی صورت پذیرفته بر «دانستن» و «انجام دادن» اشاره دارند و در واقع شکاف اصلی را بین این دو محور متصور شده‌اند (۳، ۱۸ و ۲۴). براساس این چرخه، کاروران توسعه منابع انسانی هنگام مواجهه با مسائل و چالش‌های سازمانی به سراغ دریافت دانش اولیه از منابع مختلف می‌روند. با توجه به یافته‌ها، دانشی که



در ابتدا کاروران دریافت می‌کنند، دانش دانشگاهی است که به صورت دانش آکادمیک یا مرجعیت نمایان می‌شود. دانش آکادمیک اشاره به نظریه‌ها و تحقیقاتی دارد که در زمینه مساله مورد نظر در کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و ... وجود دارد و مرجعیت به دانشگاهیانی اشاره می‌کند که به عنوان افراد شاخص در حوزه مربوط به مساله فعالیت دارند. این چرخه نشان می‌دهد که در وهله اول هنگام مواجهه با مساله، در سیستم مفهومی کاروران این نوع از دانش فراخوان می‌شود (گام دریافت). اما پژوهیدگان اظهار داشتند که این نوع دانش با دنیایی که آنها فعالیت می‌کنند به عنوان یک دانش سخت‌گیرانه، محض و کلی همخوانی ندارد. در این باره کوچینکه<sup>۱</sup> (۱۸) بیان می‌کند تولید علم در دانشگاه و در سازمان به لحاظ فرهنگی و قوانین حاکم متفاوت هستند و نیاز به زبان مشترک برای فهم آن دارد. بنابراین قبل از صورت‌بندی مساله و تحقیق برای کشف راه‌حل، باید دانش دانشگاهی با زمینه مورد مطالعه سازگار شده تا قابل کاربرد شوند. یافته‌ها نشان داد که کاروران پس از دریافت دانش اولیه، تلاش می‌کنند تا آن را با ارزش‌ها و باورهای سیستم میزبان، استانداردها و قراردادهای منطبق سازند و معنای سازمانی ببخشند. این‌ها به مثابه ابزارهایی هستند که دانش اولیه را برای کاروران قابل کاربرد می‌سازند. به این معنا که این ابزارها به آنها امکان اقدام بعدی را می‌دهد و به عنوان ابزارهای واسطه‌ای برای کاروران ایجاد زبان مشترک را فراهم می‌سازند (گام انطباق‌پذیری). ویگوتسکی<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) در اصل فعالیت، رایدر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و مینتین<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) در رابطه با مصنوعات واسطه‌ای به این نوع ابزارها برای پیوند بین آگاهی انسانی و نحوی اقدام او تاکید دارند. آنها بیان می‌کنند یک فعالیت توسط یک عامل انسانی (سوژه) که برای حل یک مشکل یا هدف (شیء/ابژه) برانگیخته شده است، انجام می‌شود و چنین فعالیتی توسط ابزارها (مصنوعات) واسطه‌گری می‌شود. ابزارهایی همچون زبان، سیستم نمادها، لوازم فنی، هنجارها، قراردادهای همه مصنوعاتی برای فعالیت هستند (۳۰). پس از آن، یافته‌ها نشان داد، کاروران به جستجوی اطلاعات از زمینه سازمانی اقدام می‌کنند و به تحقیق می‌پردازند. این تحقیقات از بررسی ساده تا تحقیقاتی با جهت‌گیری پارادایمی و روش‌شناسی خاص صورت می‌گیرد (گام تحقیق). در این راستا، لویز، پائول و میرمن<sup>۵</sup> (۲۰) بیان می‌کنند که تحقیقات کاروران، تحقیقاتی هستند که مبتنی بر مسئله بوده، در محدوده یک مکان توسط یک کارور به شیوه ای روش‌شناسانه انجام می‌شود و نتیجه تحقیق، درکی بهتر یا تغییری در عمل است. ورما و مالیک<sup>۶</sup> (۱۹۹۹: ۱۱) بیان می‌کنند که "بین این گونه تحقیقات با تحقیقاتی که جهت توسعه نظریه طراحی می‌شوند، تفاوت‌های اساسی وجود دارد

