صفحه اول

چک لیست

۱. آیا شما به وضوح زمینه و پس زمینه ی سوال REA را توضیح داده اید؟

۲. آیا آدرس REA یک سوال به وضوح متمرکز است؟ آیا واضح است که REA چه پاسخی می دهد؟

۳. آیا شما به روشنی معیارهای ورودی را معرفی کرده اید؟
(از جمله جمعیت، نتایج سود و بهره، طراحی مطالعه)؟

۴. آیا شما با استفاده از بانک داده های تحقیقاتی، یک جستجوی متداول را انجام داده اید؟
(یعنی اطلاعات ABV، مهم ترین منبع کسب و کار، psyclNFO، علوم اینترنت و ...)؟

۵. آیا تحقیق، سیستماتیک و قابل تکرار است
(به عنوان مثال اطلاعاتی درمورد منابع، مورد جستجو قرار گرفتند، اصطلاحاتی سرچ شدند و نتایجی گزارش شدند)؟

۶. آیا شما یافته های گزارش شده در ادبیات خاکستری یا منتشر نشده را برای تعیین وجود افسردگی، سرچ کرده اید؟

۷. آیا مطالعات مورد نظر خود و معیارهای محرومیت و معافیت را انتخاب کرده اید؟
(مثل استفاده از فلوچارت برای نشان دادن اینکه چه تعداد از مطالعات را حذف کرده اید و چرا؟)

۸. آیا یک بازرس دوم نمونه تصادفی از مطالعات مشمول گرفته است؟ و آیا به طور مستقل بازبینی برای معیارهای ورود و رابطه عملی انجام داده است؟
آیا قابلیت اطمینان بیننده ارزیابی شده است؟

۹. آیا به روشنی ویژگی های کلیدی را برای همه ی مطالعات مشمول توصیف کرده اید؟
(سال انتشار، جمعیت، حجم نمونه، طراحی مطالعه، معیارهای نتیجه، اندازه های تاثیر، محدودیت ها، سطح اعتماد)
۱۰. آیاشما مناسب بودن روش شناسی و کیفیت آن برای هر مطالعه را ارزیابی کرده اید؟ و از کیفیت از پیش تعیین شده استفاده کرده اید؟

۱۱. آیا بازرس دوم نمونه تصادفی از مطالعات مشمول گرفته است؟ و آیا به طور مستقل کیفیت و مناسب بودن روش شناسی را بازبینی کرده است؟

۱۲. آیا شما تعریفی از عناصر/ سازه های کلیدی در سوال REA ارائه کرده اید؟

۱۳. آیا شما به روشنی مکانیزم قانونی پیشنهادی را توضیح داده اید؟

۱۴. آیا بازبینی از یافته های اصلی که شامل سطح اعتماد و حجم تاثیر است ارائه کرده اید؟

۱۵. آیا شما بازبینی که شامل سطح اعتماد و حجم تاثیر است، همراه با مدیران اصلی ارائه کرده اید؟

۱۶. آیا سنتز، حجم و مشخصات پایه مدارک را توضیح میدهد؟

۱۷. آیا سنتز، اطلاعات جداگانه را با خلاصه ی منسجم مدارک ترکیب میکند؟

۱۸. آیا شما نتیجه ی مختصر و واضح از یافته های اصلی در سوال REA ارائه کرده اید؟

۱۹. آیا شما به وضوح در مورد همه ی محدودیت ها توضیح داده اید؟ و آیا در مورد اینکه چگونه میتواند بر یافته های REA تاثیر بگذارد بحث کرده اید؟

۲۰. آیا شما به وضوح توضیح داده اید که پیامدها برای تمرین چه هستند؟

صفحه دوم

مرحله۱۲. پیامدهای یافته ها برای تمرین

هنگامی که از شواهد یافت شده برای پاسخ به پرسش اصلی REA استفاده می کنید، باید از بخش نهایی ارزیابی استفاده کنید تا یافته ها را به پس زمینه REA و PICOG ) که در بخشstep1 و step2توضیح داده شده است) مرتبط کنید.

