

الإدارة القائمة على الأدلة

(المبادئ، الأدلة ومصادرها، أفضل الممارسات، المفاهيم الخاطئة)

Evidence-based management

(Principles, evidence and sources, best practices, misconceptions)

عون صبرينة^{1*}، لطيف وليد²،

Aoun Sabrina 1, Letaief Walid 2

¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالوصوف ميله (الجزائر)، s.aoun@centre-univ-mila.dz² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالوصوف ميله (الجزائر)، walid.letaief@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2021/ 06/30

تاريخ القبول: 2023/05/31

تاريخ الإرسال: 2023/04/16

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة القائمة على الأدلة، الذي يعد حديثا في مجال الإدارة والتنظيم، لذلك استخدمنا المنهج لوصفي وكل المصادر العلمية والبحثية المتاحة، توصلنا إلى الإدارة القائمة على الأدلة تعتمد بشكل أساسي على عنصرين، الأدلة العلمية والتفكير النقدي، وتهدف إلى مساعدة الممارسين لها اتخاذ قرارات ذات جودة أعلى من خلال استخدام مصادرها رئيسية للأدلة العلمية، التنظيمية، المهنية، ومخاوف أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاح: الإدارة القائمة على الأدلة، هرم DIKW، التقييم النقدي، أسلوب ما وراء المعرفة.

Abstract: This study aims to address the theoretical and conceptual framework of evidence-based management, which is recent in the field of management and organization, so we used the method to describe and all available scientific and research sources. It aims to help its practitioners make higher quality decisions by utilizing its primary sources of evidence: scientific, regulatory, professional, and stakeholder concerns.

Keywords: Evidence-based management, DIKW pyramid, Critical evaluation, Meta-cognition.

المقدمة:

إن مصطلح "قائم على الأدلة" هو مصطلح تمت صياغته في الأصل في التسعينيات في مجال الطب، ولكن مبادئه اليوم تمتد عبر تخصصات متنوعة مثل التعليم وعلم الجريمة والسياسة العامة والعمل الاجتماعي والإدارة حديثاً. ظهر هذا التوجه في الإدارة بعد تزايد الملاحظات حول نقص استخدام الأدلة العلمية في ممارسة الإدارة، وبسبب كون ممارسة الإدارة اليوم غير متوافقة بشكل جيد مع أبحاث التنظيم والإدارة كما كان الطب والعلوم آنذاك. إذن فالإدارة القائمة على الأدلة تستند إلى العلم مما يسمح للمديرين والاستشاريين والممارسين الآخرين للتغلب على هذه العوائق من خلال استخدام وسائل اتخاذ القرار والممارسات والأطر لدعم قرارات أفضل جودة.

نسعى في هذه الورقة البحثية لوضع إطار مفاهيم شامل لإدارة القائمة على الأدلة، وتنبيه الباحثين والممارسين أو الأشخاص الذين يحملون الصفتين السابقتين معا (مديري الجامعات، مديري الكليات، المعاهد، رؤساء الأقسام ومراكز البحث) بأهمية انتهاج الإدارة القائمة على الأدلة، وللوصول إلى ذلك قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة؟ وما هي مهاراتها ومبادئها؟

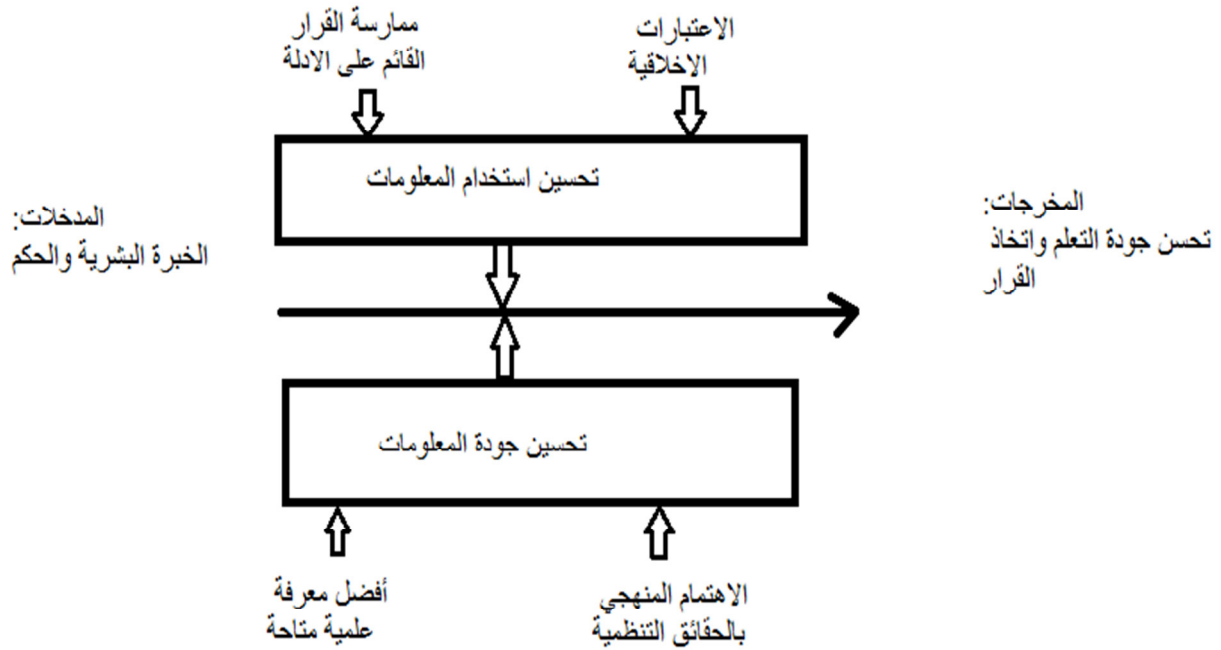
- ما هي الأدلة؟ وما هي مصادرها؟

- ما هي أفضل الممارسات للإدارة القائمة على الأدلة؟ وما هي المفاهيم والعوائق الخاطئة حولها؟

