

مدیریت مبتنی بر شواهد: پلی بر شکاف علم مدیریت و عمل مدیر

امین پژوهش جهرمی*

استادیار دانشگاه صنعتی مالکاشتر، تهران، ایران
amin.pazhouhesh@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۰۴

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۶/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۳۰

چکیده

نگرانی مشترکی بین صاحب‌نظران مدیریت وجود دارد که پژوهش‌های این حوزه نتوانسته بر کنش‌ها و اقدامات مدیریتی به‌طور مؤثر تأثیرگذار باشد. منشأ این نگرانی آن است که اتکای استدلال‌های تصمیم‌گیری در سازمان بر تجربه و شهود شخصی مدیر و یا نظرسنجی شورای مدیریت سازمانی، تضمین‌کننده تحقق اهداف سازمان نخواهد بود. مدیریت مبتنی بر شواهد به‌عنوان راه‌حل این مشکل، عبارت است از ترکیب بهترین شواهد حاصل از نظریات، دستاوردهای پژوهشی و تحقیقات حوزه مدیریت به منظور اتخاذ بهترین تصمیمات در حوزه سازمانی. ادبیات موضوعی در این باره در طی دهه اخیر افزایش قابل توجهی داشته، اما در داخل کشور توجهی بدان نشده است، چنان‌که به سختی می‌توان به مقاله‌های فارسی در این باره دست یافت. هدف این یادداشت معرفی مدیریت مبتنی بر شواهد و ارائه راهکاری است تا مدیریت‌ها بیش از پیش نتیجه‌محور و مبتنی بر شواهد باشند. این تحقیق از نظر هدف، مروری، از نظر نوع، کیفی و با توجه نحوه گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی برخط است. مقاله با پذیرش این فرض که کمبود آگاهی مدیران از رویکرد مبتنی بر شواهد موجب شده این مفهوم کمتر مورد توجه قرار گیرد، با بررسی ادبیات موضوعی درباره شاهد و طبقه‌بندی شواهد، و همچنین مدیریت مبتنی بر شواهد، مدلی پنج مرحله‌ای (چه چیزی نیاز است بدانیم؟؛ پیدا کردن شواهد؛ دستیابی به بینشی که مورد نیاز است؛ ارتباط دادن پیام؛ و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد درست) ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی

شواهد؛ طبقه‌بندی شواهد؛ عملکرد مبتنی بر شواهد؛ مدیریت مبتنی بر شواهد؛ مدل.

۱- مقدمه

شواهد، مبلغ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بر گرفته از پژوهش‌های علوم اجتماعی و سازمانی است [۴]. مدیریت مبتنی بر شواهد، فرایندی است که طی آن مدیر می‌تواند با استفاده از شواهد تحقیقات و دستاوردهای پژوهشی موجود، مهارت مدیریتی خود، نوع مسأله و شرایط بروز آن، تصمیمات مناسب اتخاذ نماید. در مدیریت مبتنی بر شواهد، تصمیم‌گیری مدیران بر پایه جستجوی اطلاعات مدیریتی، بررسی و تخلیص این اطلاعات، مطابقت دادن آن‌ها با شرایط خاص مسأله و در نهایت قضاوت و استفاده از بهترین شواهد موجود است.

سابقه اقدام مبتنی بر شواهد^۳ را به زمان انقلاب فرانسه و حتی قرن‌ها پیش از آن به پزشکی چین باستان نسبت می‌دهند، اما این مفهوم و واژه‌شناسی، نخستین بار در ۱۹۹۲ میلادی توسط پزشکی کانادایی به نام گوردن هنری گایات^۴ و همکارانش در رشته همه‌گیرشناسی^۵ و آمار

نگرانی مشترکی بین صاحب‌نظران مدیریت وجود دارد که پژوهش‌های این حوزه نتوانسته بر کنش‌ها و اقدامات مدیریتی به‌طور مؤثر تأثیرگذار باشد [۱]. در صورت پذیرش این فرض، از آن‌جا که مدیریت به‌عنوان یک علم کاربردی شناخته می‌شود، برای بقای این حوزه علمی و ارتباط محتوای آموزش‌های مدیریتی با نیازهای مدیران، حل و فصل این معضل به موضوعی حیاتی تبدیل می‌شود [۲]. مدیریت مبتنی بر شواهد^۱ به معنی یکپارچه‌سازی بهترین اصول علمی در اقدامات روزمره سازمانی است [۳]. با این استدلال که بسیاری از تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر داده‌های نامرتب، تجربیات شخصی مدیران، ایده‌های ناآزموده اما مُد شده مدیریت، و الگوبرداری^۲ بی‌دقت از تجربیات موفق استوار است، مدیریت مبتنی بر

3. Evidence-based Practice
4. Gordon Henry Guyatt
5. Epidemiology

1. Evidence-based Management
2. Benchmarking

* نویسنده مسئول

می‌دهد. بسیاری از مدیران به سادگی نیاز به راهنمایی برای تصمیم‌گیری براساس شواهد قابل اعتماد دارند. ساکت و همکاران دلایل لزوم استفاده از این رویکرد را به شرح زیر برشمرده‌اند [۸]: خطاهای تصمیم‌گیری و تبعات هزینه‌ای مالی و زمانی ناشی از آن (بخش بزرگی از خطاهای مدیران به سبب عدم آگاهی آنان از بهترین شیوه مدیریت است)؛ علم مدیران (ناشی از مرتبت نبودن رشته تحصیلی مدیران و یا بروز نبودن علم مدیران پس از فراغت از تحصیل)؛ وجود سؤالات بی‌پاسخ هنگام برخورد با مشکلات سازمانی؛ عدم توانایی مدیران برای نقد صحیح اطلاعات و جدا کردن اطلاعات معتبر از غیرمعتبر؛ طولانی بودن زمان دریافت اطلاعات توسط مدیران؛ و استفاده از روش‌های متفاوت برای برخورد با یک مشکل خاص (هم‌سان نبودن تصمیمات مدیران در رابطه با یک موضوع خاص). با استفاده هوشیارانه، نظام‌مند و شفاف از نظام پژوهشی در مدیریت مبتنی بر شواهد، می‌توان تا حدود زیادی این خطاها را کاهش داد، اما در عمل استفاده از شواهد و الگوبرداری از حوزه پزشکی با انتقاداتی مواجه است. ریشه برخی از این انتقادات این موضوع عنوان شده که شواهد پزشکی مبتنی بر روش‌شناسی دقیق همراه با آزمایش‌های کنترل‌شده تصادفی است، در حالی که چنین آزمایش‌هایی (روش تحقیق مبتنی بر آزمایش شاهد-گواه) در حوزه مدیریت امکان‌پذیر نیست [۹]. نقد دیگر این‌که مدیریت مبتنی بر شواهد از این واقعیت غفلت می‌ورزد که فرایند تصمیم‌گیری در سازمان به ندرت کاملاً منطقی است و اغلب تحت تأثیر سیاست‌ها، سیاست‌ورزی‌ها و منافع ذی‌نفعان مختلف قرار دارد [۱۰]. انتقاد دیگر بیان می‌کند که برخلاف پزشکی مبتنی بر شواهد، اثربخشی مدیریت مبتنی بر شواهد، بر شواهد متکی نیست [۱۱]. این مقاله تلاش دارد با بررسی ادبیات موضوعی درباره شاهد، طبقه‌بندی شواهد، مدیریت مبتنی بر شواهد، مدلی پنج مرحله‌ای ارائه دهد تا با پیاده‌سازی آن، مدیریت بیش از پیش نتیجه‌محور و مبتنی بر شواهد باشد.