1 Kuchinke

2 Vygotsky

3 Ryder

4 Miettinen

5 Lopes De Leao Laguna, L., Poell, R., &amp; Meerman

6 Verma &amp; Mallick

(۲)، اما در برخی موارد از همان روش‌شناسی دقیق تحقیقات خالص استفاده می‌شود (۲۰). پس از انجام تحقیق توسط کاروران و رسیدن به پاسخ اولیه، محور "انجام دادن" شروع می‌شود. کاروران سعی می‌کنند تا اعتبار یافته‌های خود را نشان دهند تا تصمیم‌گیران درون سازمان را متقاعد سازند. آنها به دنبال مشروعیت‌بخشی به یافته‌ها خود هستند. بنابراین، یافته‌ها با دانش زیسته<sup>۱</sup> فرد، تجارب زیسته دیگران و همچنین با واقعیت‌های سازمانی محک می‌خورد و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. در واقع دانش زیسته را می‌تواند خمیر مایه دانش عملی دانست که متفاوت از دانش آکادمیک است. دانش زیسته در فرایند عمل ورزی<sup>۲</sup> در اقدام<sup>۳</sup> فرد به تصویب می‌رسد<sup>۴</sup> و ناظر بر فرد، مکان و زمان است. تجارب زیسته دیگران، به تجاربی اشاره دارد که دیگر افراد سازمان در طول زندگی سازمان کسب نموده‌اند و واقعیت‌های سازمانی، مسائل و مشکلاتی است که کارور با آن مواجهه می‌شود. یافته‌های اولیه با این موارد مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد (گام مشروعیت‌بخشی). در این رابطه سکستون و لو<sup>۵</sup> (۲۸) بیان می‌کنند که دانش عملی تولید شده از تحقیقات، باید به طور برابر از دانش مبتنی بر تحقیق و دانش مبتنی بر تجربه استفاده کند و آنها را با هم ترکیب کند. همچنین، میرمن (۲۰) بیان می‌کند این نوع تحقیقات باید در عمل تغییر ایجاد کند و مسئله‌ای را حل نماید. در واقع، مشروعیت‌بخشی اشاره به ارائه دلایل یا استدلال‌هایی برای پذیرش ذی‌نفعان سازمان دارد. همچنین، این چرخه نشان می‌دهد که کاروران توسعه منابع انسانی قبل از اقدام نهایی به بازآرایی یافته‌ها می‌پردازند. در بازآرایی با توجه به خروجی گام مشروعیت‌بخشی ممکن است کاروران در رابطه با کلیت مسیر بازاندیشی نمایند یا نسبت به بخشی‌هایی از آن دست به بازطراحی بزنند. در این مرحله در واقع بازبینی‌های نهایی، ملاحظات، اصلاحات و حذف و اضافه‌های مورد نیاز قبل از اقدام نهایی صورت می‌گیرد (گام بازآرایی). پس از بازآرایی، در نهایت کاروران یافته‌های خود را در عمل اجرا می‌کنند. این گام مربوط به اقدامی است که در نهایت کارور بر روی مساله انجام می‌دهد؛ به بیان گریفیون، دی جونگ و جک<sup>۶</sup> (۱۰) یعنی برگرداندن نتایج درون عمل. از این‌رو، در زمان اقدام نهایی کاروران توسعه منابع انسانی به زمینه، موقعیت و سازوکارهای اقدام مثل زیرساخت‌ها، منابع، زمان، مکان و ... را برنامه‌ریزی می‌کنند و در نهایت تصمیم به اجرا می‌گیرند (گام برگردان). در این رابطه، کراس (۷) بیان می‌کند دانش عملی به شدت وابسته به تاریخ و محیطی است که در آن ایجاد شده است. برآیند تمامی این گام‌ها، دانش عملی است که هم معیارهای تحقیقات علمی را دارد و هم پاسخگوی مسائل و چالش‌های سازمانی است. این