أولاً. تعريف الإدارة القائمة على الأدلة: عرفت دنيس روسو مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة في خطابها سنة في 2006 في الأكاديمية الأمريكية للإدارة بأنها "ترجمة المبادئ القائمة على أفضل الأدلة إلى ممارسات تنظيمية، ومن خلال الإدارة القائمة على الأدلة يتطور المدراء الممارسون إلى خبراء يتخذون قرارات تنظيمية مستنيرة بالعلوم الاجتماعية والبحث التنظيمي". تمت مراجعة مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة في سنة 2009 من طرف "دنيس روسو" و "برينز دانيير" وعرفوها كالتالي "تتعلق الإدارة القائمة على الأدلة باتخاذ القرارات من خلال الاستخدام الصريح والضميري والحصيف لأربعة مصادر للمعلومة تشمل حكم وخبرة الممارسين، الدليل من السياق المحلي، التقييم النقدي لأفضل دليل بحثي، ومنظور الأشخاص الذين قد يتأثرون بالقرار¹.

كما يمكن تعريف الإدارة المستندة إلى الأدلة هي "ممارسة إدارية مستنيرة بالأدلة تدمج المعرفة العلمية في المحتوى وعملية اتخاذ القرارات، بحيث تنشر نتائج علمية راسخة فيما يتعلق بالتفكير النقدي، والحكم البشري، واتخاذ القرار لمساعدة المديرين في الحصول على معلومات عالية الجودة واستخدامها"²، وبذلك تجمع بين أربعة أنشطة رئيسية في الممارسة اليومية لحكم الإدارة واتخاذ القرار كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الأنشطة الرئيسية الأربعة للإدارة القائمة على الأدلة



المصدر: Denise M. Rousseau, The Oxford Handbook of Evidence-Based Management, Oxford University Press, New York, 2012, p 03

حسب الشكل رقم: 01 تشمل هذه الأنشطة الرئيسية للإدارة القائمة على الأدلة ما يلي:

- استخدام أفضل النتائج العلمية المتاحة.
- جمع الحقائق والمؤشرات والمقاييس التنظيمية والاهتمام بها بطريقة منهجية لزيادة موثوقيتها وفائدتها.
- الاستخدام المستمر للحكم النقدي الفعال وأدوات اتخاذ القرار من أجل تقليل التحيز وتحسين جودة القرار.
- النظر في القضايا الأخلاقية بما في ذلك الأثر القصير والطويل للأجل للقرارات الإدارية على أصحاب المصلحة³.
- يظهر من التعريفات السابقة أن الإدارة القائمة على الأدلة هي ممارسة قائمة على الأدلة مطبقة في الإدارة، والفكرة الأساسية فيها أن القرارات الإدارية الجيدة يجب أن تستند إلى مزيج من التفكير النقدي وأفضل الأدلة المتاحة، وتسعى الممارسة القائمة على الأدلة إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات الإدارية، وتساعد الممارسين على إيجاد وتقييم أدلة إضافية ذات الصلة بقراراتهم، وهي تعتمد على ستة مهارات رئيسية لزيادة احتمالية التوصل إلى نتيجة إيجابية:
- السؤال: ترجمة مسألة أو مشكلة عملية إلى سؤال يمكن الإجابة عليه.
- الحصول: البحث المنهجي عن الأدلة واسترجاعها.
- التقييم: الحكم النقدي على مصداقية الدليل ومدى ملاءمته.
- التجميع: وزن الأدلة وجمعها.
- التطبيق: دمج الأدلة في عملية اتخاذ القرار.
- التقييم: تقييم نتيجة القرار المتخذ⁴.

ثانياً، مبادئ الإدارة القائمة على الأدلة: يعتمد إطار الإدارة المبنية على الأدلة على المبادئ التالية:

- مواجهة الحقائق الصعبة، والقيام ببناء ثقافة يتم فيها تشجيع الناس على قول الحقيقة، حتى لو كانت غير سارة.
- الالتزام باتخاذ القرارات "القائمة على الحقائق" - مما يعني الالتزام بالحصول على أفضل دليل واستخدامه لتوجيه الإجراءات.

- التعامل مع المؤسسة كنموذج أولي غير مكتمل - تشجيع التجريب والتعلم بالممارسة.

- البحث عن المخاطر والعيوب فيما يوصبه الناس.