۲- پیشینه نظری

مطالعه اقدامات مبتنی بر شواهد در طول چند دهه گذشته محبوب شده و ادبیات قابل توجهی در ترویج شیوه‌های مبتنی بر شواهد ارائه شده است [۱۲]، اما در ایران تحقیقات چندانی انجام نشده و یا حداقل مقالات چندانی در این زمینه ارائه نشده است؛ و تنها می‌توان به کار سهرابی و زرقي به زبان انگلیسی اشاره نمود که با مرور ادبیات موضوعی، به تعریف و اصول آن پرداخته‌اند [۱۳]. در مجموع، درحالی‌که ادبیات موجود، دانش درباره مزایای شیوه‌های مبتنی بر شواهد را افزایش می‌دهد، با این حال به زعم رید و اسپینکس، این ادبیات و یافته‌ها، به‌طور نظام‌مند یکپارچه نشده و عمدتاً نیز رویکردی تجویزی دارند، که راه‌حل‌هایی برای کاهش شکاف بین پژوهش و عملکرد در زمینه مدیریت توصیه می‌نمایند [۱۴]. این توصیه‌ها عمدتاً در زمینه‌های روش‌شناسی تحقیق و آموزش و تدریس مدیریت است، به‌عنوان مثال دایتز و همکاران در مقاله‌اشان، بر ارزش

زیستی^۱ در دانشگاه مک‌مستر کانادا^۲ مطرح شد. آنان در مقاله‌ای با عنوان «پزشکی مبتنی بر شواهد: رویکردی نوین در آموزش حرفه پزشکی»^۳ برای نخستین بار تعریف روشنی از آن ارائه نمودند [۵]. با این حال، رویکرد مبتنی بر شواهد پشت‌مرزهای حرفه پزشکی متوقف نشد و به تدریج از رشته پزشکی به حوزه‌های دیگر علوم راه یافت. ابتدا حوزه‌های نزدیک به پزشکی مثل پرستاری و مراقبت‌های بهداشتی پذیرای این رویکرد بودند و سپس در رشته‌های دیگر مثل مدیریت، روان‌شناسی، علوم تربیتی، کتابداری، آموزش و پرورش، و پلیس بدان توجه شد. مدیریت مبتنی بر شواهد هم‌اکنون رویکرد مورد استفاده سازمان‌های پیشرویی همانند گوگل، تسکو^۴، کپیتال وان^۵، هرا اینترتینمنت^۶ است [۶].

ساکت^۷ که از او به‌عنوان «پدر رویکرد مبتنی بر شواهد» یاد می‌شود، این رویکرد را استفاده درست، صحیح و خردمندانه از بهترین شواهد موجود در تصمیم‌گیری‌ها می‌داند [۷]. همان‌گونه که از تعریف استنباط می‌شود، مدیریت مبتنی بر شواهد عبارت از ترکیب بهترین شواهد حاصل از نظریات، دستاوردهای پژوهش‌ها و تحقیقات حوزه مدیریت با مسأله رخ داده و شرایط اتخاذ تصمیم است. شواهد ممکن است اعتبار تصمیمات اتخاذ شده را از بین برده و یا آن‌ها را با روش‌هایی با توان بیش‌تر، صحیح‌تر، مؤثرتر، و کم‌هزینه‌تر جایگزین سازد. در حال حاضر، مدیریت مبتنی بر شواهد به‌عنوان یک رویکرد نوین و قابل اتکا، پذیرفته شده و با بحث‌های جدید بر محور قضاوت برای پیدا کردن بهترین شواهد و یا شواهد کیفی جریان دارد. در مدیریت مبتنی بر شواهد، مدیران تصمیمات خود را بر پایه فرایند جستجوی اطلاعات مدیریتی، ارزیابی نقادانه کیفیت اطلاعات بازبایی شده، مطابقت اطلاعات جاری با مسأله و شرایط بروز مسأله، و در نهایت، قضاوت و استفاده از بهترین شواهد موجود انجام می‌دهند. دلیلی اصلی که استفاده از این رویکرد را در مدیریت ضروری می‌سازد، به موضوع تصمیم‌گیری بر می‌گردد. مسلماً، تصمیم‌گیری در هسته انجام وظایف مدیریتی است اما اغلب مدیران تصمیمات‌شان را تحت فشار و با اطلاعات ناقص اتخاذ می‌کنند. در حالی که برخی مدیران تلاش می‌کنند انتخاب‌ها و تصمیمات‌شان را براساس حقایق و شواهد توجیه نمایند، اما بسیاری‌شان به واقع بر اطلاعات منسوخ شده، تجربیات شخصی، مشاهدات فردی، و یا احساسات درونی تکیه می‌کنند [۴]. علاوه بر این، مدیران گاه زیر خروارها اطلاعات قرار گرفته و در شیوه‌هایی درگیر می‌شوند که علاوه بر ارزیابی دشوار آن، گاهی بی‌ارتباط با سازمان و زمینه هستند [۴]. بدیهی است نتایج حاصل از تصمیمات دارای پشتیبانی ضعیف، اتلاف منابع شرکت بوده و حتی آینده سازمان را در معرض خطر

1. Biostatistics
2. McMaster
3. Evidence-based Medicine. A New Approach to Teaching the Practice of Medicine
4. Tesco
5. Capital One
6. Harrah's Entertainment
7. Sackett

شواهد در سازمان نیز می‌پردازند. روسو و مک کارتی اقتباس تجربه از افراد درگیر در حوزه مراقبت‌های بهداشتی و ترکیب آن در آموزش مدیریت را یکی از ویژگی‌های کلیدی آموزش مدیریت مبتنی بر شواهد می‌دانند [۱۷]. با این حال این دو محقق ادعان دارند که پژوهش مدیریت تکه‌تکه بوده و یکپارچه نیست، و لذا انطباق جریان امور با یافته‌های پژوهش سخت می‌شود. اما موضوعاتی همانند این که آیا اساساً در تمام مسائل مبتلا به، شواهدی وجود دارد، نقش مدیر در این میان چیست و چگونه شواهد را می‌توان به‌عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری استفاده نمود، مسائلی است که هنوز بحث نشده‌اند.

در ادامه مروری مختصر بر پیشینه نظری مدیریت مبتنی بر شواهد انجام می‌شود: رینز و بارتونک به بررسی توسعه‌های اخیر مدیریت مبتنی بر شواهد پرداخته، و بر تلاش‌های انجام شده برای پل زدن بر شکاف دیرینه بین پژوهش و اقدام، یافته‌های متناقض در مطالعات، و ظهور پزشکی مبتنی بر شواهد مروری نظام‌مند^۴ دارد [۵]. در این مرور نظام‌مند ادبیات موضوعی، چهار دسته مقاله شناسایی می‌شوند: مقالاتی که حامی رویکرد مبتنی بر شواهد هستند، مقالاتی که به چشم‌اندازهای فراروی این رویکرد می‌پردازند، مقالات مروری مرتبط با تدریس این رویکرد، و مقالات انتقادی. توریش معتقد است پایه شواهد در بیش‌تر مسائل مدیریت نامشخص بوده، و توسط منافع بازیگران قدرتمند سازمانی محدود می‌شود. هم‌چنین براساس معرفت‌شناسی واقع‌گرایانه انتقادی^۵، وی نشان می‌دهد در حالی که شواهد پژوهشی به ندرت قطعی هستند، اما می‌توانند به صورت تدریجی، سیطره کنونی تصمیم‌گیری مبتنی بر جهل در سازمان را اصلاح نماید. توریش پیشنهاد می‌کند برای رهایی از انتقادهای وارده، مفهوم «سازمان‌دهی شاهدگرا» جایگزین «مدیریت مبتنی بر شواهد» شود [۱۹]. براین، دن‌یر، و روسو به شناسایی و مشخص نمودن تعدادی از تصورات غلط رایج در مورد مدیریت مبتنی بر شواهد پرداخته و نتیجه می‌گیرند دانش «مدیریت مبتنی بر شواهد» محصول اقدامات مدیران اجرایی است و نه دانشگاهیان حوزه مدیریت. از همین رو بیش از آن که یک روش سفت و انعطاف‌ناپذیر باشد، مجموعه‌ای از روش‌ها است که می‌توانند حامی تصمیم‌گیری‌ها باشند [۲۰]. اولیواس - لوژن و روسو به کاربرد مدیریت مبتنی بر شواهد در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌پردازد. در این مقاله، نخست تحولات جنیش مدیریت مبتنی بر شواهد ردیابی شده و سپس به این موضوع می‌پردازند که چگونه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند از دیدگاه مبتنی بر شواهد سود برد؛ و در پایان پیشنهادها برای افزایش نقش دانشگاهیان در پیاده‌سازی رویکرد مبتنی بر شواهد در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ارائه می‌شود [۲۱]. ری و همکاران تلاش می‌کنند به چهار پرسش اصلی پاسخ دهند: آیا ادبیات

