



از شهود تا شواهد:

مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به مثابه زیرساخت تصمیم‌گیری مسئولانه

رسول زوارقی^۱

۱. استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران zavaqaqi@tabrizu.ac.ir

چکیده

هدف: گسترش دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، پایگاه‌های اطلاعاتی، سامانه‌های آماری و تولید فزاینده مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌ها و اسناد سیاستی، لزوماً به بهبود متناسب کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و نظام‌های ملی منجر نشده است. این سخن سردبیر با طرح تناقض میان «انباشت دانش» و «تداوم مسائل و مشکلات»، در پی تبیین ضرورت گذار از اتکای نامنظم به شهود، تجربه، اقتدار و داده‌های پراکنده به مدیریت دانش مبتنی بر شواهد است و می‌کوشد چارچوبی مفهومی و اجرایی برای تبدیل دانش معتبر به تصمیم‌های شفاف، قابل ارزیابی و اصلاح‌پذیر ارائه کند.

روش‌شناسی: متن حاضر رویکردی تحلیلی-مفهومی و انتقادی دارد و با بهره‌گیری از ادبیات مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، مدیریت و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، ترجمان دانش، سیاست‌گذاری آگاه از شواهد، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، یادگیری و حافظه سازمانی، علم باز و ارزیابی پژوهش تدوین شده است. بر پایه تلفیق انتقادی این جریان‌ها، آسیب‌های الگوهای رایج استفاده از دانش شناسایی و معماری پیشنهادی برای مدیریت دانش مبتنی بر شواهد صورت‌بندی شده است.

یافته‌ها: تحلیل نشان می‌دهد که شخص‌محوری، گسست پژوهش و عمل، فقدان ردپای معرفتی تصمیم‌ها، انتخاب‌گزینی شواهد، حافظه سازمانی نامتوازن، توهّم داده‌محوری و استفاده غیرانتقادی از هوش مصنوعی از مهم‌ترین موانع تبدیل دانش به تصمیم معتبرند. برای مقابله با این آسیب‌ها، معماری نه‌مرحله‌ای شامل تعریف مسئله و تبدیل آن به پرسش قابل بررسی، گردآوری چندمنبعی شواهد، ارزیابی انتقادی، ترکیب و زمینه‌مند کردن شواهد، ایجاد پرونده شواهد، اجرای مرحله‌ای و قابل بازگشت، ارزیابی پیامدها، بازگرداندن نتایج به حافظه سازمانی، و بازبینی و کنارگذاری دانش منسوخ پیشنهاد شده است.

نتایج: مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به معنای حذف شهود، تجربه یا قضاوت حرفه‌ای و جایگزینی آنها با داده و الگوریتم نیست؛ بلکه مستلزم قرار دادن این منابع در معرض ارزیابی، مقایسه و پاسخ‌گویی است. در این چارچوب، پژوهش علمی معتبر، داده‌های محلی و سازمانی، خبرگی حرفه‌ای قابل ارزیابی و ارزش‌ها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان به‌صورت مکمل در تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شوند. استقرار چنین رویکردی در نظام‌های علمی، اقتصادی، سیاست‌گذاری و اجتماعی، نیازمند زیرساخت‌های نهادی برای تبدیل شواهد به تصمیم و تصمیم به یادگیری است. دانشگاه‌ها و نشریات علمی نیز می‌توانند از طریق تقویت ترکیب شواهد، شفافیت، بازتولیدپذیری، انتشار یافته‌های منفی و ترجمان دانش در این گذار نقش‌آفرینی کنند.

اصالت و ارزش: ارزش مفهومی این نوشتار در ارائه برداشتی یکپارچه از مدیریت دانش مبتنی بر شواهد و پیوند دادن سخت‌گیری ارزیابی شواهد در پزشکی، معماری سازمان‌دهی و بازبینی دانش در علم اطلاعات و دانش‌شناسی، حساسیت نهادی سیاست‌گذاری، ظرفیت پردازشی تحلیل‌گری و هوش مصنوعی، و توجه مطالعات سازمانی به زمینه و یادگیری است. چارچوب پیشنهادی، مدیریت دانش را از منطق انباشت و ذخیره دانش به سوی حکمرانی چرخه عمر ادعاهای دانشی و تصمیم‌گیری مسئولانه سوق می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش مبتنی بر شواهد؛ تصمیم‌گیری آگاه از شواهد؛ ترجمان دانش؛ مدیریت مبتنی بر شواهد؛ سیاست‌گذاری آگاه از شواهد؛ حافظه سازمانی؛ مدیریت دانش.

چگونه به این مقاله استناد کنیم؟

زوارقی، رسول (۱۴۰۵). از شهود تا شواهد: مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به مثابه زیرساخت تصمیم‌گیری مسئولانه.

نشریه مطالعات دانش‌پژوهی، ۵ (۲): ۱-۲۹.

Doi: [10.22034/jkrs.2026.74440.1257](https://doi.org/10.22034/jkrs.2026.74440.1257)

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_22123.html?lang=fa

نوع مقاله: سخن سردبیر

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه تبریز

شاپا الکترونیکی: 2821-045X



این مقاله به صورت دسترسی باز و با لایسنس CC BY NC کپی‌رایت‌کامانز قابل استفاده است.



۱-مقدمه: تناقض تولید دانش و تداوم مسائل و مشکلات

چگونه می‌توان توضیح داد که با وجود گسترش دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، افزایش شمار پژوهشگران و دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی، توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و سامانه‌های آماری، انتشار انبوه مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های کارشناسی و اسناد سیاستی، بسیاری از مسائل علمی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی کشور همچنان پابرجا می‌مانند یا در دوره‌های مختلف با صورت‌هایی مشابه بازتولید می‌شوند؟ این پرسش به معنای نادیده گرفتن کمبودهای مالی، فناوریانه، نهادی و انسانی نظام علم و تصمیم‌گیری نیست؛ بلکه توجه را به تناقضی بنیادی جلب می‌کند. این تناقض بنیادین عبارت است از اینکه افزایش ظرفیت تولید دانش، الزاماً به افزایش ظرفیت استفاده مؤثر از دانش منجر نشده است.

ایران طی دهه‌های اخیر از نظر گسترش آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص، تولیدات علمی و توسعه زیرساخت‌های نوآوری تحول قابل توجهی را تجربه کرده است. گزارش علم یونسکو، ضمن اشاره به رشد دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد و دکتری و روند انتشار علمی در ایران، از گسترش مراکز نوآوری، شتاب‌دهنده‌ها، پارک‌های علم و فناوری و بنگاه‌های دانش‌بنیان نیز سخن می‌گوید. بااین‌حال، همان گزارش بر ضرورت انطباق بیشتر برنامه‌های دانشگاهی با نیازهای واقعی اقتصاد و جامعه و تقویت پیوند میان پژوهش، نوآوری و توسعه تأکید می‌کند (یونسکو^۱، ۲۰۲۱). بنابراین، می‌توان گفت که چالش اساسی در عصر امروز آن است که دانش تولیدشده چگونه ارزیابی، ترکیب، تفسیر و در زمان مناسب وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود.