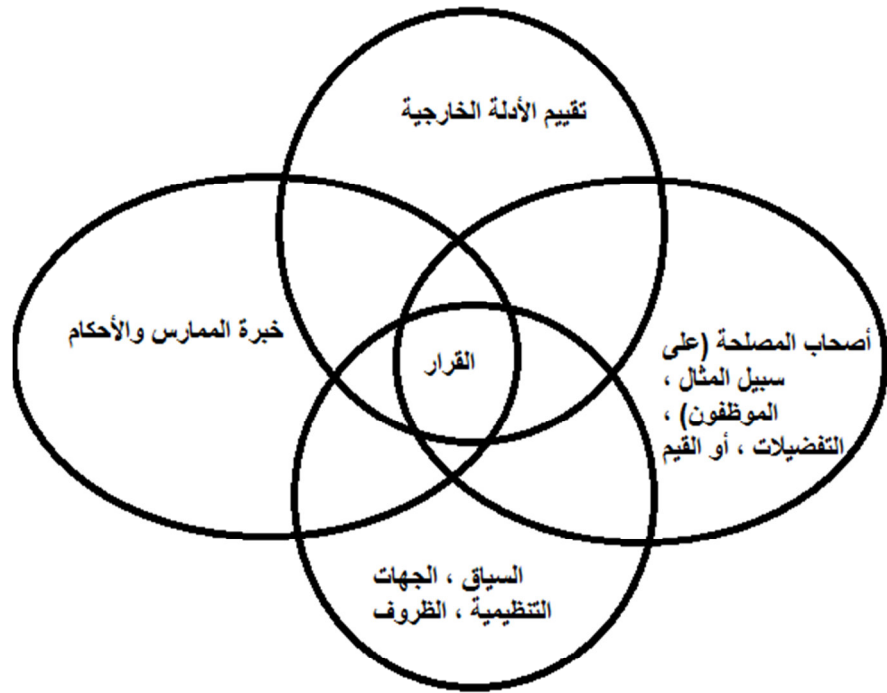
- تجنب اتخاذ قرارات تستند إلى معتقدات غير مختبرة لكنها راسخة، أو ما تم فعله في الماضي، أو على "قياس الأداء" غير الناقد لما يفعله الفائزون⁵.

ثالثاً، الأدلة ومصادرها:

1. الأدلة: عندما نقول "دليل"، فإننا نعني المعلومات أساساً. قد يكون مبنياً على أرقام أو قد يكون نوعياً أو وصفيًا. قد تأتي الأدلة من البحث العلمي الذي يقترح حقائق قابلة للتطبيق بشكل عام حول العالم أو الأشخاص أو الممارسات التنظيمية. قد تأتي الأدلة أيضاً من المؤشرات التنظيمية أو التجارية المحلية، مثل مقاييس الشركة أو ملاحظات ظروف الممارسة. حتى الخبرة المهنية يمكن أن تكون مصدرًا مهمًا للأدلة، على سبيل المثال، يجب أن تشير الخبرة السابقة لرائد الأعمال في إنشاء مجموعة متنوعة من الشركات إلى النهج الذي من المرجح أن يكون الأكثر نجاحًا⁶.

2. مصادر الأدلة: تشمل المصادر الأربعة للأدلة لاتخاذ القرارات الإدارية أفضل الأدلة العلمية المتاحة، والأدلة التجريبية، الأدلة التنظيمية، وتوقعات أصحاب المصلحة⁷، وعند القيام والتفكير في الإدارة القائمة على الأدلة من الضروري مراعاة جميع العناصر الأربعة كما يبينه الشكل التالي⁸:

الشكل رقم 02 : العناصر الأربعة للإدارة القائمة على الأدلة



المصدر: Rob B. Briner et al, Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?,
Academy of Management Perspectives · November 2009, p 20.

تحدث الإدارة المبنية على الأدلة عند تقاطع المصادر الأربعة، ولكن بشكل حاسم حجم كل دائرة - وبالتالي قوة تأثيرها - يختلف مع كل قرار. في بعض الظروف، قد يتم الحكم على آراء أصحاب المصلحة أو الاعتبارات الأخلاقية من قبل صانعي القرار على أنها أكثر أهمية من أدلة البحث الخارجية وبالتالي يتم التركيز عليها بشكل أكبر في القرار. في ظروف أخرى، قد يكون هناك القليل من الأدلة الداخلية المتاحة وبالتالي فإن تأثيرها على القرار سيكون طفيفاً نسبياً⁹.

أ. الدليل العلمي: المصدر الأول للأدلة هو البحث العلمي المنشور في المجلات الأكاديمية. على مدى العقود القليلة الماضية، تصاعد حجم البحوث الإدارية بشكل كبير، مع موضوعات تتراوح بين تقييم نجاح الاندماج وتأثيرات الحوافز المالية على الأداء إلى تحسين التزام الموظفين والتوظيف. هناك أيضاً الكثير من الأبحاث ذات الصلة من خارج تخصص الإدارة، نظراً لأن العديد من المشكلات النموذجية التي يواجهها المدبرون، مثل كيفية اتخاذ قرارات أفضل، وكيفية التواصل بشكل أكثر فاعلية وكيفية التعامل مع الصراع، تشبه تلك التي تم اختبارها في نطاق واسع من السياقات. على الرغم من أن العديد من الممارسين يتعلمون عن نتائج البحث كطلاب أو في دورات مهنية، إلا أنه يتم دائماً إنتاج بحث جديد، والذي غالباً ما يغير فهمنا. من أجل تضمين أدلة علمية حديثة في القرارات، من الضروري معرفة كيفية البحث عن الدراسات والقدرة على الحكم على مدى جدارة بالثقة وملاءمة تلك الدراسات.