گام اول و دوم

به عنوان مثال: آیا شواهد، حاکی از عمل جاری است؟ فواید و ضررهای تخمینی چیست؟ توصیه های ویژه شما که متناسب با یافته های مدارک است چیست؟
این نکته حایز اهمیت است که شما چگونه نگرانی ها و منافع ذینفعان مختلف سازمانی را در توصیه های خود در نظر می گیرید

مثال۱ :

اثر منصفانه در سازمانها هنگامی مشاهده می شود که رهبران تغییرات، فرآیند تصمیم گیری سازگار، دقیق، بی طرفانه و باز بر روی صدای کارکنان را افزایش می دهند.

وقتی عدالت قضایی در نظر گرفته نمی شود، کارکنان ممکن است احساس بی عدالتی کنند و ممکن است مقاومت افزایش یابد.
برای فعال کردن یک روند تغییر عادلانه، شش معیار کلاسیک برای عدالت قضایی Leventhal (1980) - که هنوز توسط بسیاری از محققین استفاده می شود - ممکن است به عنوان یک چک لیست مفید، مورد استفاده واقع شود. این معیارها می توانند با هدف تغییرات سازمانی به دستورالعمل های عملی تبدیل شوند
به شرح زیر:
(الف) رویکرد تغییر باید همواره برای همه کارکنان و در همه زمان ها اعمال شود؛
(ب) نیاز به بی طرفی دارد، یعنی تعصب یا کلیشه ای بودن، حذف می شود؛
(ج) اطلاعاتی که تصمیمات بر آن مستقر است باید دقیق باشد؛
(د) در صورت نیاز به وضعیت، فرصت ها باید برای اصلاح یا تغییر برنامه ها یا فرایندها فراهم شود؛
(ه) مسئولان تغییر سازمانی (مسئولان تغییر مدیران / مسئولان هیئت رئیسه) باید منافع همه ذینفعان تحت تاثیر تغییر را نمایندگی کنند؛
(و) استانداردهای اخلاقی و ارزش های مربوطه هرگز نباید نادیده گرفته شود

صفحه سوم

مثال۲ :

مشوق های مالی می تواند برای افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد مورد نیاز در تغییر شرایط، مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، مدیریت ارشد باید یک دید دقیق در مورد تغییر در عملکرد یا رفتار مورد نظر خود داشته باشد، زیرا به رویکردهای مختلف برای انگیزش نیاز دارد. کارکنان با انگیزه ذاتا وظایف جالبی را انجام می دهند و معمولا نتایج موفقیت آنها از طریق مشوق های غیر مستقیم تعیین می شود.
انگیزه مالی مستقیم زمانی موثر است که انگیزه خارجی و عملکرد کمّی ارتقا یابد. بنابراين، هيئت اجرايی بايد در هنگام تعيين يک طرح پرداخت، به طور مداوم تاثیر خالص پيشنهادی (اثر قيمت مثبت در مقابل اثر منفعل منفی) را محاسبه کند.

به طور بالقوه، اگر طرح برای افزایش کارایی طراحی شده باشد، نباید همه انگیزه ها به طور مساوی توزیع شود، زیرا ممکن است به انگیزه فردی آسیب برساند. همچنین باید توجه بیشتری به پاداش دادن به کمکهای فردی شود.
در عین حال، تمرکز بیش از حد بر انگیزه های مالی در عوض پاداش های مربوط به انگیزه ذاتی و توسعه شخصی می تواند منجر به ریسک نامناسب در دستیابی به سود مالی شود.
با توجه به خطر پیامدهای ناخواسته از انگیزه های مالی، این نکته مهم است که به صورت دوره ای، اثرات این انگیزه ها بر روی ذینفعان خارجی نظیر مشتریان و بیماران و همچنین ذینفعان داخلی مانند کارکنان در نقش های مشتری و نقش سرویس غیرمستقیم، ارزیابی شود.

مثال ۳ :

از آنجا که شواهد تحقیق به ما پاسخ قطعی برای این سوال که آیا تیم های خودمختار بهتر عمل می کنند یا نه را نمیدهد، هیچ توصیه واضحی برای پاسخ به این سوال که آیا سازمان ما باید تیم های خودمختار را داشته باشد یا خیر، نمیتواند ارائه شود.
همچنین نمی توان مشخص کرد که آیا تیم های خودمختار به سازمان ما کمک می کنند تا با موفقیت بیشتر تغییر کنند یا خیر.
در این زمینه، پیشنهاد می کنیم که سازمان ما باید در مورد اجرای تیم های خودمختار بیش از حد مراقب باشد، زیرا بخش هایی دارای سطح بالایی از سلسله مراتب (مانند تمرکز بر سطح مكانی) یا فرمول سازمانی هستند‌‌‌.