شواهد موجود درباره ترجمان دانش در ایران نیز این فاصله را آشکار می‌کنند. برای نمونه، بررسی فعالیت‌های ترجمان دانش در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران نشان داد که با وجود وضعیت نسبتاً قابل قبول پژوهش و افزایش انتشارات علمی، زمینه سازمانی مناسبی برای انتقال و استفاده از یافته‌های پژوهشی وجود نداشت. ضعف مقررات حمایتی، کمبود زیرساخت‌های ترجمان دانش و تعامل ناکافی میان تولیدکنندگان و استفاده‌کنندگان پژوهش از مهم‌ترین مشکلات شناسایی شده بودند (غلامی^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). این یافته، هرچند به حوزه سلامت محدود است، نمونه روشنی از مسئله‌ای گسترده‌تر به شمار می‌آید. به عبارت دیگر تولید دانش و استفاده از دانش دو فرایند متفاوت‌اند و تقویت اولی، بدون طراحی سازوکارهای دومی، لزوماً به تصمیم و اقدام بهتر نمی‌انجامد.

این شکاف فقط به ایران اختصاص ندارد. ادبیات مدیریت و سیاست‌گذاری نشان می‌دهد که میان پژوهش موجود و تصمیم‌های واقعی سازمان‌ها فاصله‌ای پایدار وجود دارد. مدیران و سیاست‌گذاران، حتی در محیط‌های برخوردار از ظرفیت علمی، ممکن است تصمیم‌های

1. UNESCO

2. Gholami

خود را بر تجربه‌های غیرنظام‌مند، رویه‌های عادت‌شده، فشارهای فوری، توصیه‌های صاحب‌منصبان یا شواهد گزینش‌شده استوار کنند. از همین رو، مدیریت مبتنی بر شواهد بر تبدیل اصول برآمده از بهترین شواهد موجود به رویه‌های سازمانی تأکید می‌کند و خواهان آن است که ترجیحات شخصی و تجربه‌های پراکنده جای خود را به داوری انتقادی، شفاف و قابل بازبینی بدهند (روسو^۱، ۲۰۰۶). مرورهای نظام‌مند نیز از آن جهت اهمیت دارند که می‌توانند به جای اتکا به یک مطالعه یا گزارش منفرد، ذخیره‌ای معتبرتر، شفاف‌تر و حساس به زمینه از دانش مدیریتی فراهم آورند (ترانفیلد^۲، ۲۰۰۳).

افزون بر این، انباشت روزافزون اطلاعات، همیشه مزیت به شمار نمی‌آید. هنگامی که منابع متعدد، ناهمگون، متناقض یا فاقد ارزیابی کیفیت باشند، وفور اطلاعات می‌تواند به اضافه‌بار شناختی، دشواری تشخیص منابع معتبر و استفاده گزینشی از یافته‌ها منجر شود. بنابراین ارزش یک منبع به عنوان مصداقی از شواهد باید قابل اعتماد، مرتبط با مسئله و برای تصمیم‌گیرنده قابل فهم و استفاده باشند (استراوس و هینز^۳، ۲۰۰۹). مرور مطالعات مربوط به استفاده سیاست‌گذاران از پژوهش نیز نشان داده است که دسترسی ناکافی به پژوهش‌های باکیفیت، مرتبط و بهنگام و نیز ضعف ارتباط میان پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان، از موانع اصلی کاربرد شواهد محسوب می‌شوند (الیور^۴ و همکاران، ۲۰۱۴).

در غیاب چنین سازوکارهایی، خطر آن وجود دارد که تصمیم‌های مشابه تکرار شوند، تجربه‌های ناموفق بدون ارزیابی دوباره بازتولید گردند، با تغییر مدیران جهت‌گیری‌های سازمانی دگرگون شوند و برای تصمیم‌هایی که پیشاپیش اتخاذ شده‌اند، شواهدی گزینشی جست‌وجو شود. در این وضعیت، سازمان ممکن است از انبوه داده، سند و گزارش برخوردار باشد، اما همچنان فاقد حافظه‌ای نقاد، یادگیرنده و قابل اتکا باقی بماند. از این رو، مسئله بنیادین عصر حاضر، ناتوانی در تشخیص دانش معتبر و تبدیل آن به تصمیمی قابل دفاع، قابل ارزیابی و قابل اصلاح است.

۲- شهود و شواهد: تفکیک مقام کشف از مقام داوری

تصمیم‌گیری واقعی، چه در سطح فردی و سازمانی و چه در عرصه سیاست‌گذاری عمومی، هرگز صرفاً محصول محاسبه خطی، گردآوری کامل اطلاعات و مقایسه مکانیکی گزینه‌ها نیست. مدیران، متخصصان و سیاست‌گذاران در بسیاری از موقعیت‌ها با ابهام، فشار زمانی، اطلاعات ناقص، اهداف متعارض و پیامدهای نامطمئن مواجه‌اند. در چنین شرایطی، تجربه انباشته، تشخیص الگو، قضاوت حرفه‌ای و شهود ناگزیر در فرایند شناخت و تصمیم حضور می‌یابند. در ادبیات تصمیم‌گیری، شهود معمولاً به قضاوتی دارای بار عاطفی اطلاق می‌شود

1 . Rousseau

2 . Tranfield

3 . Straus & Haynes

4 . Oliver





که از تداعی‌های سریع، کل‌نگر و عمدتاً غیرآگاهانه پدید می‌آید؛ به گونه‌ای که فرد ممکن است نتیجه را دریابد، بی‌آنکه بتواند مسیر دستیابی به آن را به‌طور کامل و مرحله‌به‌مرحله توضیح دهد (دین و پرات^۱، ۲۰۰۷).

از این منظر، شهود را نمی‌توان به‌سادگی از سازمان و تصمیم‌گیری حذف کرد. قضاوت شهودی، گاه می‌تواند توجه تصمیم‌گیرنده را به نشانه‌ای ضعیف اما معنادار، خطری که هنوز در داده‌های رسمی آشکار نشده، فرصتی نوظهور یا رابطه‌ای پنهان میان رویدادها جلب کند. یک پزشک باتجربه، مدیر بحران، پژوهشگر یا کارشناس حرفه‌ای ممکن است پیش از آنکه بتواند دلایل خود را به‌صورت کامل صورت‌بندی کند، نسبت به نامتعارف بودن یک وضعیت حساس شود. نظریه «مدیریت دانش شهودی» نیز با برجسته کردن این لایه کمتر آشکار از شناخت سازمانی، می‌کوشد جایگاه دریافت‌های شهودی را در کنار دانش صریح و ضمنی توضیح دهد و برای شناسایی، انتقال، پالایش و بهره‌برداری سازمانی از آنها چارچوبی فراهم سازد (تولایی، رضائیان، و شادمان‌فر، ۱۴۰۴). اهمیت این طرح در یادآوری این واقعیت است که همه شناخت حرفه‌ای به اسناد، داده‌های ثبت‌شده و استدلال‌های کاملاً تصریح‌شده محدود نمی‌شود.