ب. الدليل التنظيمي: المصدر الثاني للأدلة هو المنظمة نفسها، سواء كانت شركة أو مستشفى أو وكالة حكومية، فإن الدليل التنظيمي يأتي في أشكال عديدة. يمكن أن تكون بيانات مالية مثل التدفق النقدي أو التكاليف، أو إجراءات

العمل مثل العائد على الاستثمار أو الحصة السوقية. يمكن أن يأتي من العملاء أو العملاء في شكل إرضاء العملاء، أو تكرار إحصاءات الأعمال أو إرجاع المنتج. يمكن أن يأتي أيضًا من الموظفين من خلال معلومات حول معدلات الاحتفاظ أو مستويات الرضا الوظيفي. يمكن أن تكون الأدلة التنظيمية عبارة عن أرقام "ثابتة" مثل معدلات دوران الموظفين أو الأخطاء الطبية أو مستويات الإنتاجية، ولكن يمكن أن تتضمن أيضًا عناصر "ناعمة" مثل تصورات ثقافة المنظمة أو المواقف تجاه الإدارة العليا. الدليل التنظيمي ضروري لتحديد المشاكل التي تتطلب اهتمام المديرين. من الضروري أيضًا تحديد الأسباب المحتملة والحلول المعقولة وما هو مطلوب لتنفيذ هذه الحلول.

ب. الأدلة التجريبية: المصدر الثالث للأدلة هو الخبرة المهنية وحكم المديرين والاستشاريين وقادة الأعمال والممارسين الآخرين. تختلف الخبرة المهنية عن الحدس أو الرأي أو المعتقد مع مرور الوقت من خلال التفكير في نتائج الإجراءات المماثلة المتخذة في مواقف مماثلة. يشار إلى هذا النوع من الأدلة أحيانًا بالمعرفة "الضمنية".

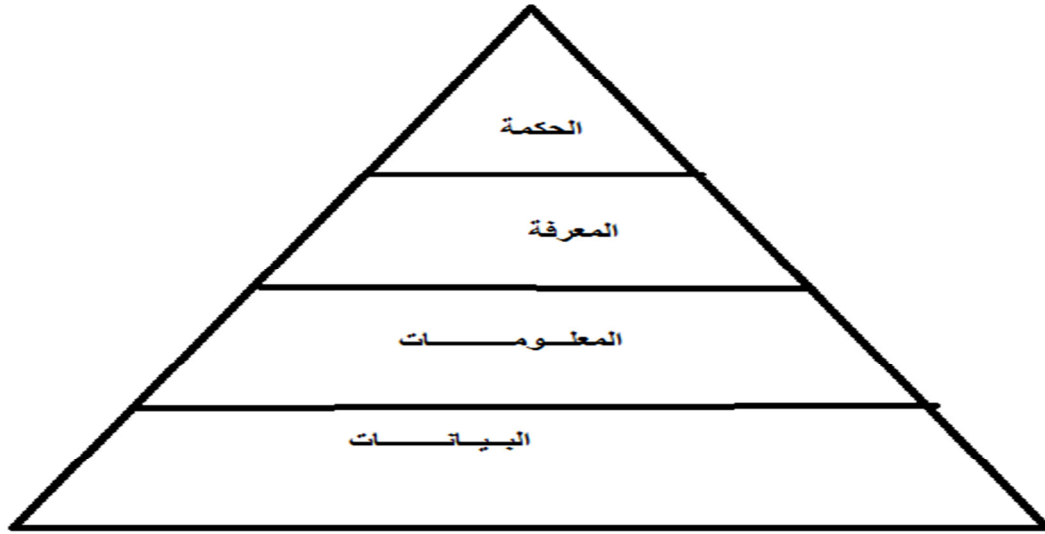
ج. دليل أصحاب المصلحة: المصدر الرابع للأدلة هو قيم ومخاوف أصحاب المصلحة. أصحاب المصلحة هم أي أفراد أو مجموعات قد تتأثر بقرارات المنظمة وعواقبها. يشمل أصحاب المصلحة الداخليين الموظفين والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة. قد يتأثر أيضًا أصحاب المصلحة خارج المنظمة مثل الموردين والعملاء والمساهمين والحكومة والجمهور بشكل عام¹⁰.

تعكس قيم ومخاوف أصحاب المصلحة ما يعتقد أصحاب المصلحة أنه مهم، وهذا بدوره يؤثر على كيفية تعاملهم مع النتائج المحتملة لقرارات المنظمة. قد يولي أصحاب المصلحة أهمية أكبر أو أقل، على سبيل المثال المكاسب قصيرة الأجل أو الاستدامة طويلة الأجل، ورفاهية الموظف أو ناتج الموظف، والسمعة التنظيمية أو الربحية، والمشاركة في صنع القرار أو التحكم من أعلى إلى أسفل. كما يوفر فهم قيم ومخاوف أصحاب المصلحة أيضًا إطارًا مرجعيًا يمكن من خلاله تحليل الأدلة من المصادر الأخرى. يوفر معلومات مهمة حول الطريقة التي سيتم بها تلقي القرارات وما إذا كان من المرجح أن تكون نتائج تلك القرارات ناجحة¹¹.