آموزش مدیریت مبتنی بر شواهد با تمرکز بر تولید شواهد محلی تأکید ورزیده، روش و محتوای آموزش را بیان می‌کند [۱۵]. ایشان رویکردی برای آموزش مدیریت مبتنی بر شواهد برای آموزش مدیران آینده ارائه می‌دهند که چگونه شواهد محلی و منطقه‌ای، داده‌های علی قابل تفسیر مشخص‌کننده مسائل خاص سازمانی تولید کنند. ایشان روش تدریس‌شان را نوعی یادگیری مسأله‌محور^۱ می‌دانند، که در اصل برای آموزش پزشکی مبتنی بر شواهد توسعه یافته است. در این یادگیرنده، با چرخه حل مسأله مبتنی بر شواهد برای پرداختن به مشکلات و موارد کسب و کار آشنا می‌شود. یادگیرنده با تولید و استفاده از شواهد علمی از طریق جستجوی ادبیات موضوعی و طراحی آزمایش‌های تجربی و محلی فرضیه‌های علی آشنا می‌شود^۲. چارلی، برون، و رینز نیز به اهمیت ورود سرفصل آموزشی مدیریت مبتنی بر شواهد در دوره مدیریت ارشد کسب‌وکار (ام‌بی‌ای) می‌پردازند [۱۶]. تمرکز اصلی ادبیات موجود در مورد نقش محققان و مربیان است که به‌عنوان توانمندساز و تسهیل‌گر روند مدیریت مبتنی بر شواهد شناخته می‌شوند. روسو و مک کارتی معتقدند که اگر آموزش مدیریت، بر آموزش متکی بر شواهد متمرکز باشد، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهبود بخشیده و سازمان نتایج بهتری به دست می‌آورد. خلاصه‌شده در ادبیات موضوعی این حوزه، نبود یک تحقیق و مدل جامع مناسب از شاهدشناسی، و ارائه یک نظریه و چارچوب مورد توافق درباره شواهد است. افزون بر این، فرایند تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و اثرات اختیارات مدیر، سیاست‌های سازمانی، و زمینه سازمانی، اگر چه شناخته شده اما هنوز تئوریزه نشده است [۱۷].

بحث‌هایی در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های بین متخصصان حوزه مراقبت‌های بهداشتی و دست‌اندرکاران مدیریت نیز در ادبیات موضوعی وجود دارد. به‌عنوان مثال رایت و همکاران معتقدند مدیریت مبتنی بر شواهد یک جریان ادبیات در حال رشد در آموزش مدیریت است [۱۸]. ایشان به بررسی سه راهبرد مورد استفاده در پزشکی برای آموزش پزشکان به منظور بهره‌گیری از شواهد پرداخته و تلاش می‌کنند انتقال‌پذیری این سه راهبرد را به حوزه مدیریت مورد مطالعه قرار دهند: ایجاد میانی‌هنجاری از شواهد در روال‌ها و روندهای حل مسأله؛ مدل‌سازی نقش مصرف‌کننده پژوهش‌های انعکاسی^۳؛ و ایجاد لحظات آموزش از طریق تجربه‌های زنده پژوهش. محققین با مطالعه عمیق این راهبردهای متعارف در حوزه پزشکی، برای اقتباس آن‌ها و انتقال به حوزه مدیریت تلاش می‌کنند. بر مبنای بینش حاصله از این مطالعه، محققین طیفی از روش‌ها ارائه می‌دهند که مربیان مدیریت می‌توانند در تدریس‌شان به منظور تسهیل یادگیری مدیریت مبتنی بر شواهد به کار گیرند. این مقاله به این موضوع بسنده نکرده و به برخی چالش‌های توسعه فرهنگ مبتنی بر

4. Systematic Reviews
5. Critical Realist Epistemology
6. Evidence Oriented Organizing

1. Problem-based Learning

۲. هدف فرضیه‌های علی، کشف و تعیین رابطه علت و معلولی بین دو یا چند متغیر است.

3. Reflective Research

مبتنی بر شواهد به بخشی از مدیریت مبتنی بر نتایج که ارزش اطلاعاتی آن به نوعی کمتر است، روشنی و صراحت می‌بخشد. ارزیابی یا به‌طور کلی‌تر، پایش و ارزیابی^۳ نیز به لحاظ مفهومی هم با مدیریت مبتنی بر نتایج و هم با مدیریت مبتنی بر شواهد پیوند دارد. ارزیابی یکی از ابزارهای موجود در دست مدیران شاهدمحور است تا از عملکرد برنامه‌ها و سازمان‌ها، شواهدی فراهم سازند.



شکل ۱- رابطه حدود موضوع مدیریت مبتنی بر شواهد و مدیریت مبتنی بر نتایج [برگرفته از راهنمای برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد، واحد برنامه‌ریزی صندوق جمعیت ملل متحد]

۴- روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، مروری، از نظر نوع، کیفی و با توجه نحوه گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی برخط داخلی همچون بانک جامع مقالات کنفرانس و همایش‌های سیویلیکا^۴، مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی^۵، پایگاه مجلات تخصصی نور^۶، سامانه نشر مجلات علمی دانشگاه تهران^۷، پایگاه مطبوعات ایران^۸، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۹ و بانک‌های اطلاعاتی برخط خارجی همچون ساینس دایرکت^{۱۰}، اسپرینگر^{۱۱}، جان‌وایلی^{۱۲}، آی‌تریپل‌ای^{۱۳}، و تیلور و فرانسیس^{۱۴} بدون در نظر گرفتن قید زمانی تهیه شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق در ۳ مرحله رخ داد: با بررسی کامل ادبیات تحقیق، فهرستی از مقالات مرتبط با این حوزه و حتی مقالاتی که به‌طور فرعی به این موضوع پرداخته‌اند، تهیه گردید؛ چکیده کلام این مقالات استخراج گردید و دسته‌بندی شد؛ و در نهایت، با استخراج عناصر کلیدی، ترکیب نهایی این موارد انجام شد و جمع‌بندی صورت گرفت.

موضوعی کافی درباره مدیریت مبتنی بر شواهد وجود دارد؟ کیفیت شواهد مدیریت مبتنی بر شواهد چیست و کجا می‌توان به این شواهد دست یافت؟ و آیا اساساً شواهدی وجود دارد که به‌کارگیری «مدیریت مبتنی بر شواهد» عملکرد سازمانی را بهبود خواهد بخشید؟ [۱۱].