با این حال، حضور اجتناب‌ناپذیر شهود در تصمیم‌گیری را نباید با اعتبار ذاتی آن یکسان گرفت. هر قضاوتی که سریع، درونی یا دشواریان است، الزاماً درست نیست. پژوهش درباره خبرگی شهودی نشان می‌دهد که قابلیت اعتماد به شهود به شرایط شکل‌گیری آن وابسته است. شهود حرفه‌ای بیشتر در محیط‌هایی قابل اتکا است که از نظم و اعتبار نسبتاً بالایی برخوردار باشند؛ یعنی میان نشانه‌های قابل مشاهده و پیامدهای بعدی روابطی نسبتاً پایدار وجود داشته باشد و فرد نیز از فرصت کافی برای تمرین و دریافت بازخورد سریع، روشن و معتبر برخوردار شده باشد. در مقابل، در محیط‌های بسیار نامنظم، متغیر یا فاقد بازخورد، حتی تجربه طولانی نیز لزوماً به شکل‌گیری شهود دقیق منجر نمی‌شود. در چنین موقعیت‌هایی، احساس اطمینان شخص ممکن است بیش از آنکه نشانه صحت داوری باشد، بازتاب انسجام ذهنی روایت او باشد (کهنمان و کلین^۲، ۲۰۰۹).

از این رو، سابقه طولانی خدمت، مرتبه مدیریتی، شهرت علمی، جایگاه سیاسی یا شدت اطمینان فرد، هیچ‌یک به‌تنهایی صحت یک ادعا را تضمین نمی‌کنند. قدرت سازمانی می‌تواند به فرد اختیار تصمیم‌گیری بدهد، اما برای او مصونیت معرفتی ایجاد نمی‌کند. شهود ممکن است حاصل خبرگی و بازشناسی الگو باشد، اما ممکن است از علایق شخصی، تعارض منافع، حافظه گزینشی، کلیشه‌های تثبیت‌شده، سوگیری تأییدی یا اعتماد به نفس کاذب نیز ناشی شود. مطالعات تصمیم‌گیری سازمانی نشان داده‌اند که افراد گاه حتی در حضور روش‌های ساختاریافته و ابزارهای تصمیم‌یار معتبر، همچنان به داوری ذهنی خود

1 . Dane & Pratt

2 . Kahneman & Klein

اتکای افراطی دارند؛ زیرا تصور می‌کنند تجربه شخصی آنان پیچیدگی‌هایی را درک می‌کند که ابزارهای تحلیلی قادر به ثبت آنها نیستند (هیگ‌هاوس^۱، ۲۰۰۸). این باور گاهی موجه است، اما در غیاب ارزیابی و بازخورد می‌تواند به توجیهی برای حفظ تصمیم‌های غیرشفاف و غیرقابل سنجش تبدیل شود.

در اینجا باید میان دو پرسش بنیادین تمایز گذاشت: نخست آنکه یک ایده، هشدار یا راه‌حل چگونه در ذهن فرد پدید آمده است؛ و دوم آنکه چرا دیگران باید آن را معتبر بدانند و بر اساس آن عمل کنند. پاسخ پرسش نخست ممکن است شهود، تجربه، تخیل، گفت‌وگو، تصادف یا حتی الهام باشد؛ اما پاسخ پرسش دوم باید به شواهد، استدلال، امکان نقد، مقایسه با بدیل‌ها و ارزیابی پیامدها متکی باشد. منشأ شهودی یک ایده نه موجب بی‌اعتباری آن است و نه برای اثبات اعتبارش کفایت می‌کند. بسیاری از فرضیه‌های ارزشمند ممکن است نخست به صورت دریافت ناگهانی یا حدس حرفه‌ای پدید آیند؛ آنچه جایگاه معرفتی آنها را تعیین می‌کند، علاوه بر نحوه پیدایش، نحوه مواجهه انتقادی با آنهاست.

بر این اساس، موضع این سخن سردبیر را می‌توان در گزاره‌ای فشرده بیان نمود: شهود در مقام کشف؛ شواهد در مقام داوری.

شهود می‌تواند مسئله‌ای را آشکار کند، پرسشی تازه پیش نهد، خطری را هشدار دهد یا فرضیه‌ای برای اقدام فراهم آورد؛ اما برای تبدیل شدن به مبنای تصمیم سازمانی یا عمومی باید از حالت تجربه‌ای خصوصی خارج شود، به ادعایی روشن تبدیل گردد، مستند شود، در معرض نقد قرار گیرد، با داده‌ها و پژوهش‌های موجود مقایسه شود و پیامدهای آن قابل ارزیابی باشد. بنابراین شهود حق طرح مسئله و فرضیه دارد، اما حق تعیین حقیقت یا تحمیل تصمیم ندارد.

این تفکیک به معنای حذف قضاوت حرفه‌ای یا جایگزینی انسان با عدد و الگوریتم نیست. مدیریت مبتنی بر شواهد نیز تجربه و خبرگی مدیران را نادیده نمی‌گیرد؛ بلکه می‌کوشد قضاوت حرفه‌ای را با بهترین شواهد علمی موجود، داده‌های سازمانی، شرایط زمینه‌ای و دیدگاه ذی‌نفعان پیوند دهد و آن را در برابر بازبینی و اصلاح گشوده نگه دارد (روسو، ۲۰۰۶). گذار از شهود به شواهد، در اصل گذار از ادعاهای متکی بر اقتدار فردی به تصمیم‌هایی است که دلایل، حدود اعتبار، عدم قطعیت و پیامدهای آنها برای دیگران قابل مشاهده و قابل پرسش باشد.

۳- مدیریت دانش مبتنی بر شواهد چیست؟

اصطلاح «مدیریت دانش مبتنی بر شواهد» در ادبیات موجود هنوز به اندازه مفاهیمی مانند پزشکی مبتنی بر شواهد یا مدیریت مبتنی بر شواهد از مرزهای نظری کاملاً تثبیت شده برخوردار نیست. نخستین صورت‌بندی‌های صریح آن بیشتر در حوزه سلامت شکل گرفتند





و بر ایجاد پیوندی نظام‌مند میان مدیریت اطلاعات، تولید و اشتراک دانش، شواهد پژوهشی و تصمیم‌گیری حرفه‌ای تأکید داشتند. در این رویکرد، ارزش مدیریت دانش، علاوه بر گردآوری و ذخیره اطلاعات، در توانایی آن برای فراهم‌ساختن دانشی معتبر و قابل استفاده برای بهبود تصمیم‌ها و عملکرد سازمانی نهفته است (کارائو^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). پژوهش‌های جدیدتر نیز نشان می‌دهند که ابزارهای مدیریت دانش، از پایگاه‌ها، شبکه‌ها و رصدخانه‌ها گرفته تا مرورهای شواهد، گزارش‌های سیاستی و سازوکارهای گفت‌وگو، زمانی اهمیت پیدا می‌کنند که دسترسی، ارزیابی، انتقال و استفاده از شواهد را در تصمیم‌گیری تسهیل کنند (الجردالی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

با اتکا به این پیشینه و با گسترش مفهوم از محیط سلامت به سازمان‌ها و نظام‌های علمی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، در این سخن سردبیر مدیریت دانش مبتنی بر شواهد چنین تعریف می‌شود:

مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، نظامی برای تولید، گردآوری، ارزیابی انتقادی، ترکیب، زمینه‌مندکردن، به‌کارگیری، پایش و به‌روزرسانی ادعاهای دانشی است تا تصمیم‌هایی معتبرتر، شفاف‌تر، عادلانه‌تر و اصلاح‌پذیرتر اتخاذ شوند.