رابعًا. أفضل ممارسات الإدارة القائمة على الأدلة: تشمل بعض أفضل ممارسات الإدارة القائمة على الأدلة العناصر التالية، والتي نستعرضها من دون الخوض في الانتقادات التي وجهت لها:

1. هرم المعرفة (DIKW): يعد التسلسل الهرمي للبيانات - المعلومات - المعرفة - الحكمة (DIKW)، الذي يشار إليه بشكل مختلف باسم "التسلسل الهرمي للمعرفة" و "التسلسل الهرمي للمعلومات" و "هرم المعرفة" أحد العناصر الأساسية والمعترف بها على نطاق واسع و "المسلم بها" نماذج في آداب المعلومات والمعرفة. غالبًا ما يتم اقتباسه أو استخدامه ضمنيًا في تعريف البيانات والمعلومات والمعرفة في الكتب المدرسية في إدارة المعلومات وأنظمة المعلومات وإدارة المعرفة¹². يُستخدم التسلسل الهرمي لوضع البيانات والمعلومات والمعرفة وأحيانًا الحكمة في سياقها فيما يتعلق ببعضها البعض ولتحديد ووصف العمليات المتضمنة في تحويل كيان على مستوى أدنى في التسلسل الهرمي (مثل البيانات) إلى كيان على مستوى أعلى في التسلسل الهرمي (مثل المعلومات). الافتراض الضمني هو أنه يمكن استخدام البيانات لإنشاء المعلومات ثم يمكن استخدام المعلومات لخلق المعرفة، ويمكن استخدام المعرفة لخلق الحكمة¹³.

الشكل رقم 03 : هرم DIKW



المصدر: Martin frické, the knowledge pyramid: the DIKW Hierarchy, Knowledge Organization, vol 46, No01, p 33.

يظهر الشكل رقم 03 العناصر الأساسية التي يتشكل منها هرم DIKW وهي تشمل:

أ. البيانات: من المفترض أن العناصر العديدة والمتنوعة في العالم لها خصائص يمكن ملاحظتها، البيانات هي رموز تمثل خصائص الكائنات والأحداث وبيئاتها، تكون نتائج الملاحظة، المراقبة، تكنولوجيا الاستشعار، والأجهزة، كما يمكن تعميم الحصول على البيانات بشكل يتجاوز الأدوات الآلية عندما يملأ شخص ما، على سبيل المثال، نموذجًا يعطي اسمه وعنوانه وعمره ورقم الضمان الاجتماعي.

ب. المعلومات: تمثل المعلومات بيانات ذات صلة أو قابلة للاستخدام أو مهمة أو ذات مغزى أو تمت معالجتها، فالبيانات نفسها لا قيمة لها حتى يتم تحويلها إلى شكل ذي صلة. نتيجة لذلك، فإن الاختلاف بين البيانات والمعلومات وظيفي وليس هيكليًا.

يمكن أيضًا استنتاج المعلومات من البيانات - ليس من الضروري أن تكون متاحة على الفور. إذن المعلومات هي البيانات ذات الصلة، إلى جانب نتائج الاستنتاجات من تلك البيانات ذات الصلة في المناسبات، وبالتالي فإن المعلومات هي مجموعة فرعية من البيانات، أو مجموعة فرعية من البيانات يتم تعزيزها بواسطة عناصر إضافية يتم استنتاجها أو احتسابها أو تنقيحها من تلك المجموعة الفرعية.

ج. المعرفة: غالبًا ما يفسر مستخدمو هذا التسلسل الهرمي المعرفة على أنها معرفة أو مهارة، يقترح Ackoff أن المعرفة تسمح للوكيل بترويج المعلومات إلى دور تحكم - لتحويل المعلومات إلى تعليمات. على سبيل المثال قد تصبح البيانات المتعلقة بدرجة حرارة الغرفة معلومات عندما يسأل عامل "ما هي درجة الحرارة؟" وبالتالي، يمكن أن تصبح

هذه المعلومات تعليمات لتشغيل مكيف الهواء، إذا كان الوكيل يقدر طريقة التحكم في درجة حرارة الغرفة، تنتقل المعلومات في هذه الحالة إلى معرفة كيفية التبريد¹⁴.

2. التقييم النقدي: هو عملية منهجية تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف في مقال بحثي من أجل تقييم فائدة وصحة نتائج البحث. تتمثل أهم مكونات التقييم النقدي في تقييم مدى ملاءمة تصميم الدراسة لسؤال البحث والتقييم الدقيق للسمات المنهجية الرئيسية لهذا التصميم. تشمل العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار أيضاً مدى ملاءمة الأساليب الإحصائية المستخدمة وتفسيرها اللاحق، وتضارب المصالح المحتمل ومدى ملاءمة البحث لممارسات الفرد¹⁵. عندما نتخذ قرارات نحتاج إلى معلومات موثوقة. يتضمن البحث جمع البيانات ثم مقارنتها وتحليلها لإنتاج معلومات مفيدة، ومع ذلك ليست كل البحوث ذات نوعية جيدة والعديد من الدراسات متحيزة ونتائجها غير صحيحة. هذا يمكن أن يقودنا إلى استخلاص استنتاجات خاطئة. إذن كيف يمكننا معرفة ما إذا كان قد تم إجراء البحث بشكل صحيح وأن المعلومات الواردة فيه موثوقة وجديرة بالثقة؟ كيف يمكننا أن نقرر ما نصدقه عندما يصل البحث حول نفس الموضوع إلى استنتاجات متناقضة؟ هذا هو المكان الذي يساعد فيه التقييم النقدي¹⁶.