---

1 Lived Knowledge

2 Practicing

3 Action

4 Enact

5 Sexton, M., & Lu

6 Griffioen, D. M. E., De Jong, U., & Jak

چرخه همچنین با بخش‌هایی از دیدگاه سوانسون (۲۹) که بیان می‌کند برای تولید دانش‌عملی بایستی چرخه‌ای از تحقیق، توسعه و عمل که در محور آن نظریه قرار دارد را مدنظر قرار داد، همخوانی دارد. علاوه‌براین، این یافته‌ها با دیدگاه بئر (۳) در رابطه با توسعه دانش‌عملی مطابقت دارد. بئر (۳) هشت گام اساسی برای توسعه دانش‌عملی ارائه داده است که با تحلیل این هشت گام، دو محور اساسی یعنی دانستن و انجام دادن از آن احصاء می‌شود و همچنین هشت گام بئر با برخی از گام‌های چرخه توسعه دانش‌عملی این پژوهش سازگار است. همچنین، کراس (۷) پنج گام برای توسعه دانش‌عملی پیشنهاد داده است: ۱. راه حل‌ها (هم دانستن چستی و هم دانستن چگونگی)، ۲. ارجاع (اشاره به افراد یا پایگاه‌های داده دیگر)، ۳. فرمول بندی جدید مسئله، ۴. اعتبار، و ۵. مشروعیت که با برخی از گام‌های چرخه توسعه دانش‌عملی این پژوهش نیز همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش در دو محور کاربرد و تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌شود. در محور کاربرد، چرخه توسعه دانش‌عملی پیشنهاد می‌کند کاروران توسعه منابع انسانی برای ترسیم کلی مداخله در مسائل و مشکلات سازمانی نخست به دانش علمی موجود رجوع کنند و بدون دریافت این دانش دست به اقدام نزنند. این دانش همچون نورافکنی می‌تواند فضای گسترده‌ای را روشن کند اما درباره جزئیات چیزی نشان نمی‌دهد. برای دیدن جزئیات نیازمند ابزارهایی هستیم که ما را قادر سازد دانش علمی را با زمینه سازمانی همسو سازیم. از این رو، پیشنهاد می‌شود ارزش‌ها و باورهای سیستم میزبان، استانداردها و قراردادهای موجود مدنظر قرار گیرد. همچنین، انجام تحقیقات نقطه ثقل دانش‌عملی است. این چرخه پیشنهاد می‌کند کاروران بدون مراجعه به زمینه سازمانی و جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها در خصوص نوع مداخله تصمیمی نگیرند. تحقیقات کاروران آن وجه علمی است که به دانش کسب شده اعتباری از نوع معیارهای علمی دانشگاهی می‌دهد. همچنین، پیشنهاد می‌شود پس از کسب یافته‌های اولیه، با توجه به تجارب زیسته دیگران، دانش زیسته و سازمانی و واقعیت‌های سازمان اقدام به مشروعیت‌بخشی دانش خلق شده کنند و براساس آنها یافته‌ها را مورد ارزیابی قرار دهند. به میزانی که یافته‌ها با دانش زیسته، تجارب زیسته و واقعیت‌های سازمانی همخوانی داشته باشد، یافته‌ها در عمل از مشروعیت بیشتری برخوردار خواهند بود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود قبل از مداخله نهایی، کاروران به طرح پرسش‌های مجدد، فرضیات مجدد، جستجوی مجدد جهت بازآرایی نهایی یافته‌ها بپردازند و در نهایت با درنظر گرفتن زمینه و موقعیت‌های سازمانی همچون زیرساخت‌ها، ویژگی‌های جامعه هدف، شرایط سازمان و زمان اجرا، اقدام به برنامه‌ریزی و اجرای نهایی نمایند. علاوه براین، در محور تحقیق پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده در خصوص ابزارهای واسطه‌ای همچون برنامه‌های درسی دانشگاهی که در واقع انطباق‌پذیری دانش علمی با زمینه‌های سازمانی را مهیا می‌سازد، مطالعه صورت گیرد. همچنین، مطالعه درباره تحقیقات کاروران در حوزه توسعه منابع انسانی

صورت نگرفته است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده به حدود و ثغور این نوع تحقیقات که خمیر مایه توسعه دانش عملی است بپردازند.

### منابع

1. Antonacopoulou E. P. Actionable knowledge. Entry to appear in Clegg, S. and Bailey, J., International Encyclopaedia of Organization Studies, London: Sage 2007: 4-11
2. Bartlett S., Burton D. Practitioner research or descriptions of classroom practice? A discussion of teachers investigating their classrooms. Educational Action Research 2006; 14(3): 395-405.
3. Beer M. Making a difference: Developing actionable knowledge for practice and theory. The Journal of Applied Behavioral Science 2020; 56(4): 506-520.
4. Bing J. W. Linking research and practice in human resources development. Advances in Developing Human Resources 2009; 11(4): 417-419.
5. Blood M. R. Only you can create actionable knowledge. Academy of Management Learning & Education 2006; 5(2): 209-212.
6. Chalofsky N. A unifying definition for the human resource development profession. Human Resource Development Quarterly 1992; 3(2): 175-182.
7. Cross R, Sproull L. More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. Organization science 2004; 15(4): 446-462.
8. Giliey J W. The Bridge Between Human Resource Development Practitioners and Scholars. Human Resource Development Quarterly 2006; 17(3): 235-243
9. Greenwood D. J, Levin M. Introduction to action research: Social research for social change. Thousand Oaks, CA: Sage. 1998.