کاربرد تعبیر «نظام» در این تعریف، عامدانه است. مدیریت دانش مبتنی بر شواهد یک ابزار منفرد، پایگاه اطلاعاتی، دستورالعمل یا شیوه جست‌وجوی منابع نیست؛ بلکه مجموعه‌ای هماهنگ از قواعد، فرایندها، نقش‌ها، مهارت‌ها و زیرساخت‌هاست که تمام چرخه عمر یک ادعای دانشی را پوشش می‌دهد. این چرخه از طرح یک مسئله یا فرضیه آغاز می‌شود، با گردآوری و ارزیابی شواهد ادامه می‌یابد، به تصمیم و اقدام می‌رسد و با سنجش پیامدها و اصلاح یا کنارگذاری دانش پایان می‌پذیرد. از این‌رو، هدف در این بستر علاوه بر در اختیار قرار دادن دانش موجود در اختیار تصمیم‌گیرنده، معلوم کردن آن است که این دانش چگونه تولید شده، از چه درجه‌ای از اعتبار برخوردار است، در چه زمینه‌ای کاربرد دارد، با چه شواهدی تعارض دارد و چه زمانی باید بازبینی شود.

این تعریف، نخست از تقلیل مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به ذخیره و بازیابی مقالات و اسناد جلوگیری می‌کند. در اختیار داشتن کتابخانه دیجیتال، مخزن سازمانی یا سامانه جست‌وجوی پیشرفته، گرچه ضروری است، به‌خودی‌خود استفاده شواهدآگاه از دانش را تضمین نمی‌کند. وفور منابع، بدون ارزیابی اعتبار و تناسب آنها، حتی می‌تواند تصمیم‌گیرنده را با اضافه‌بار اطلاعاتی مواجه سازد. استراوس و هینز (۲۰۰۹) سه ویژگی را برای منابع شواهدگونه برجسته کرده‌اند: قابلیت اعتماد، ارتباط با مسئله و خوانایی یا قابلیت استفاده. در سلسله‌مراتب این سه ویژگی، قابلیت اعتماد، مقدم است؛ زیرا منبعی که خوانا و مرتبط،

1. Corrao

2. El-Jardali

اما از نظر روش‌شناختی نامعتبر باشد، می‌تواند تصمیم‌گیرنده را سریع‌تر به نتیجه‌ای نادرست برساند (استراوس و هینز، ۲۰۰۹).

دوم آنکه، این تعریف از تقلیل مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به داده‌محوری، تحلیل‌گری و هوش مصنوعی نیز پرهیز می‌کند. داده‌ها و ابزارهای تحلیلی می‌توانند الگوها را آشکار، گزینه‌ها را مقایسه و آثار احتمالی تصمیم‌ها را پیش‌بینی کنند؛ اما داده خام به‌خودی‌خود شواهد نیست. برای آنکه داده در پشتیبانی یا رد یک ادعا نقش ایفا کند، باید کیفیت، منشأ، شیوه گردآوری، کامل‌بودن، تناسب زمانی و زمینه‌ای و محدودیت‌های آن ارزیابی شود. به همین ترتیب، خروجی هوش مصنوعی، محصولی مشتق‌شده از داده‌ها، منابع و قواعد پردازشی است و باید از نظر قابلیت ردگیری، خطا، سوگیری و حذف زمینه بررسی شود. در واقع مدیریت دانش مبتنی بر شواهد از فناوری بهره می‌گیرد، اما اعتبار دانش و مسئولیت تصمیم را به فناوری واگذار نمی‌کند.

ادبیات مدیریت مبتنی بر شواهد نشان می‌دهد که تصمیم معتبر معمولاً از تلفیق چهار منبع شواهد شکل می‌گیرد (روسو، ۲۰۲۰):

- **پژوهش علمی معتبر:** یافته‌های مطالعات اولیه، مرورهای نظام‌مند، فراتحلیل‌ها و سایر ترکیب‌های روش‌مند شواهد؛
- **داده‌ها و واقعیت‌های سازمانی و محلی:** اطلاعات مربوط به عملکرد، منابع، ظرفیت‌ها، هزینه‌ها، جمعیت‌ها و پیامدهای واقعی در زمینه مورد تصمیم؛
- **تجربه و خبرگی حرفه‌ای قابل ارزیابی:** قضاوت متخصصانی که در حوزه مشخص تجربه، بازخورد و سابقه عملکرد قابل سنجش دارند؛
- **ارزش‌ها، نیازها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان:** ترجیحات، نگرانی‌ها، حقوق و پیامدهایی که تصمیم برای کارکنان، شهروندان، مشتریان، گروه‌های اجتماعی و سایر افراد متأثر ایجاد می‌کند.

این چهار منبع نه همیشه هم‌سو هستند و نه از وزنی ثابت برخوردارند. ممکن است یک مداخله در مطالعات پژوهشی مؤثر باشد، اما زیرساخت اجرای آن در سازمان وجود نداشته باشد؛ ممکن است داده‌های محلی از ضرورت یک اقدام حکایت کنند، اما آن اقدام برای گروه‌هایی از جامعه ناعادلانه یا غیرقابل پذیرش باشد؛ و ممکن است یک خبره، راه‌حلی را بر اساس تجربه پیشنهاد کند که با یافته‌های پژوهشی یا نرخ‌های پایه ناسازگار باشد. کارکرد مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، آشکارکردن، مستندسازی و داوری شفاف درباره آنهاست. در واقع، رویکرد شواهدگونه به معنای ایجاد قطعیت کامل نیست، بلکه به معنای مشخص کردن حدود دانسته‌ها، ناشناخته‌ها و سطح اطمینان به تصمیم است.

از این‌رو، در رویکرد مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، تجربه از اقتدار بی‌چون‌وچرا به منبعی قابل سنجش و کالیبراسیون تبدیل می‌شود؛ در این رویکرد، اطاعت مکانیکی برگرفته از مقاله، عدد یا شاخص، مدنظر نیست چراکه حتی پژوهش‌های علمی ممکن است محدود،





متعارض، سوگیرانه یا نامتناسب با زمینه باشند؛ و بی‌اعتنایی به شرایط فرهنگی و اجتماعی نیز در آن، راهی ندارد، چراکه قابلیت انتقال یک راه‌حل از یک جامعه یا سازمان به جامعه‌ای دیگر باید بررسی شود؛ نهایتاً آنکه، در این رویکرد، تصمیم‌گیری به الگوریتم نیز واگذار نمی‌شود چراکه تصمیم‌های عمومی و سازمانی علاوه بر پیش‌بینی پیامدها، با مسئولیت، عدالت، ارزش‌ها، منابع و پاسخ‌گویی درآمیخته‌اند.