3. أسلوب ما وراء المعرفة: إن قدرة المدراء التنفيذيين على تطبيق المعرفة والخبرة محدودة، وبالتالي هناك حالات يتعين على المديرين التنفيذيين فيها اتخاذ خيارات لا يمتلكون فيها المعرفة أو الخبرة المطلوبة، أو في أفضل الأحوال لديهم معرفة وخبرة جزئية فقط. في ظل هذه الظروف يجب أن يكونوا قادرين على تنظيم والتحكم في استخدام معارفهم وخبراتهم، هذه القدرات مدفوعة بما وراء المعرفة. يتم تعريف ما وراء المعرفة على أنها معرفة الفرد وخبرته حول العمليات المعرفية للفرد، أي المعرفة والخبرة حول أي شيء معرفي، ومع ذلك يمكن توسيعه بشكل معقول ليشمل أي شيء نفسي مثل المعرفة والخبرة حول العواطف والدوافع، ولكن يجب تمييزه عن الإدراك لأنه مستوى أكثر تجريدًا من النشاط المعرفي¹⁷.

يمكن وصف ما وراء المعرفة بأنه "تحليل نقدي للفكر"، "معرفة وإدراك حول الظواهر المعرفية"، أو ببساطة "التفكير في التفكير". يتضمن ما وراء المعرفة القدرة على التفكير في الإدراك الشخصي للفرد، ومعرفة كيفية تحليل واستخلاص النتائج والتعلم من وتطبيق ما تم تدريسه. إنه شكل معقد من التفكير عالي المستوى. إنها القدرة على التفكير في تعلم المرء وفهمه والتحكم فيه. يحتوي ما وراء المعرفة على مكونين رئيسيين، أي معرفة الإدراك (ما يعرفه المرء عن الإدراك) وتنظيم الإدراك (كيف يستخدم المرء تلك المعرفة لتنظيم الإدراك). تشير معرفة الإدراك إلى ما يعرفه الأفراد عن إدراكهم أو الإدراك بشكل عام. عادة ما يتضمن ثلاثة أنواع مختلفة من الوعي ما وراء المعرفي: المعرفة التصريحية والإجرائية والشرطية. يشير تنظيم الإدراك إلى الأنشطة فوق المعرفية التي تساعد في التحكم في تفكير الفرد أو تعلمه¹⁸.

قدم نيلسون وناينس (1994) نموذجًا لما وراء المعرفة. يشرح النموذج العلاقة بين مستوى الإدراك الفوقي ومستوى الإدراك الكائن كما يظهر في الشكل 04:

الشكل رقم 04: نموذج ما وراء المعرفة.

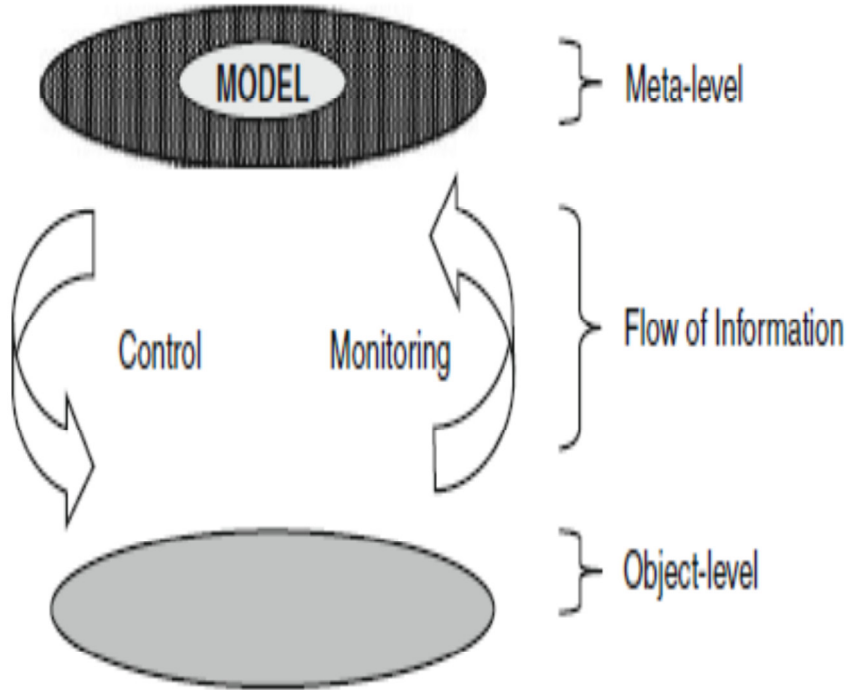


Fig. 1. A model of meta-cognition.

المصدر: Bokyeong Kim and others, Not just fun, but serious strategies: Using meta-
cognitive strategies
in game-based learning, Computers & Education intranational journal N 52, Elsevier
Ltd, 2008, p802.