10. Griffioen D. M. E, De Jong U, Jak S. Research self-efficacy of lecturers in non-university higher education. *Innovations in Education and Teaching International* 2013; 50(1): 25-37.
11. Hay G. W. The nature and significance of the executive doctoral scholar-practitioner of *Organizational Development and Change: A morphogenetic account of theory-practice linkages for the achievement of scholarly knowledge and business results*. Benedictine University. 2003.
12. Holton III E. F. Implementing evidence-based practices: Time for a national movement? *Human Resource Development Review* 2004; 3(3): 187-188.
13. Jacobs R. Partnerships for integrating HRD research and practice. In R. Swanson & E. Holton (eds.), *Human Resource Development Research Handbook: Linking research and practice* (pp. 47–61). San Francisco, CA: Berrett-Koehler. 1997.
14. Gill C. Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human resource management Review* 2018; 28(2): 103-115.
15. Keefer J, Yap R. Is HRD research making a difference in practice? *Human Resource Development Quarterly* 2007; 18(4): 449-455.
16. Kuchinke K. P. Book Review: *Understanding Action Learning*, by Judy O'Neil and Victoria J. Marsick. New York: American Management Association, 2007., *Human Resource Development Quarterly* 2008; 9(3): 273-276.
17. Kuchinke K. P. Why HRD is not an academic discipline. *Human Resource Development International* 2001; 4(3): 291-294.
18. Kuchinke K. P. Theorizing and practicing HRD: Extending the dialogue over the roles of scholarship and practice in the field. *Human Resource Development International* 2004; 7(4): 535-539.
19. Kuchinke K. P. Birds of a feather? The critique of the North American business school and its implications for educating HRD practitioners. *Human Resource Development Review* 2007; 6(2): 111-126.

20. Lopes De Leao Laguna L, Poell R., Meerman M. Practitioner research for the professionalization of human resources practice: Empirical data from the Netherlands. *Human Resource Development International* 2018; 22(1): 68-90.
21. Lynham S. A. Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly* 2000; 11(2): 159-178.
22. Mach K. J, Lemos M. C, Meadow A. M, Wyborn C, Klenk N, Arnott J. C, et al. Actionable knowledge and the art of engagement. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 2020; 42: 30-37.
23. Myers N. F. Bridging the theory-to-practice gap: Some thoughts from an internal OD consultant. *Human Resource Development Review* 2008; 7(4): 469-471.
24. Pfeffer J, Sutton R. I. *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action.* Harvard business press. 2000.
25. Ross C, Nichol L, Elliott C, Sambrook S, Stewart J. The role of HRD in bridging the research-practice gap: the case of learning and development. *Human Resource Development International* 2020; 23(2): 108-124.
26. Russ Eft D, Watkins K. E, Marsick V. J, Jacobs R. L, McLean G. N. What do the next 25 years hold for HRD research in areas of our interest? *Human Resource Development Quarterly* 2014; 25(1): 5-27.
27. Ryle G, Tanney J. *The concept of mind.* Routledge. 2009.
28. Sexton M, Lu S. L. The challenges of creating actionable knowledge: an action research perspective. *Construction Management and Economics* 2009; 27(7): 683-694.
29. Swanson R. A. *Human resource development research handbook: Linking research and practice.* Berrett-Koehler Publishers. 1997.

30. Tenkasi R. V, Hay G. W. Actionable knowledge and scholar-practitioners: A process model of theory-practice linkages. *Systemic Practice and Action Research* 2004; 17: 177-206.
31. Tkachenko O, Hahn H. J, Peterson S. L. Research–practice gap in applied fields: An integrative literature review. *Human Resource Development Review* 2017; 16(3): 235-262.
32. Torraco R. J. Challenges and choices for theoretical research in human resource development. *Human Resource Development Quarterly* 2004; 15(2): 171-188.
33. Torraco R. J, Yorks L. Do practitioners compromise scholarly standards? Do scholars comprehend the rigors of practice? Can a theory journal be a viable bridge across the chasm?. *Human Resource Development Review* 2007; 6(1): 3-6.
34. Van de Ven A. H. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social science research*. Oxford University Press. 2007.
35. Wilkins N, Thigpen S, Lockman J, Mackin J, Madden M, Perkins T, et al. Putting program evaluation to work: a framework for creating actionable knowledge for suicide prevention practice. *Translational behavioral medicine* 2013; 3(2): 149-161.
36. Yorks L. Nothing so practical as a good theory. *Human Resource Development Review* 2005; 4(2): 111-113.