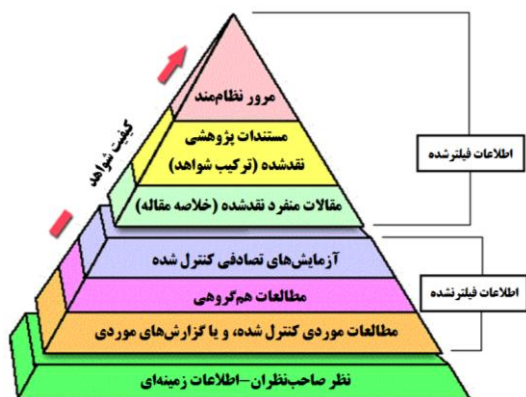
۳- تبیین تمایز بین «مدیریت مبتنی بر شواهد» و «مدیریت مبتنی بر نتایج»

پیش از ورود به موضوع، بایسته است به منظور پرهیز از ابهام و ایجاد ادبیات مشترک، حدود بحث مشخص شود. این موضوع از آن رو ضروری است که ممکن است تصور شود «مدیریت مبتنی بر شواهد» همان «مدیریت مبتنی بر نتایج» است؛ این دو موضوع نکات مشترک فراوانی دارند، و در واقع چنین هم هست. هر دو رویکرد بر استفاده از شواهد، مانند یافته‌های ارزیابی، تأکید دارند تا مشخص کنند که آیا تصمیمات و کنش‌های مرتبط با آن، به اهداف منظور شده دست یافته‌اند یا خیر؛ هم‌چنین هر دو، مدیران را ترغیب می‌کنند که از اطلاعات برای تصمیم‌گیری آگاهانه استفاده کنند. اما به هر حال، مفاهیم مدیریت مبتنی بر شواهد و مدیریت مبتنی بر نتایج در رشته‌های متفاوتی به وجود آمده و تا حد زیادی، مستقل از یکدیگر رشد کرده‌اند. «مدیریت مبتنی بر نتایج» به‌عنوان شاخه‌ای از نهضت عمومی نوین مدیریت^{۱۵} تدوین شد، اما رویکرد مبتنی بر شواهد، در رشته پزشکی به وجود آمد و هدفش این بود که در تصمیم‌گیری‌های بالینی از بهترین شواهد موجود در روش‌های علمی استفاده شود و سپس به سایر حوزه‌ها از جمله حوزه مدیریت تسری یافت. هم‌چنین مدیریت مبتنی بر نتایج، مفهومی گسترده‌تر است و به مجموعه جامعی از اصول مدیریت رجوع می‌کند که استفاده از اطلاعات و شواهد نتایج واقعی را برای تصمیم‌گیری آگاهانه درباره طراحی، تأمین منابع و انجام برنامه‌ها و فعالیت‌ها، و هم‌چنین برای پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی، می‌طلبد. اما رویکردهایی که به آن‌ها «مبتنی بر شواهد» گفته می‌شود، غالباً جزئیات کمتری از فرایند استفاده از شواهد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ارائه می‌دهند (یعنی در مورد سؤال‌های «چه وقت»، «به وسیله چه کسی» و «چگونه»)، البته بدین منظور و برای اینکه از طریق شواهد بتوان مدیران را در زمینه تصمیمات مربوط به تأمین منابع مطلع ساخت، نیاز است تا شواهد با مجموعه خاصی از معیارهای کیفی منطبق باشد. به این ترتیب، می‌توان مقوله مدیریت مبتنی بر شواهد را درون رویکرد گسترده‌تر مدیریت مبتنی بر نتایج قرار داد (شکل ۱). اما به هر حال مدیریت

3. Monitoring and Evaluation
4. www.civilica.com
5. www.SID.ir
6. www.noormags.com
7. journal.ut.ac.ir
8. www.magiran.com
9. www.irandoc.ac.ir
10. www.sciencedirect.com
11. Link.springer.com
12. Onlinelibrary.wiley.com
13. Ieeexplore.ieee.org
14. www.tandfonline.com

1. Results-Based Management
2. New Public Management Movement

«مستندات پژوهشی نقدشده (ترکیب شواهد)»، «مقالات منفرد نقد شده (خلاصه مقاله)»، «مطالعات هم‌گروهی^۱»، «مطالعات کنترل شده موردی، موردی، و یا گزارش‌های موردی»، و «نظرات صاحب‌نظران، براساس مطالعات توصیفی و یا گزارش کمیته‌های تخصصی» [۲۷].



شکل ۲- هرم شواهد، بیان‌گر سطح‌بندی شواهد و افزایش کیفیت شواهد از قاعده به سمت قله هرم [۲۷].

برای درک بهتر سطح‌بندی شواهد، در واقع می‌توان طیفی هرمی شکل موسم به هرم شواهد^۲ را در نظر گرفت که در قاعده (پایین‌ترین سطح) آن آن تصمیم‌گیری بر مبنای نظرات شخصی و عقاید است و در قله طیف، تصمیم‌گیری بر مبنای بهترین شواهد موجود انجام می‌شود. هرچه از قاعده به قله هرم نزدیک می‌شویم، کیفیت شواهد افزایش می‌یابد (شکل ۲). همان‌طور که در شکل مشخص است، مطالعات مروری نظام‌مند^۱ بالاترین کیفیت و سطح اعتبار را دارا هستند؛ یعنی نتیجه‌گیری آن‌ها از سوگیری کمتری برخوردار است و با تصمیم‌گیری مبتنی بر این شواهد، احتمال خطا را می‌توان تا حد زیادی کاهش داد. در بین دو سوی طیف، تحقیقاتی که منبع ایجاد شواهد برحسب نوع مطالعه و میزان قوت نتایج آن، به ترتیب در هرم شواهد قابل توزیع‌اند [۲۷].

۴- مدل مدیریت مبتنی بر شواهد

نگرانی از این‌که پژوهش‌های حوزه مدیریت در تأثیرگذاری بر اقدامات مدیریتی به‌طور گسترده موفق نبوده‌اند، بارها توسط دانشمندان مدیریت مطرح شده است. همبریک استدلال می‌کند درحالی‌که مسئولیت اصلی پژوهش‌های حوزه مدیریت، خدمت به تصمیم‌گیری و اقدامات مدیریتی

۵- مفهوم شواهد و معرفی هرم شواهد

فرهنگ واژگان آکسفورد، شواهد را «اطلاعات یا واقعیت‌های موجود تعریف می‌کند که نشان می‌دهد یک باور یا پیش‌فرض، درست است یا نیست»^۱. کلارنس منظور از شواهد را نتایج تحقیقات نظام‌مند و همه‌جانبه برای افزایش دانش می‌داند [۲۲]. در حوزه پزشکی، شواهد به‌عنوان تفسیر داده‌های تجربی تعریف می‌شود که از تحقیق رسمی و یا تحقیقات نظام‌مند با استفاده از هر نوع روش علمی یا روش‌های علوم اجتماعی به دست می‌آیند [۲۳]. با توجه به سابقه دیرین در حوزه پزشکی، کیفیت پژوهش و ویژگی‌های شواهد در این حوزه به خوبی تبیین شده است [۲۴]. در حوزه مدیریت، شواهد علمی در مقابل تجربه به کار می‌رود، با این بیان که مدیر به جای این‌که به تجربیات خودش تکیه کند به نتایج حاصل از پژوهش‌ها توجه می‌کند، اما در عمل در میان پژوهشگران، ارزیابان و برنامه‌ریزان، توافقی وجود ندارد که کدام اطلاعات یا واقعیات می‌توانند «شواهد کافی» محسوب شوند. از آن رو که شواهد، شکل‌های متفاوتی دارند و در زمینه‌های^۲ مختلف به نحو متفاوتی ارزش‌گذاری می‌شوند و ممکن است به راحتی در دسترس نباشند. میزان اعتبار لازم برای شواهد به حوزه‌ای که شواهد به آن مربوط می‌شود و مسأله خاصی که مدنظر است، بستگی دارد. بنابراین نمی‌توان برای تمام انواع شواهد ضوابط یا معیارهای کیفی یکسان تعیین کرد^۳. همچنین ممکن است توافق بر آنچه شاهد محسوب شود، چالش‌برانگیز باشد؛ زیرا عوامل زیادی در پذیرش آن‌ها دخیل‌اند. شواهد موجود ممکن است در مورد مخاطبان، مسائل و زمینه‌های خاص، همیشه صدق نکنند. یکی از روش‌های اصلی برای تعریف آنچه به‌عنوان شاهد در پزشکی مبتنی بر شواهد در نظر گرفته می‌شود استفاده از طبقه‌بندی کیفیت است که از سطوح مختلفی برخوردار است. اداره کابینه بریتانیا^۴ در سال ۱۹۹۹ انواع شواهد را شامل دانش خبرگان، نتایج تحقیقات و دستاوردهای پژوهشی، مشاوره با ذی‌نفعان، ارزیابی تصمیمات قبلی، و نتایج حاصل از مشاوره‌ها معرفی می‌کند [۲۵]. پارسونز، ماهیت شواهد را به دو دسته تقسیم‌بندی می‌کند: شواهدی که از جنس پژوهش هستند و به وسیله دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی تولید می‌شود؛ و تجربه حرفه‌ای و سازمانی که درباره چپستی و ماهیت کارها است [۲۶]. براساس طرح درجه‌بندی آکسفورد، قوی‌ترین شواهد از حداقل «یک مرور نظام‌مند»^۵ مشتق می‌شوند، در سطوح پایین‌تر، شواهدی وجود دارند که