با این حال، بخش هایی که معمولا با تکنولوژی بالا و نوآوری رادیکال تعریف میشوند، لازم نیست که در اجرای تیمهای خودمختار احتیاط کنند، هرچند که باید از توان بالقوه درگیری در تیم هایشان و تأثیر منفی ای که این مسئله میتواند بر عملکرد تیم داشته باشد، آگاه باشند.
دانش موجود در مورد این عوامل زمینه ای، هنوز با توجه به وضعیت فعلی شواهد، محدود است.
معرفی تیم های خودمختار که توانایی برنامه ریزی دارند، باید به دقت مورد توجه قرار گیرد.

صفحه چهارم

مرحله ۱۱. محدودیت ها

در REA شما قصد دارید ارزیابی متوازنی از آنچه که در ادبیات علمی در مورد مداخله یا مسئله عملی شناخته شده است(و یا ناشناخته است) را با استفاده از روش شناسی سیستماتیک برای استفاده از مطالعات تجربی ارائه دهید.

با این وجود تمام REA ها محدودیت دارند. در REA ، شما باید همه ی محدودیت ها را توضیح دهید و بحث کنید که این محدودیت ها چگونه نتایج یافته ها را تحت تاثیر قرار می دهند.
در زیر نمونه ای از توصیف محدودیت های ذاتی REA آمده است:

مثال)
برای ارائه یک بررسی سریع، امتیازات در فرآیند جستجوی گسترده و عمیق ساخته شد. در نتیجه، برخی از مطالعات مربوطه ممکن است از دست رفته باشد.
محدودیت دوم مربوط به ارزیابی انتقادی از این مطالعات است: این REA یک بررسی جامع از خواص روان سنجی آزمون ها، مقیاس ها و پرسشنامه های استفاده شده را ارائه نکرده است.

محدودیت سوم مربوط به این واقعیت است که شواهد در مورد چند مدیر اغلب بر پایه ی تعداد محدود (گاهی اوقات فقط یکی) از مطالعات استوار است.
اگرچه بسیاری از این مطالعات به خوبی کنترل شده اند یا حتی تصادفی هستند، اما هیچ یک از مطالعات را نمیتوان به عنوان شاهد محکمی درنظر گرفت. این تنها نشانگر است. در نهایت این REA  بر مطالعات با کیفیت بالا، یعنی مطالعاتی با گروه کنترل و یا اندازه گیری های قبل و بعد، متمرکز است.
به همین علت، معمولا مطالعات مقطعی در مقیاس بزرگ حذف می شوند.
در نتیجه، یافته های جدید و امیدوار کننده ای که در عمل مفید است ممکن است از دست رفته باشد. با توجه به این محدودیت ها، باید توجه داشته باشید که یافته های ارائه شده در این REA قطعی نیست.

صفحه پنجم

مرحله ۱۰. نتیجه گیری

شما باید نتیجه گیری REA خود را به یک بیانیه مختصر(دو تا سه جمله) در مورد یافته های اصلی در سوال REA تبدیل کنید.

مثال ۱

ادبیات علمی از این ادعا که تغییر سازمانی نیازمند رهبرانی با هوش هیجانی قوی است، حمایت نمیکند.

مثال ۲

تنظیم هدف یکی از قوی ترین شواهد برای افزایش عملکرد است، در صورتی که عوامل تعدیل کننده مانند ویژگی هدف، نوع کار، زمینه سازمانی و ویژگی های کارکنان به دقت مورد توجه قرار گیرد.

مثال ۳
با توجه به تاثیر مثبت و معنادار عدالت رویه ای بر نتایج سازمانی، ادبیات تحقیق علمی حاکی از این است که یک فرایند تغییر عادلانه، موفقیت آمیز و حائز اهمیت است.
اگر چه اثرات بیش از حد متوسط ​​به نظر می رسد اما نشان می دهد که رابطه ای مثبت بین عدالت رویه ای و پذیرش، تعهد و رفتار در زمینه خاص تغییر سازمانی وجود دارد.