در همین زمینه، میان دو تعبیر مبتنی بر شواهد و آگاه از شواهد، تمایزی ظریف اما مهم وجود دارد. اصطلاح نخست ممکن است این تصور را ایجاد کند که شواهد علمی به‌طور مستقیم و قطعی تصمیم‌نهایی را تعیین می‌کنند؛ حال آنکه در مسائل پیچیده اجتماعی و سیاسی، شواهد یکی از عناصر تصمیم‌اند و باید در کنار زمینه سیاسی و نهادی، منابع موجود، امکان اجرا، عدالت، مقبولیت و ارزش‌های ذی‌نفعان سنجیده شوند. به همین سبب، سازمان جهانی بهداشت، تصمیم‌گیری آگاه از شواهد را فرایند شناسایی، ارزیابی و بسیج بهترین شواهد موجود برای سیاست و عمل تعریف می‌کند و بر بهره‌گیری از صورت‌های متنوع شواهد و سازگار کردن آنها با فرایند سیاست‌گذاری تأکید دارد (سازمان بهداشت جهانی^۱، ۲۰۲۲الف). چارچوب‌های جدید سیاست‌گذاری نیز اثربخشی را تنها معیار تصمیم نمی‌دانند و عدالت، امکان‌پذیری، استطاعت مالی، پایداری و پذیرش ذی‌نفعان را نیز در نظر می‌گیرند.

با وجود این ملاحظه، در این سخن سردبیر، عنوان مدیریت دانش مبتنی بر شواهد حفظ می‌شود؛ زیرا از وضوح و قدرت هنجاری بیشتری برخوردار است و به‌صراحت اعلام می‌کند که ادعاها و تصمیم‌ها باید به شواهد قابل بررسی متصل باشند. مقصود از «مبتنی» در اینجا سلطه مکانیکی شواهد بر تصمیم نیست، بلکه تعهد نظام‌مند به جست‌وجوی بهترین شواهد موجود، ارزیابی انتقادی آنها، تلفیقشان با زمینه و ارزش‌ها و آشکارکردن دلایل عدول از آنهاست. بدین ترتیب، مدیریت دانش مبتنی بر شواهد را می‌توان زیرساختی دانست که میان تولید دانش، اعتبارسنجی ادعاها، تصمیم‌گیری مسئولانه و یادگیری از پیامدها پیوند برقرار می‌کند.

۴- آسیب‌شناسی وضعیت موجود: چرا انباشت دانش به تصمیم بهتر منجر نمی‌شود؟

افزایش تعداد پژوهش‌ها، گزارش‌های کارشناسی، پایگاه‌های اطلاعاتی، سامانه‌های آماری و داشبوردهای مدیریتی، فقط ظرفیت بالقوه تصمیم‌گیری آگاهانه را افزایش می‌دهد؛ اما تضمین نمی‌کند که تصمیم‌ها واقعاً بر بهترین شواهد موجود استوار شوند. میان «در اختیار داشتن دانش» و «توانایی استفاده معتبر از دانش»، فاصله‌ای نهادی، فرهنگی و معرفتی وجود دارد. گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نشان می‌دهد که حتی در نظام‌های اداری برخوردار از منابع و زیرساخت‌های پیشرفته، برقراری ارتباط مؤثر میان عرضه شواهد و تقاضای سیاستی، همچنان دشوار است و استفاده از شواهد به مهارت، انگیزه، فرصت،

1. World Health Organization

فرهنگ سازمانی و سازوکارهای پایدار نیاز دارد (ا.ای.سی.دی. الف، ۲۰۲۰). بنابراین، انباشت منابع دانشی، بدون اصلاح ساختار تصمیم‌گیری، ممکن است فقط بر حجم اطلاعات بیفزاید، بی‌آنکه کیفیت داوری و عمل را به همان نسبت ارتقا دهد.

۴-۱- شخص‌محوری به جای شواهدمحوری

نخستین آسیب، وابستگی اعتبار تصمیم به جایگاه تصمیم‌گیرنده است. در سازمان شخص‌محور، یک پیشنهاد با توجه به مرتبه اداری، نفوذ سازمانی، سابقه مدیریتی یا شهرت گوینده پذیرفته یا رد می‌شود نه بر اساس کیفیت استدلال و شواهد پشتیبان. در چنین محیطی، تغییر مدیر می‌تواند به تغییر اولویت‌ها، برنامه‌ها و حتی تفسیر مسئله منجر شود؛ زیرا سیاست‌ها به حافظه و ترجیحات افراد گره خورده‌اند، و بر اساس فرایندی نهادمند برای تعریف مسئله، ارزیابی گزینه‌ها و ثبت دلایل تصمیم، طراحی نمی‌شوند.

جایگاه مدیریتی، بی‌تردید، اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت اقدام ایجاد می‌کند؛ اما به‌خودی‌خود، امتیاز معرفتی به همراه نمی‌آورد. تجربه مدیر ممکن است منبع ارزشمندی برای فهم زمینه باشد، ولی باید در کنار داده‌های محلی، پژوهش علمی، نظر خبرگان دیگر و دیدگاه ذی‌نفعان قرار گیرد. هنگامی که نظر مقام سازمانی از نقد مصون می‌شود، مدیریت دانش نیز ممکن است ناخواسته به سازوکاری برای مستندسازی ترجیحات مدیران تبدیل شود. در این وضعیت، مخازن دانش و گزارش‌های کارشناسی به جای آنکه تصمیم را شکل دهند، پس از اتخاذ تصمیم برای تأیید و توجیه آن به کار می‌روند.

۴-۲- گسست میان پژوهش و عمل

دومین آسیب، فاصله پایدار میان تولید پژوهش و استفاده از آن است. دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مقاله، پایان‌نامه، گزارش و داده تولید می‌کنند؛ اما سیاست‌گذاران معمولاً به مجموعه‌ای پراکنده از مطالعات منفرد دسترسی دارند که به زبان مسائل اجرایی، ترجمه نشده‌اند. سیاست‌گذار غالباً به پاسخ روشن درباره ماهیت مسئله، گزینه‌های مداخله، هزینه‌ها، پیامدها و میزان عدم قطعیت نیاز دارد؛ درحالی‌که محصول دانشگاهی معمولاً برای گفت‌وگو با جامعه علمی و بر اساس منطق رشته‌ای تنظیم شده است.