6. Critically Appraised Topics (Evidence Synthesis)
7. Critically Appraised Individual Articles (Articles Synopses)
8. Cohort Studies
9. Evidence Pyramid
10. Systematic Reviews

۱- فرهنگ لغات انگلیسی Concise Oxford

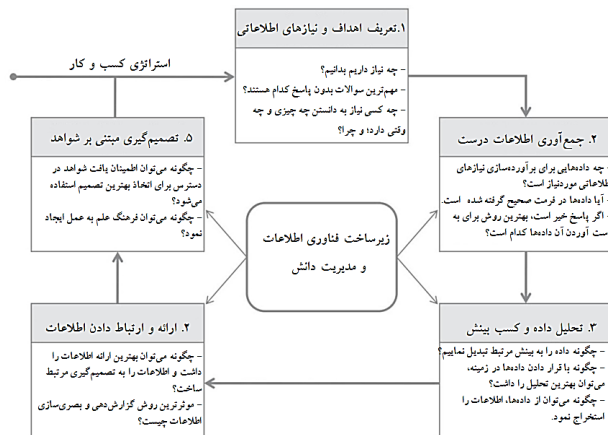
2. Context

۳- راهنمای برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد، واحد برنامه‌ریزی صندوق جمعیت ملل متحد.

4. UK Cabinet office

۵- systematic reviews: یک شکل مرور منابع ساختاردار است که روی یک پرسش متمرکز متمرکز بوده و سعی در ارائه پاسخ با استفاده از تجزیه و تحلیل همه شواهد معتبر موجود دارد. این نوع مرور با استفاده از جستجوی منابع، استفاده از معیارهای ورود و خروج از پیش تعیین شده، ارزیابی نقادانه شواهد، استخراج و تولید داده‌ها از شواهد و تولید یافته از آنها انجام می‌شود.

سیس تبدیل اطلاعات به دانش عملی ارائه می‌دهد. این مدل به‌عنوان ابزاری برای کمک به مدیران پر مشغله برای غلبه بر چالش‌های بی‌شماری است که با آن مواجه‌اند، با ارائه دسترسی به قطعات طلایی دانش در میان رودخانه پرقدرت و سریع داده‌ها که می‌تواند آن‌ها را در خود غرق کند. مدل دارای پنج مرحله است: چه چیزی نیاز است بدانیم؟؛ پیدا کردن شواهد؛ دست‌یابی به بینشی که مورد نیاز است؛ ارتباط‌دادن پیام؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد درست. همان‌طور که از شکل دیده می‌شود، مراحل ۲ تا ۴ توسط گام ششم یا همان زیرساخت فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود.



شکل ۳- مدل مدیریت مبتنی بر شواهد [۳۶]

مرحله ۱: چه چیزی نیاز است بدانیم؟

این مرحله با درک اهداف راهبردی سازمان و در نظر گرفتن این اهداف به‌عنوان هادی کل فرایند آغاز می‌شود. تنها با در پیش رو نگه داشتن اهداف راهبردی سازمان، می‌توان اطمینان حاصل نمود که تحلیل انجام شده، تضمین‌کننده بقای سازمان بوده و با موقعیت رقابتی سازمان در بازار در ارتباط است. با شناسایی اهداف راهبردی اصلی است که می‌توان به این پرسش پرداخت: مبتنی بر این اهداف، چه چیزی نیاز است بدانیم؟ به بیان دیگر، فرایند تصمیم‌سازی و تبدیل داده به دانش با هدف حمایت از چه کسی است؟ مشتریان داده ممکن است درون سازمانی باشند، همچون اعضای هیأت‌مدیره، مدیران ارشد، بخش منابع انسانی، مدیران بازاریابی و یا می‌توانند خارجی باشند، همچون تنظیم‌کننده‌های بازار، بازارهای سرمایه، جوامع محلی و یا تأمین‌کنندگان. این موضوع بسیار مهم است؛ زیرا مخاطبان مختلف، حتی در ارتباط با یک هدف راهبردی، نیازهای بسیار متفاوتی دارند. پس از مشخص شدن مخاطب است که این موضوع مهم می‌شود که برای کدام سوالات مرتبط با عملکرد، باید به دنبال پاسخ بود. به عبارت دیگر، آنها در تلاش برای حل چه مشکلی هستند؟

مرحله ۲: پیدا کردن شواهد

این گام، جایی است که در آن سازمان اطمینان حاصل می‌کند که داده‌های درست را گردآوری و سازمان‌دهی کرده است. در این‌جا تأکید بر

است، اما در عمل برگردان دانش تولید شده در دانشگاه به اقدامات مدیران ناکام بوده است [۲۸]. یک دهه بعد نیز، هنوز این دغدغه باقی است، چنان‌که بارتونیک بر نبودن پلی روی شکاف بین آگاهی و عملکرد مدیریت تأکید می‌کند [۲۹]. از این تاریخ، ابراز نگرانی‌ها افزایش می‌یابد، چنان‌که روسو بر وجود شکاف بین آگاهی و عملکرد مدیریت مجدداً نموده و پیشنهاد به کارگیری اصول «اقدام مبتنی بر شواهد» را مطرح می‌نماید و معتقد است این رویکرد می‌تواند به غلبه بر این مسأله کمک کند [۳]. پس از آن، کامینگز بر تعامل نزدیک‌تر بین محققان و پژوهشگران حوزه مدیریت تأکید می‌ورزد [۳۰].

بارتونیک و رینز بر نظریه‌پردازی در این حوزه برای پرکردن شکاف بین علم و عمل مدیریت تأکید می‌ورزند. برای این منظور، آنها منابع اصلی تنش بین دانشگاهیان و مدیران اجرایی، از جمله محدودیت‌های مختلف زمان، منطق متضاد، شیوه‌های ارتباطی متمایز، منافع و انگیزه‌ها متفاوت، را در مقاله‌اشان مورد توجه قرار می‌دهند [۳۱]. مدیریت مبتنی بر شواهد، جنبشی است که برای پر کردن همین شکاف بین تحقیق و عمل تلاش می‌کند. با اتکال بر این فرض که تحقیقات حوزه مدیریت می‌تواند ارزش عملی برای اقدامات مدیریت داشته و کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریت را افزایش دهد [۳۲]، تمرکز مدیریت مبتنی بر شواهد، بهره‌گیری از بهترین شواهد موجود تحقیقاتی و در اختیار مدیران قرار دادن آن‌ها است. فرض اصلی مدیریت مبتنی بر شواهد این است که تصمیمات در سطوح مختلف سازمانی تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی بسیاری بوده و همواره مدیران تحت تأثیر این عوامل مختلف اقدام به تصمیم‌گیری کرده‌اند. مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌ها عبارتند از تجربه، خبرگی و قضاوت مدیر؛ منابع در دسترس مدیر؛ ارزش‌ها، ایدئولوژی و عقاید مدیر؛ عادات، سنت‌ها و رویه‌های جاری سازمانی (همان عوامل وابستگی به مسیر)؛ لابی‌ها و گروه‌های فشار درون سازمانی و هم‌چنین مشاوران؛ عمل‌گرایی و اقتضائات؛ و شواهد. لذا اگر بتوان در مورد موضوع و مسأله‌ای، اطلاعات گسترده و با کیفیتی گردآوری کرده و آن را به دانش معنادار تبدیل شود و در بین ذی‌نفع‌های مختلف سازمان که قدرت عمل دارند، منتشر نمود، می‌توان در مورد مسائل، تصمیمات بهتری اتخاذ کرد. به عبارت دیگر، انجام مطالعات علمی که بر طبق برنامه‌ها و عملیات ویژه‌ای انجام می‌شود منجر به اتخاذ تصمیمات بهتری می‌شود. کلارنس مراحل مدیریت مبتنی بر شواهد را شامل ۵ مرحله می‌داند: تدوین و تشخیص مسأله؛ یافتن شواهد جهت پاسخ به مسأله؛ ارزیابی نقادانه شواهد؛ به‌کارگیری شواهد برای این مسأله خاص؛ و ارزشیابی عملکرد [۲۲]. اما بهترین مدل برای مدیریت مبتنی بر شواهد توسط مار^۲ ارائه شده است [۶] (شکل ۳). در اصل، این مدل چارچوبی عملی برای برگردان داده‌های خام به اطلاعات و