يراقب الإدراك على مستوى الفوقي ويتحكم في الإدراك على مستوى الكائن ويتم تداول المعلومات بين المستويين¹⁹. إن ما وراء المعرفة يعمل من خلال عمليتين أساسيتين وهما المراقبة والتحكم. تشير مراقبة ما وراء المعرفي إلى "تلك العمليات التي تسمح للفرد بمراقبة أو التفكير في أو تجربة العمليات المعرفية الخاصة به". بينما تتضمن المراقبة عمليات مثل "تحديد المهمة، وفحص وتقييم تقدم الفرد، والتنبؤ بنتائج ذلك التقدم". يشير التحكم ما وراء المعرفي إلى "القرارات الواعية وغير الواعية التي يتخذها الفرد بناءً على نتائج عمليات المراقبة الخاصة به". يتم الكشف عن عمليات التحكم من خلال السلوكيات التي ينخرط فيها الشخص كوظيفة للمراقبة، على سبيل المثال إذا شعر الفرد أن مشكلة معينة لم يتم فهمها بشكل كافٍ، فقد استمر في طرحها أو استمر في دراستها. تعمل المراقبة والتحكم ما

وراء المعرفية جنباً إلى جنب وبالتالي تمكن الفرد من تنظيم معالجة معلومات دماغه، بناءً على متطلبات المهمة المطروحة. تتطلب آلية التنظيم الذاتي هذه استخدام المعرفة والخبرة كمصدرين لقدرات ما وراء المعرفية لذلك هناك جانبان من جوانب الإدراك تتم مراقبتهما والتحكم فيهما بواسطة عمليات ما وراء المعرفة وهما المعرفة والخبرة²⁰.

خامساً. المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالممارسة القائمة على الأدلة: توجد عدة مفاهيم ملتبسة وشائعة بين الممارسين حول الممارسة القائمة على الأدلة لاتخاذ القرارات في المنظمات على اختلاف طبيعتها من الضروري توضيحها وهي:

1. الممارسة القائمة على الأدلة التي تتجاهل الخبرة المهنية للممارس: يتناقض هذا المفهوم الخاطئ بشكل مباشر مع تعريف الممارسة القائمة على الأدلة- يجب اتخاذ القرارات من خلال الاستخدام الضميري والصریح والحكيم للأدلة من أربعة مصادر، بما في ذلك الأدلة التجريبية²¹. لا تعني الممارسة المبنية على الأدلة أن أي مصدر من مصادر الأدلة أكثر صحة من أي مصدر آخر. حتى الأدلة التجريبية - الخبرة المهنية المجمعّة وحكم الممارسين - يمكن أن تكون مصدرًا مهمًا إذا تم تقييمها على أنها جديرة بالثقة وذات صلة. الأدلة التجريبية ضرورية في التفسير المناسب واستخدام الأدلة من مصادر أخرى²².

2. الممارسة القائمة على الأدلة تدور حول الأرقام والإحصاء: تتضمن الممارسة القائمة على الأدلة البحث عن واستخدام أفضل الأدلة المتاحة من مصادر متعددة. لا يتعلق الأمر فقط بأحجام التأثير والقيم الاحتمالية وفترات الثقة، بل يشمل أيضًا استخدام البيانات النوعية ووجهات نظر أصحاب المصلحة²³، إذن لا يتعلق الأمر بالأرقام والبيانات الكمية حصريًا، على الرغم من أن العديد من قرارات الممارسة تتضمن أرقامًا من نوع ما. لست بحاجة إلى أن تصبح خبيرًا في الإحصاء للقيام بممارسة قائمة على الأدلة، ولكنها تساعد في فهم المفاهيم الإحصائية الأساسية المفيدة في التقييم²⁴.

3. يحتاج المديرون إلى اتخاذ القرارات بسرعة وليس لديهم وقت للممارسة القائمة على الأدلة: الحاجة إلى صنع القرار الفوري هو بشكل عام الاستثناء وليس القاعدة، لذلك حتى القرارات التي تستغرق أجزاء من الثانية تتطلب أدلة جديرة بالثقة.

4. كل منظمة فريدة من نوعها ، لذا فإن فائدة الأدلة العلمية محدودة: على الرغم من صحة اختلاف المنظمات، إلا أنها تميل أيضًا إلى مواجهة مشكلات متشابهة جدًا، أحيانًا بشكل متكرر، وغالبًا ما تستجيب لها بطرق مماثلة. ربما كان بيترو دراكر ، وهو مفكر إداري بارز ، أول من أكد أن معظم قضايا الإدارة هي "تكرار لمشاكل مألوفة متخفية في ستار التفرد".

5. إذا لم يكن لديك دليل عالي الجودة، فلا يمكنك فعل أي شيء: في بعض الأحيان يتوفر القليل جدًا من الأدلة النوعية أو لا يتوفر أي دليل على الإطلاق. قد يكون هذا هو الحال مع ممارسة الإدارة الجديدة أو تنفيذ التقنيات الجديدة. في بعض المناطق يتغير السياق التنظيمي بسرعة مما قد يحد من ملاءمة وإمكانية تطبيق الأدلة العلمية والتجريبية المستمدة في سياق مختلف عن سياق اليوم. في تلك الحالات لا يكون لدى الممارس المسند بالأدلة خيار

آخر سوى العمل بالأدلة المحدودة الموجودة واستكمالها من خلال التعلم بالممارسة. هذا يعني اختبارًا تجريبيًا ومعالجة أي مسار عمل كنموذج أولي: تقييم نتائج القرارات التي نتخذها بشكل منهجي من خلال عملية تجريب مستمرة، يتخللها انعكاس نقدي حول الأشياء التي تعمل وأبها لا تعمل.