چنانچه قبلاً نیز ذکر شد بررسی ترجمان دانش در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران نشان داده است که باوجود ظرفیت تولید پژوهش، کاستی‌های مهمی در مقررات حمایتی، زیرساخت ترجمان دانش و تعامل میان پژوهشگران و استفاده‌کنندگان پژوهش وجود داشته است (غلامی و همکاران، ۲۰۱۳). این یافته را نباید بدون مطالعه به همه سازمان‌ها و بخش‌های کشور تعمیم داد؛ اما به‌روشنی نشان می‌دهد که تولید دانش و انتقال آن به تصمیم، دو فرایند متمایزند و تقویت اولی، بدون سرمایه‌گذاری در دومی، نتیجه مطلوب ایجاد نمی‌کند. مرور نظام‌مند الیور^۲ و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان داد که ارتباط میان

1. OECD
2. Oliver





پژوهشگران و سیاست‌گذاران، دسترسی به پژوهش مرتبط و بهنگام، و درک متقابل نیازها از عوامل مهم استفاده از شواهدند.

بنابراین در این بستر، چالش، عدم مطالعه نتایج پژوهش‌ها و برون‌دادهای علمی توسط مدیران نمی‌باشد؛ بخش مهم‌تر آن است که نظام علمی نیز کمتر برای تولید مرورهای نظام‌مند، نقشه‌های شواهد، خلاصه‌های سیاستی و پاسخ‌های ترکیب‌شده به مسائل واقعی، سازمان‌دهی شده است. در نتیجه، از یک سو دانش دانشگاهی در قالب محصولات پراکنده باقی می‌ماند و از سوی دیگر، تصمیم‌گیرنده برای دریافت پاسخ سریع به تجربه شخصی، نزدیک‌ترین کارشناس یا گزارش در دسترس متوسل می‌شود.

۴-۳- تصمیم‌های بدون ردپای معرفتی

سومین آسیب، فقدان «ردپای معرفتی» تصمیم است. در یک تصمیم شواهدآگاه، باید بتوان مسیر حرکت از مسئله تا انتخاب نهایی را بازسازی کرد. باید روشن باشد که مسئله چگونه تعریف شده، چه داده‌ها و پژوهش‌هایی بررسی شده‌اند، معیار ورود و کنارگذاری منابع چه بوده است، چه گزینه‌های بدیلی مطرح شده‌اند، سطح اطمینان به هر گزینه چقدر بوده، چه تعارض منافعی وجود داشته و چه نهادی مسئول سنجش پیامدهاست.

در بسیاری از تصمیم‌های سازمانی، صورت‌جلسه یا ابلاغ نهایی موجود است، اما پرونده‌ای که منطق دانشی تصمیم را نشان دهد وجود ندارد. ممکن است بدانیم چه تصمیمی گرفته شده، ولی ندانیم چرا و بر چه اساسی گرفته شده است. این وضعیت، امکان یادگیری را کاهش می‌دهد؛ زیرا پس از موفقیت یا شکست نمی‌توان تشخیص داد کدام فرض، داده یا استدلال درست یا نادرست بوده است. همچنین، پاسخ‌گویی محدود می‌شود؛ زیرا تصمیم‌گیرنده می‌تواند نتیجه را به شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر نسبت دهد، بدون آنکه پیش‌فرض‌ها و میزان عدم قطعیت اولیه او ثبت شده باشد.

مدیریت دانش بدون ثبت ردپای معرفتی، در بهترین حالت، حافظه‌ای از «تصمیم‌های اتخاذشده» می‌سازد، نه حافظه‌ای از «چگونگی شکل‌گیری، اعتبار و پیامد تصمیم‌ها». از این روست که چنین حافظه‌ای برای یادگیری سازمانی کافی نیست.

۴-۴- انتخاب‌گزینشی شواهد

آسیب چهارم زمانی شکل می‌گیرد که تصمیم، پیشاپیش اتخاذ شده و سپس منابعی برای تأیید آن جست‌وجو می‌شوند. در این حالت، شواهد، بیشتر، وسیله مشروعیت‌بخشی به انتخابی قبلی‌اند. کیرنی^۱ (۲۰۲۲) این وضعیت را در برابر سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، نوعی «شواهدسازی مبتنی بر سیاست» توصیف می‌کند. در این قالب، سیاست‌گذار ابتدا جهت‌گیری خود را تعیین می‌کند و سپس به انتخاب‌گزینشی شواهد موافق می‌پردازد. انتخاب‌گزینشی ممکن است به شکل‌های مختلف رخ دهد. از جمله: برجسته‌کردن یک مطالعه موافق و نادیده گرفتن مطالعات مخالف؛ استفاده از داده‌های یک دوره زمانی مطلوب؛

1. Cairney

انتخاب شاخص‌هایی که موفقیت برنامه را نشان می‌دهند؛ حذف پیامدهای ناخواسته؛ یا استناد به تجربه یک کشور بدون بررسی تفاوت‌های زمینه‌ای. حتی مرور ظاهراً گسترده منابع نیز در صورتی که پرسش، معیار انتخاب و روش ارزیابی شفاف نباشد، می‌تواند به پوششی برای سوگیری تأییدی تبدیل شود.

بنابراین مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، به قواعدی برای جست‌وجوی منصفانه، ثبت منابع مخالف، ارزیابی کیفیت و آشکار کردن عدم قطعیت نیازمند است و تصمیم‌گیرنده باید توضیح دهد که از چه شواهدی استفاده کرده، و چه شواهدی را کنار گذاشته و چرا.

۴-۵- حافظه سازمانی نامتوازن

پنجمین آسیب، نامتوازن بودن حافظه سازمانی است. سازمان‌ها معمولاً موفقیت‌ها، دستاوردها، رویه‌های برتر و روایت‌های مطلوب را ثبت می‌کنند؛ اما شکست‌ها، پیش‌بینی‌های نادرست، مقاومت‌ها، پیامدهای ناخواسته و سیاست‌های کم‌اثر، کمتر در حافظه رسمی باقی می‌مانند. این عدم تقارن می‌تواند ریشه در ضعف فنی سامانه‌ها داشته باشد؛ همچنین اینکه شکست می‌تواند با اعتبار مدیران، واحدها و برنامه‌های رسمی، تعارض داشته باشد و ثبت آن برای افراد هزینه سازمانی ایجاد کند.

ادبیات فراموشی سازمانی، نشان می‌دهد که سازمان‌ها ممکن است دانش ارزشمند را به‌صورت ناخواسته از دست بدهند یا نتوانند تجربه‌های خود را به دانشی قابل استفاده تبدیل کنند. مدیریت فراموشی، مستلزم تشخیص این نکته است که چه چیزی باید حفظ، چه چیزی باید به‌روزرسانی و چه رویه‌ای باید آگاهانه کنار گذاشته شود (مارتین دو هولان^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

هنگامی که فقط موفقیت‌ها ثبت می‌شوند، سازمان تصویری غیرواقعی از توانایی خود می‌سازد. مدیران بعدی با مجموعه‌ای از «بهترین تجربه‌ها» روبه‌رو می‌شوند، بی‌آنکه بدانند چه تعداد مداخله ناموفق، چه مقدار هزینه پنهان و چه شرایط زمینه‌ای در پس آنها بوده است. حافظه متوازن باید هم موفقیت و هم شکست، هم تصمیم و هم پیامد، و هم دانش تأییدشده و هم فرضیه ردشده را حفظ کند.