1. Path dependency
2. Marr

قابلیت گسترده تحلیل در تمام سازمان (و نه فقط در زیرمجموعه‌ای از سازمان مثلاً در امور مالی) وجود دارد؛ تمایل برای به اشتراک اطلاعات در سازمان وجود دارد؛ تلاش‌های در جهت تقویت جایگاه مدیریت مبتنی بر شواهد در سازمان به رسمیت شناخته شده و پاداش داده می‌شود. این پنج مرحله متوالی، چارچوبی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان فراهم می‌کند. با این حال، منطق حاکم، فرایندی خطی (از مرحله ۱ به مرحله ۵) نبوده، و حلقه‌های بازخورد بین مراحل وجود دارد.

در وسط شکل، زیرساخت اطلاعاتی و مدیریت دانش قرار دارد که قابلیت معماری اطلاعات و فرایند پژوهشی، توانایی جستجو در ابزارهای چاپی و الکترونیکی گوناگون به منظور بازیابی، گزینش و ارزیابی دقیق منابع اطلاعاتی و برقراری ارتباط مؤثر بین نیاز اطلاعاتی و یافته‌های به‌طور مؤثر را ایجاد می‌کند.

۷- موانع پذیرش (ویکرد مبتنی بر شواهد توسط مدیران

عوامل مختلفی وجود دارد که به‌عنوان موانع پذیرش رویکرد مبتنی بر شواهد توسط مدیران عمل می‌کنند. مواردی همچون سرعت و زمان، اعمال نفوذ^۶، و جهل علمی^۷ و فرهنگ خدمات اجتماعی^۸ که توسط کابل مطرح شده [۳۳] و منطق بروکراتیک^۹، و مکتب کینیسیسم^{۱۰} که توسط لیستر مطرح می‌شود [۳۳].

– **سرعت و زمان:** پذیرفتنی است مدیران تحت فشار زمانی هستند. زمان، نه تنها فضای بسیار محدودی برای سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد موجود است بلکه به ندرت فرصتی برای فکر کردن در اختیار مدیر می‌گذارد. کابل عامل زمان را یکی از موانع اصلی می‌داند که مانع به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر شواهد می‌شود.

– **اعمال نفوذ:** کابل معتقد است هر مدیری بر حوزه علمی محدودی اشراف دارد، پس نمی‌تواند در خصوص همه مسائل در تمام حوزه‌های علمی و اجرایی سازمان تابعه خود اشراف داشته باشد. بدین لحاظ به اطلاعاتی که دیگران در اختیار وی قرار می‌دهند، وابسته است. بنابراین این مسأله اهمیت می‌یابد که مدیران به توصیه‌های چه کسانی توجه می‌کنند و چگونه در خصوص توصیه‌هایی که به آن‌ها می‌شود قضاوت می‌نمایند.

– **جهل علمی^{۱۱} و فرهنگ خدمات اجتماعی^{۱۲}:** سوءظن نسبت به دانش و دانشمندان همیشه وجود داشته است. این نگرش، بی‌اعتمادی شدیدی به اطلاعاتی دارد که در خارج از سیستم تولید شده می‌شوند؛

داده‌های معنی‌دار و مرتبط برای برآورده‌سازی نیازهای اطلاعاتی شناسایی شده در مرحله ۱ است. سازمان‌ها نیاز دارند ارزیابی کنند که آیا داده‌های مورد نیاز در سازمان وجود دارند و یا درباره بهترین راه برای جمع‌آوری داده‌ها اطلاعات کسب نمایند. سازمان‌ها باید داده‌های موجود را در فرمت‌های بی‌شماری همچون اعداد، صدا، متن، گرافیک، تاریخ‌ها و تصاویر نگهداری نمایند. افزون بر این، روش‌شناسی‌های بسیاری برای جمع‌آوری داده‌ها وجود دارد، روش‌های کمی برای داده‌های عددی و روش‌های کیفی برای داده‌های غیرعددی. در ساخت شواهد، سازمان باید نیم‌نگاهی نیز به جمع‌آوری داده‌های عینی^۱ و ذهنی^۲ داشته باشد. با این حال داده، اطلاعات نیست. داده به خودی خود بدون تفسیر و بافت‌مندی^۳ ارزش کمی برای سازمان ایجاد می‌کند (تفسیر و بافت‌مندی موجب تبدیل داده به اطلاعات می‌شود).

مرحله ۳: کسب بینش مورد نیاز

این گام بر تبدیل داده‌ها به بینش مربوطه متمرکز است. داده‌ها باید تحلیل شده و به منظور استخراج اطلاعات، در زمینه^۴ قرار داده شوند. تحلیل باید اهداف راهبردی اصلی سازمان را حمایت کرده و مورد تأیید قرار دهد. مرکز ثقل روند تحلیل (و همراستا با روش علمی که مدل ارائه می‌دهد) آزمایش به منظور آزمون فرضیات است. این اقدام، معیار پذیرش یا رد فرضیات است.

مرحله ۴: ارتباط پیام

این مرحله بر ارتباط بین اطلاعات و بینش استخراج شده در مرحله ۳، تمرکز دارد. در اینجا تمرکز اصلی این است که اطلاعات در مناسب‌ترین قالب و فرمت، به تصمیم‌گیرندگان مناسب داده شود. اطلاعات باید به گونه‌ای ارائه شوند تا دریافت‌کنندگان قادر به درک آن باشند. انواع مختلف نمودارها و جداول می‌تواند به این منظور استفاده شود. علاوه بر این، استفاده از روایت‌ها^۵ (که موجب قرار گرفتن داده‌ها در زمینه مناسب شده و به داده‌ها معنا می‌بخشد) اهمیت دارد.

مرحله ۵: تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد درست

گردآوری دانش، چه روشنگرانه و چه قانع‌کننده، به خودی خود از ارزش کمی برخوردار است مگر اینکه به عمل تبدیل شود. در واقع، تصمیم باید اتخاذ شده و عملیاتی شود. این موضوع اغلب نیاز به تحولی فرهنگی در سازمان دارد که برای مثال، شامل موارد زیر است: سازمان برای یادگیری و بهبود اشتیاق داشته و این اشتیاق را نشان می‌دهد؛ مدیر ارشد، نقش رهبر سازمان را در پیاده‌سازی اصول مدیریت مبتنی بر شواهد به عهده دارد؛

6. Superficiality
7. Scientific Ignorance
8. Civil Service Culture
9. Bureaucratic logic
10. Cynicism
11. Scientific Ignorance
12. Civil Service Culture

1. Objective
2. Subjective
3. Contextualization
4. Context
5. Narrative

همچون کمبود وقت برای دست‌یابی به شواهد ناشی از حجم بالای امور اجرایی، و کمبود وقت برای اجرای ایده‌های جدید ناشی از اضطرار موضوع و یا عدم همکاری یا بی‌اعتقادی همکاران سازمانی در به کار بستن نتایج تحقیقات، کمبود نیرو برای پیاده‌سازی رویکرد مبتنی بر شواهد؛ موانع فردی (مهارت کم در بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی به بیان دیگر کم‌سواد بودن یا بی‌سواد بودن)؛ موانع مربوط به شواهد (عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی و تحقیقی کافی در رابطه با موضوع و مسأله)؛ و موانع مدیریتی (نبود مجوز برای پیاده‌سازی ایده‌های جدید در سازمان ناشی از قوانین سازمانی، وجود رویه‌های تثبیت شده سازمانی یا همان تأثیر وابستگی به مسیر در سازمان) است.