6. الأدلة الجيدة تمنحك إجابة للمشكلة: لا يمثل الدليل جوابا لذلك من اجل فهم الأدلة نحتاج إلى فهم السياق والى عقلية نقدية. هل يشير أو يتنبأ الدليل بأي شيء مهم وفي سياق ذو صلة؟ ولماذا؟ في الوقت نفسه، لا تكون الأدلة قاطعة أبدًا. إنها لا تثبت الأشياء مما يعني أنه لا يمكن اعتبار أي دليل على أنه حقيقة عالمية أو خالدة. في معظم الحالات تأتي الأدلة مصحوبة بدرجة كبيرة من عدم اليقين. لذلك يتخذ الممارسون القائمون على الأدلة قرارات لا تستند إلى معلومات قاطعة وموثوقة وحديثة، ولكن على الاحتمالات والمؤشرات والاستنتاجات المؤقتة. لا تخبرك الأدلة بما يجب عليك أن تقرره ، لكنها تساعدك على اتخاذ قرار مستنير بشكل أفضل²⁵.

الخاتمة:

قد تتمايز المنظمات في طبيعتها، ولكن في الغالب تتعرض إلى مجموعات من المشاكل المتشابهة، فهي على اختلافها تتميز بضرورة اتخاذ القرار سواء توافرت أدلة أم لم تتوفر لها، هذه القرارات تحمل سواء في الأمد القصير أو الطويل تأثيرات على مستقبل المنظمة وعلى أصحاب المصلحة، وهنا تظهر أهمية منهج الإدارة القائمة على الأدلة في مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الجيدة، وتطبيق أحسن الممارسات للإدارة القائمة على الأدلة، مما يعود بالنفع على المنظمة وأصحاب المصلحة. تستند الإدارة القائمة على الأدلة على الأدلة العلمية وعلى التقييم أو التفكير النقدي، بالإضافة إلى الأدلة التنظيمية والتجريبية ودليل أصحاب المصلحة، وهذا يظهر أهمية وجود برامج تدريب وتعليم لهذا المنهج من الإدارة وتوضيحه أهميته للمديرين والممارسين. ويظهر أيضا أهمية تخصيص أبحاث أكثر تعمقا في علم الإدارة والتنظيم لهذا المنهج وتصنيف حسب طبيعة المنظمات.

¹Michael Armstrong et al, **Evidence-Based-Reward Management: crediting measurable business impact from your and reward practices**, koganpage, great Britain, 2010, p 13.

²Denise M. Rousseau, **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**, Oxford University Press, New York, 2012, p 03

³Denise M. Rousseau, Op-cit, p 04.

⁴Barends Eric et al, **Evidence-Based Management: The Basic Principles**, Center for Evidence-Based Management (CBEMA), Amsterdam, 2014, p 04.

⁵ZohrehSohrabi and NazilaZarghi, **Evidence-Based Management: An Overview**, and Scientific Research Publishing Inc, 2015, p 1777.

⁶Barends Eric and others, Op-cit, p 05.

⁷Edris Hasanpoor et al, **Barriers, Facilitators, Process and Sources of Evidence for Evidence- Based Management among Health Care Managers: A Qualitative Systematic Review**, Ethiop J Health Sci. Vol. 28, No. 5 , 2018, p 666.

- ⁸Rob B. Briner et al, **Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?**, Academy of Management Perspectives · November 2009, p 20.
- ⁹Rob B. Briner et al, Op-cit, p 21.
- ¹⁰Barends Eric et al, op-cit, p7-10
- ¹¹Barends Eric et al, op-cit, p 11.
- ¹²Ali Intezari et al, **The DIKW Hierarchy and Management Decision-Making**, the 49 Hawaii International conference on computer system, IEEE computer society, USA, 2016, p 4194.
- ¹³Martin frické, **the knowledge pyramid: the DIKW Hierarchy**, Knowledge Organization, vol 46, No01, p 33.
- ¹⁴https://repository.arizona.edu/bitstream/handle/10150/105670/The_Knowledge_Pyramid_DList.pdf, 27/10/2021.
- ¹⁵jane M Young and Michael J Solomon, **How to critically appraise an article**, NATURE CLINICAL PRACTICE GASTROENTEROLOGY & HEPATOLOGY, macmilian publisher limited, Australia, VOL 6 NO 2, FEBRUARY 2009 , p 82 .
- ¹⁶Donna F. Timm et al, **Critical Appraisal Process: Step-by-Step**, The Southern Medical Association, Louisiana, 2012, p 144.
- ¹⁷Arash najjmei and zahra shadehinejad, **METACOGNITION IN STARTGIC DECISION MAKING**, Decision Making in Behavioral Strategy, 2016, p60.
- ¹⁸Ruchi Jain and Rakesh Kumar, **Cognitive Style and Meta-cognitive Awareness in Adults**, Prachi Journal of Psychocultural Dimension. 29.1& 2, p02.
- ¹⁹Bokyeong Kim and others, **Not just fun, but serious strategies: Using meta-cognitive strategies in game-based learning**, Computers & Education intranational journal N 52, Elsevier Ltd, 2008, p802.
- ²⁰Arash najjmei, zahra shadehinejad, Op-cit, p 61.
- ²¹Gary Jones, **Evidence-based School Leadership and Management: A Practical Guide**, SAGE Publication Ltd, London, 2018, p 35.
- ²²Barends Eric et al, Op-cit, p 08.
- ²³**Gary Jones**, Op-cit, p35.
- ²⁴Barends Eric et al, Op-cit, p 09.
- ²⁵<https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>, 15/11/2021.