۴-۶- توهم داده‌محوری

ششمین آسیب، یکی‌انگاری وفور داده با تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است. ایجاد داشبورد، اتصال پایگاه‌ها و نمایش ده‌ها شاخص، می‌تواند تصویری از عقلانیت و کنترل مدیریتی ایجاد کند؛ اما داده تنها هنگامی نقش شواهدگونه پیدا می‌کند که در نسبت با پرسشی مشخص، ادعایی روشن و گزینه‌هایی قابل مقایسه تفسیر شود.

داده‌ای که منشأ، روش گردآوری، تعریف شاخص، میزان پوشش، خطاهای اندازه‌گیری، زمان تولید و محدودیت‌های آن روشن نیست، ممکن است بیشتر از توضیح مسئله، آن را پنهان کند. شاخص‌ها همچنین می‌توانند رفتار سازمان را تغییر دهند؛ زیرا واحدها ممکن است

1 . Martin de Holan





فعالیت‌های خود را برای بهبود اعداد قابل مشاهده، تنظیم کنند، نه برای تحقق هدف واقعی سیاست. گزارش ای.ای.سی.دی. (۲۰۲۰الف) نیز میان سیاست‌گذاری آگاه از شواهد و صرف داده‌محوری، تمایز می‌گذارد و تأکید می‌کند که تصمیم عمومی باید از منابع متعدد، از جمله پژوهش، ارزیابی، داده و قضاوت آگاهانه بهره‌گیرد و مبادله‌ها و داوریه‌های نهفته در تصمیم را شفاف سازد.

داشبوردهای مملو از داده، به‌تنهایی امکان تبیین آن را ندارد که چرا این وضعیت ایجاد شده، چه مداخله‌ای مؤثر خواهد بود و پیامد آن برای گروه‌های مختلف چیست. تبدیل داده به شواهد مستلزم ارزیابی کیفیت، تحلیل علی، مقایسه با دانش پژوهشی و تفسیر زمینه‌ای است.

۴-۷- هوش مصنوعی و بازتولید خطا

هفتمین آسیب با ورود هوش مصنوعی مولد به جست‌وجو، خلاصه‌سازی و تولید دانش، برجسته‌تر شده است. این فناوری می‌تواند بازایی منابع، طبقه‌بندی اسناد، استخراج الگوها و تهیه جمع‌بندی اولیه را به‌طور چشمگیری تسریع کند؛ اما سرعت و روانی خروجی نباید با صحت، اعتبار یا کفایت شواهد، اشتباه گرفته شود.

سامانه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی مولد، ممکن است اطلاعات نادرست یا بدون پشتوانه تولید کنند، زمینه و اختلاف میان منابع را حذف کنند، سوگیری داده‌های آموزشی را بازتولید کنند یا ارجاع‌هایی ارائه دهند که قابل تأیید نیستند. چارچوب مدیریت ریسک هوش مصنوعی مولد «نیست»^۱، «ساختگی‌گویی یا تولید محتوای بی‌پشتوانه»، تمامیت اطلاعات، منشأ محتوا و پیکربندی نظارت انسان و هوش مصنوعی را از مخاطرات اصلی می‌داند و بر ارزیابی مستقل، آزمون تجربی، مستندسازی منشأ، پایش مستمر و تعریف روشن مسئولیت انسانی تأکید می‌کند (آوتیو^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

بنابراین، خروجی هوش مصنوعی نباید منبع مستقلی از شواهد تلقی شود. این خروجی در بهترین حالت، واسطه‌ای برای یافتن، سازمان‌دهی و مقایسه منابع است و اعتبار آن باید با مراجعه به اسناد اصلی، بررسی روش تولید، نظر خبرگان و ارزیابی انسانی سنجیده شود. سازمانی که پاسخ تولیدشده توسط الگوریتم را بدون ردگیری منابع وارد تصمیم یا حافظه خود کند، ممکن است خطا را با سرعت و دامنه‌ای بسیار بیشتر از خطای انسانی بازتولید و نهادینه سازد. در مجموع، مسئله اصلی در آسیب‌شناسی هوش مصنوعی، نبود معماری نهادی برای ارزیابی، ترکیب، کاربرد و بازبینی آنهاست. ممکن است جامعه‌ای، دانش بیشتری تولید کند و سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته‌تری بسازد، اما اگر منشأ و کیفیت ادعاها را نسنجند، دلایل تصمیم‌ها را ثبت نکنند، شکست‌ها را به حافظه نسپارد و قدرت را در برابر نقد معرفتی پاسخ‌گو نسازد، تصمیم‌هایش همچنان بر عادت، مقام، مصلحت کوتاه‌مدت، انتخاب‌گزینشی اطلاعات و شهود کنترل‌نشده استوار خواهند ماند.

1 . NIST: National Institute of Standards and Technology

2 . Autio

۵- معماری پیشنهادی مدیریت دانش مبتنی بر شواهد

عبور از مدیریت دانش متعارف به مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، صرفاً با ایجاد یک پایگاه جدید، خرید یک سامانه فناورانه یا افزودن چند شاخص به داشبوردهای مدیریتی، تحقق نمی‌یابد. آنچه ضرورت دارد، طراحی معماری منسجمی است که بتواند مسیر حرکت از «مسئله» به «شواهد»، از شواهد به «تصمیم» و از تصمیم به «یادگیری و اصلاح» را قابل مشاهده و قابل ارزیابی سازد. این معماری باید تمام چرخه عمر ادعاهای دانشی را دربرگیرد؛ به این معنا که علاوه بر تولید و ذخیره دانش، ارزیابی اعتبار، ترکیب منابع مختلف، ثبت عدم قطعیت، سنجش پیامد و کنارگذاری دانسته‌های منسوخ را نیز مدیریت کند. راهنماهای تصمیم‌گیری آگاه از شواهد و چارچوب‌های «شواهد به تصمیم»^۱ نیز بر فرایندی ساختاریافته، شفاف و چندمرحله‌ای تأکید دارند که در آن شواهد گردآوری و ارزیابی می‌شوند، معیارهای مختلف تصمیم آشکار می‌گردند و مبنای انتخاب نهایی برای افراد متأثر از تصمیم قابل مشاهده می‌شود (الانسو کوئلوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶؛ موبرگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۸؛ سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۲الف).

معماری نه‌مرحله‌ای زیر، صورت‌بندی پیشنهادی این سخن سردبیر برای استقرار مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها و نظام‌های تصمیم‌گیری است.