۸- نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری مبتنی بر عقاید فردی^۳ نقطه مقابل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است و دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد: استفاده از شواهد انتخابی، برای مثال مطالعه بدون توجه به کیفیت آن؛ نقطه نظرات آزمون نشده اشخاص و یا گروه‌ها که معمولاً برخاسته از خاستگاه‌های عقیدتی، از پیش تصمیم‌گرفته شده یا فرض‌های احتمالی هستند. بنابراین برخی خصوصیات تصمیم‌گیری مبتنی بر عقاید فردی را بدین صورت می‌توان برشمرد: مبتنی بر تجربه؛ ناخودآگاه؛ سریع؛ شهودی؛ و دارای بار شناختی کم. در مقابل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد از خصوصیات زیر برخوردار است: منطقی؛ آگاه؛ آهسته؛ در نظر گرفتن تمامی جنبه‌ها؛ و دارای بار شناختی بیش‌تر. شایان‌گفتن است مدیریت مبتنی بر شواهد، بدین معنا نیست که دستاوردهای پژوهشی جایگزین قضاوت شوند. پژوهش به تنهایی نمی‌تواند باعث تصمیم‌گیری شود. همواره قضاوت هم نیاز است. قضاوت در خصوص این‌که از چه شواهدی استفاده شود؛ چگونه شواهد موجود تفسیر شود؛ میزان اطمینان به شواهد موجود چقدر است. ضمناً برای تصمیم‌گیری درباره مسائل مختلف، نیاز است آیا بدانیم عواقب مطلوب تصمیم، بیش‌تر از عواقب ناخواسته آن است یا خیر؟ هم‌چنین باید قضاوت کنیم اثر نهایی^۴ تصمیم چگونه است و از سوی دیگر برای پیاده‌سازی تصمیم اتخاذ شده چه منابعی مورد نیاز است. در این رابطه در نظر گرفتن جنبه‌های مثبت و منفی تصمیم حائز اهمیت است. بدیهی است اگر تصمیمی فواید و عواقب نامطلوب محدودی داشته باشد، هزینه کمی داشته و در خصوص شواهد و اهمیت آن، اطمینان کافی وجود داشته باشد، در این صورت می‌توان آن را تصمیمی صحیح و مناسب دانست.

منطق بروکراتیک و مکتب کینیسیسم: منطق بروکراتیک می‌گوید کارها درست هستند، چون همیشه به این روش انجام شده‌اند. مکتب کینیسیسم، نگرش فکری که اجازه می‌دهد در طول چشم‌انداز سازمان یا عقل متعارف حرکت کنیم حتی اگر بدانیم که این دید، اشتباه است. در این عامل، وابستگی به مسیر مشهود است. عملاً در این منطق و مکتب، رویکرد «وابستگی به مسیر» دیده می‌شود. مطابق این رویکرد، فرایندهای وابسته به مسیر حرکت گذشته، پدیده‌هایی هستند که نتایج و دستاوردهای آن‌ها فقط به‌عنوان جزئی از یک فرایند تاریخی قابل درک هستند، دستاوردها و نتایجی که ضرورتاً بهینه نیستند. به این ترتیب بخش عمده‌ای از ناکارآمدی نظام‌ها، ناشی از وابستگی آن‌ها به مسیر حرکت گذشته است.

به موارد می‌توان کم‌سواد اطلاعاتی^۱ را نیز افزود. برای انجام مدیریت مؤثر مدیر باید از مهارت‌های لازم برای سوق دادن یافته‌های پژوهش به سمت عمل، برخوردار باشند. با افزایش توجه به استفاده از یافته‌های پژوهشی و روزآمدسازی اطلاعات در مدیریت، سواد اطلاعاتی مدیران به‌عنوان یکی از مباحث جدی و قابل تأمل مطرح شده است. در استانداردهای انجمن کتابخانه‌های دانشگاهی و تحقیقاتی^۲ یک مدیر باسواد اطلاعاتی دارای قابلیت‌هایی به شرح زیر است: توانایی تشخیص و تعیین نوع و ابعاد اطلاعات مورد نیاز (ماهیت و مقیاس)؛ توانایی دستیابی مؤثر و کارآمد به اطلاعات مورد نیاز؛ توانایی ارزیابی منتقدانه اطلاعات و منابع آن و برقراری ارتباط بین اطلاعات گزینش شده با دانش پایه؛ توانایی به‌کارگیری اطلاعات برای انجام یک هدف ویژه به‌عنوان عضوی از یک گروه و یا به‌طور انفرادی؛ آگاهی نسبت به جنبه‌های مختلف اقتصادی، قانونی و اجتماعی در حوزه دسترسی و استفاده از اطلاعات [۳۴]. بررسی ویژگی‌های فوق در مورد سواد اطلاعاتی نشان می‌دهد که تمامی آن‌ها معرف یک واقعیت هستند؛ مدیران باسواد اطلاعاتی، با فراگیری برخی از فنون و مهارت‌ها می‌توانند از ابزارها و منابع اطلاعاتی استفاده کرده، و به حل و فصل مسائل و مشکلات مربوط به سازمان بپردازند. بدین ترتیب مهارت‌های سواد اطلاعاتی پیش‌نیازی برای عملکرد مبتنی بر شواهد در مدیریت محسوب می‌شود و لازم است مدیران مهارت‌های مربوط به راهبردهای جستجو و انتخاب بانک‌های اطلاعاتی و روش‌های تحلیل انتقادی مطالعات پژوهشی را آموزش ببینند.

از جمع‌بندی موانع پیش‌گفته می‌توان نتیجه گرفت، چهار دسته موانع فراروی پیاده‌سازی مدیریت مبتنی بر شواهد است: موانع مربوط به محیط

3. Opinion-Based
4. Impact

۱- Literacy Information: تعاریف زیادی از سواد اطلاعاتی در مقالات و منابع مختلف آمده است که بیش‌تر آن‌ها مشخصه‌های سواد اطلاعاتی را داشتن مهارت‌های پایه رایانه و اینترنت برای بازیابی اطلاعات و توانایی ایجاد ارتباط توصیف کرده‌اند. انجمن کتابداران آمریکا شخص با سواد اطلاعاتی را این‌گونه تعریف می‌کند: شخص با سواد اطلاعاتی باید قادر به تشخیص زمان نیاز به اطلاعات، بازیابی، ارزیابی و استفاده مؤثر از اطلاعات مورد نیاز باشد.

2. Association of College and Libraries Research (ACRL)

- 4- Pfeffer, J. and Sutton, R.I. , "Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management", Harvard Business Press, Boston, MA, 2006.
- 5- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. , "Evidence-Based Management: Foundations, Development, and Controversies", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), pp. 204-217, 2017.
- 6- Marr, B. 2010, "The intelligent company: Five steps to success with evidence-based management". John Wiley & Sons, 2010.
- 7- Sackett, D. L., & Rosenberg, W. M. , "The need for evidence-based medicine", Journal of the Royal Society of Medicine, 88(11), pp. 620-624, 1995.
- 8- Sackett, D.L., Straus, S.E., Richardson, W.S., Rosenberg, W. and Haynes, R.B. , "Evidence-based Medicine: How to Practice and Teach EBM", Churchill Livingstone, New York, NY, 2000.
- 9- Axelsson, R. , "Towards an evidence based health care management", The International journal of health planning and management, 13(4), pp. 307-317, 1998.
- 10- Hodgkinson, G. P. , "Why Evidence- Based Practice in I-O Psychology Is Not There Yet: Going Beyond Systematic Reviews", Industrial and Organizational Psychology, 4(1), pp. 49-53, 2011.
- 11- Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. K. , "What's the evidence on evidence-based management?", The Academy of Management Perspectives, 23(4), pp. 5-18, 2009.
- 12- Holloway, J. , "Where's the evidence for evidence based management?", paper presented at the ESRC Seminar Series "Advancing Research in the Business and Management Field", Oxford Brookes Business School, Oxford, 18 May 2007.
- 13- Sohrabi, Z., & Zarghi, N. , "Evidence-Based Management: An Overview", Creative Education, 6(16), pp. 1776-1789, 2015.
- 14- Reid, B. and Spinks, N. , "Effacing the facts: critical realism and the politics of evidence", paper presented at the 3rd International Congress of Qualitative Inquiry, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana and Champaign, IL, 2-5 May 2007.
- 15- Dietz, J., Antonakis, J., Hoffrage, U., Krings, F., Marewski, J. N., & Zehnder, C. , "Teaching evidence-based management with a focus on producing local evidence", Academy of Management Learning & Education, 13(3), pp. 397-414, 2014.
- 16- Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. , Teaching evidence-based management in MBA programs: What evidence is there?", Academy of Management Learning & Education, 10(2), pp. 222-236, 2011.
- 17- Rousseau, D.M. and McCarthy, S., , "Educating managers from an evidencebased perspective", Academy of Management Learning and Education Archive, Vol. 6, No. 1, pp. 84-101, 2007.
- 18- Wright, A. L., Middleton, S., Greenfield, G., Williams, J., & Brazil, V. , "Strategies for teaching evidence-based management: What management educators can learn from medicine", Journal of Management Education, 40(2), pp. 194-219, 2016.
- 19- Tourish, D. , "Evidence Based Management", or 'Evidence Oriented Organizatin'? A critical realist perspective", Organization, 20 (2), pp. 173-192, 2013.
- 20- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. , "Evidence-based management: concept cleanup time?", The Academy of Management Perspectives, 23(4), pp. 19-32, 2009.
- 21- Olivas-Luján, M. R., & Rousseau, D. M., "Can the Evidence-Based Management Movement Help e-HRM Bridge the Research-Practice Gap?", Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research., v.3, 2010.
- 22- Clarence, E. , "Technocracy reinvented: The new evidence based policy movement", Public Policy and Administration, 17(1), pp. 1-11, 2002.

این مقاله با بررسی ادبیات موضوعی درباره شاهد و طبقه‌بندی شواهد، و هم‌چنین مدیریت مبتنی بر شواهد، نتیجه می‌گیرد مدیران به دلیل کمبود وقت جهت مطالعه، برای پاسخ‌گویی به سؤالات به استفاده از راه‌های ساده و سریع متوسل می‌شوند. کمبود آگاهی مدیران از رویکرد مبتنی بر شواهد و فاصله تئوری تا عمل موجب شده است تا این مفهوم، کمتر در حوزه مدیریت مورد توجه قرار گیرد. عدم مهارت مدیران برای ارزیابی و نداشتن زمان کافی برای به‌کارگیری شواهد از مشکلات عمده در این زمینه است. هم‌چنین عادت کردن به روندهای موجود و شرایط محیط کار از دیگر موانع کاربرد شواهد در مدیریت محسوب می‌شود. لذا آموزش رویکرد مبتنی بر شواهد به مدیران با هدف استفاده جدی، صریح، و عقلانی از بهترین شواهد رایج برای تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گرفته است. از این رو آموزش به کارگیری رویکرد مبتنی بر شواهد به مدیران الزامی است. این رویکرد به معنای تلاش برای یکپارچه‌سازی بهترین شواهد با مهارت‌های مدیریتی و شرایط و موقعیت‌های بروز مشکل است و هدف آن کمک به تصمیم‌گیری صحیح است. لذا لازم است مدیران به منظور بروز نگهداشتن مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای، آخرین شواهد پژوهشی را دنبال نموده و دانش تولید شده را به کار گیرند تا موجب توسعه حرفه‌ای گردد. لذا مدیر باید آمادگی استفاده از نتایج پژوهش را داشته باشد. درحالی‌که تنها استفاده از تجربه و دانش شهودی برای تصمیم‌گیری کافی نیست. محقق معتقد است با توجه به موانع پیش رو برای دسترسی به بهترین شواهد، استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی برای رفع موانع و ایجاد زمینه لازم برای استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد مطرح گردد. زیرا این سیستم‌ها می‌توانند مانند پل داده‌ها و اطلاعات موضوع و مسأله، و دانش مدیریت باشد. مقاله برای بهبود به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر شواهد با استفاده از ادبیات موضوعی مدلی پنج مرحله‌ای (چه چیزی نیاز است بدانیم؟؛ پیدا کردن شواهد؛ دستیابی به بینشی که مورد نیاز است؛ ارتباط‌دادن پیام؛ و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد درست) ارائه می‌دهد. هر مرحله دارای تعدادی زیرمرحله است، که با هم، تصویری کامل ارائه می‌کنند از این‌که چگونه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به معماری فرهنگی و ساختاری سازمان تبدیل می‌شود.

۹- مراجع

- 1- Kieser, A., Nicolai, A., Seidl, D. , "The practical relevance of management research: turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program", Academy of Management Annals. Vol. 9 No. 1, pp. 143-233, 2015.
- 2- Pfeffer, J., & Fong, C. T. . "The end of business schools? Less success than meets the eye", Academy of Management Learning & Education, 1(1), 78-95, 2002.
- 3- Rousseau, D.M. , "Is there such a thing as "evidence-based management"?", Academy of Management Review. Vol. 31 No. 2, pp. 256- 269, 2006.

- 23- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P. and Shiell, A. , "Criteria for evaluating evidence on public health interventions", *Journal of Epidemiology and Community Health*, Vol. 56, No. 2, pp. 119-27, 2002.
- 24- Woolf, S.H., Battista, R.N., Anderson, G.M., Logan, A.G., Wang, E. and Canadian Task Force on the Periodic Health Examination, "Assessing the clinical effectiveness of preventive maneuvers: analytic principles and systematic methods in reviewing evidence and developing clinical practice recommendations. A report by the Canadian Task Force on the Periodic Health Examination", *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 43, No. 9, pp. 891-905, 1990.
- 25- Cobinet Office., *Modernizing government white paper*. London. UK: The stationery office, 1999.
- 26- Parsons, W., "From muddling through to muddling up-evidence based policy making and the modernisation of British Government", *Public policy and administration*, 17(3), pp. 43-60, 2002.
- 27- Oxford Centre for Evidence-based Medicine (2011), "Levels of evidence", available at: [www. cebm.net/index.aspx?o%41025](http://www.cebm.net/index.aspx?o%41025) (accessed March 10, 2011).
- 28- Hambrick, D.C.,, "What if the Academy actually mattered?" *Academy of Management Review*. Vol. 19 No. 1, pp. 11-16, 1994.
- 29- Bartunek, J.M. , "A Dream for the Academy". *Academy of Management Review*. Vol. 28 No. 2, pp. 198-203, 2003.
- 30- Cummings, T.G. , "Quest for an engaged Academy". *Academy of Management Review*. Vol. 32 No. 2, pp. 355-360, 2007
- 31- Bartunek, J.M., Rynes, S.L. , "Academics and Practitioners Are Alike and Unlike The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships". *Journal of Management*. Vol.40 No.5, pp. 1181-1201, 2014.
- 32- Rousseau, D.M., "The Oxford handbook of evidence-based management". Oxford University Press, 2012.
- 33- Cable, V. , "Evidence and UK politics, Does Evidence Matter? Presentation as part of a ODI Meeting Series on 'Does Evidence Matter?'" London, UK, 2004.
- 34- Association of College and Research Libraries. *Information literacy competency standards for higher education* [Online]. [cited 2006 Jan 18]. Available from: URL: <http://www.ala.org/acrl/intro.html/>