۵-۱- تبدیل مسئله به پرسشی قابل بررسی

نخستین مرحله، تعریف دقیق مسئله است. بسیاری از فرایندهای تصمیم‌گیری با گزاره‌هایی کلی مانند «کاهش کیفیت آموزش»، «ضعف بهره‌وری»، «مهاجرت نخبگان»، «کاهش اعتماد اجتماعی» یا «ناکامی سیاست پژوهشی» آغاز می‌شوند؛ اما این عبارات تا زمانی که به پرسش‌هایی روشن و قابل بررسی تبدیل نشوند، نمی‌توانند جست‌وجوی شواهد را هدایت کنند. برای هر مسئله باید دست‌کم پنج عنصر مشخص شود: مسئله دقیقاً چیست؛ چه افراد یا گروه‌هایی از آن متأثرند؛ در چه زمینه سازمانی، جغرافیایی، اقتصادی یا فرهنگی رخ می‌دهد؛ چه پیامدی مطلوب تلقی می‌شود؛ و دستیابی به آن پیامد در چه بازه زمانی انتظار می‌رود. برای مثال، پرسش «چگونه کیفیت آموزش عالی را افزایش دهیم؟» بیش از حد گسترده است؛ اما پرسش «کدام مداخله آموزشی در یک دوره دوساله می‌تواند میزان ماندگاری و پیشرفت تحصیلی دانشجویان ورودی نسل جدید را در دانشگاه‌های دولتی افزایش دهد، بدون آنکه نابرابری آموزشی را تشدید کند؟»، مسیر جست‌وجوی شواهد را بسیار روشن‌تر می‌سازد.

در چارچوب مدیریت مبتنی بر شواهد نیز مرحله نخست با «پرسیدن» آغاز می‌شود؛ یعنی تبدیل مسئله عملی به پرسشی پاسخ‌پذیر که بتوان برای آن شواهد مرتبط یافت. اگر مسئله از ابتدا مبهم، جهت‌دار یا متناسب با راه‌حل از پیش انتخاب‌شده تعریف شود، حتی

1 . Evidence to Decision

2 . Alonso-Coello

3 . Moberg



جست‌وجوی گسترده منابع نیز ممکن است فقط به مشروعیت‌بخشی به همان راه‌حل بینجامد (برندس^۱ و همکاران، ۲۰۱۴؛ سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۲الف).

۵-۲-گردآوری شواهد از منابع مختلف

پس از تعریف مسئله، شواهد باید از منابع مختلف گردآوری شوند. اتکا به یک مقاله، یک پایگاه، یک کارشناس، یک گزارش سازمانی یا یک نوع داده با منطق مدیریت دانش مبتنی بر شواهد سازگار نیست. تصمیم‌های سازمانی و عمومی در زمینه‌های پیچیده شکل می‌گیرند و هیچ منبع منفردی نمی‌تواند به‌تنهایی همه ابعاد مسئله را بازنمایی کند.

در این فرایند گردآوری، چهار منبع اصلی باید در کنار هم قرار گیرند:

۱- یافته‌های پژوهش علمی، به‌ویژه ترکیب‌های نظام‌مند شواهد؛

۲- داده‌ها، آمارها و واقعیت‌های محلی و سازمانی؛

۳- تجربه و قضاوت حرفه‌ای خبرگان؛

۴- ارزش‌ها، نیازها و نگرانی‌های ذی‌نفعانی که از تصمیم متأثر می‌شوند.

ارزش این چهار منبع لزوماً برابر یا ثابت نیست. در یک مسئله ممکن است شواهد پژوهشی قوی اما داده‌های محلی ضعیف باشند؛ در مسئله‌ای دیگر، مطالعات علمی قابل انتقال نباشند، ولی تجربه حرفه‌ای و داده‌های بومی اطلاعات مهمی فراهم کنند. هدف این گردآوری تجمیعی، ایجاد امکان مقایسه، تکمیل متقابل و آشکارسازی تعارض میان آنهاست. ادبیات مدیریت مبتنی بر شواهد نیز تصمیم معتبر را حاصل استفاده آگاهانه و صریح از این چهار منبع می‌داند، نه نتیجه اطاعت از یک مقاله یا اعتماد انحصاری به تجربه مدیر (برندس و همکاران، ۲۰۱۴؛ روسو، ۲۰۲۰).

۵-۳-ارزیابی انتقادی کیفیت و کفایت شواهد

گردآوری منابع پایان کار نیست. در نظامی که روزانه حجم عظیمی از مقاله‌ها، گزارش‌ها، داده‌ها و تحلیل‌ها تولید می‌شود، مسئله اصلی، تشخیص مدرک یا مدارکی است که بتوان به آن اعتماد کرد. هر منبع باید دست‌کم از نظر اعتبار روش‌شناختی، تازگی، تناسب با پرسش، قابلیت تعمیم، تعارض منافع، کیفیت داده و سطح عدم قطعیت بررسی شود.

در مورد پژوهش علمی باید این معیارها مدنظر باشند: طرح پژوهش تا چه اندازه با پرسش متناسب است؟ نمونه‌گیری، اندازه‌گیری و تحلیل چگونه انجام شده‌اند؟ آیا یافته‌ها در مطالعات دیگر تکرار شده‌اند؟ آیا انتشار گزینشی یا تعارض منافع می‌تواند نتیجه را تحت تأثیر قرار داده باشد؟ در مورد داده‌های سازمانی باید منشأ داده، تعاریف شاخص‌ها، میزان پوشش، داده‌های مفقود، امکان دست‌کاری و کیفیت ثبت بررسی شود. درباره خبرگی نیز باید میان تجربه صرف و خبرگی کالیبره‌شده، تمایز گذاشت؛ سابقه طولانی بدون بازخورد معتبر، الزاماً نشان‌دهنده دقت بیشتر نیست. درباره دیدگاه ذی‌نفعان نیز باید مشخص شود چه گروه‌هایی شنیده شده‌اند و کدام گروه‌ها از فرایند مشورت کنار مانده‌اند.



سه معیار «قابلیت اعتماد»، «ارتباط با مسئله» و «قابلیت فهم و استفاده» برای ارزیابی منابع اهمیت بنیادی دارند؛ اما ترتیب آنها نیز مهم است. منبعی که بسیار خوانا و مستقیماً مرتبط به نظر می‌رسد، اگر از اعتبار روش‌شناختی برخوردار نباشد، می‌تواند بیش از منبعی دشوار اما معتبر، تصمیم را منحرف کند (استراوس و هینز، ۲۰۰۹). چارچوب‌های انتقال شواهد به تصمیم نیز بر ارزیابی یقین یا اطمینان به شواهد، منافع و زیان‌ها، هزینه‌ها و امکان اجرا تأکید می‌کنند (مورگ^۱، ۲۰۱۸).

۵-۴- ترکیب، مقایسه و زمینه‌مند کردن شواهد

شواهد معتبر نیز بدون ترکیب و تفسیر زمینه‌ای، مستقیماً به تصمیم تبدیل نمی‌شوند. ممکن است مطالعات مختلف به نتایج متفاوتی رسیده باشند؛ ممکن است مداخله‌ای در کشوری دیگر موفق بوده، اما شرایط نهادی، حقوقی، اقتصادی یا فرهنگی ایران با محل اجرای آن تفاوت داشته باشد؛ یا ممکن است یک سیاست در میانگین جمعیت مؤثر باشد، ولی برای گروه‌هایی خاص پیامد منفی ایجاد کند.

ترکیب شواهد باید اختلاف میان منابع را آشکار کند، نه اینکه با انتخاب یک نتیجه مطلوب، ناهمخوانی‌ها را پنهان سازد. در این مرحله باید معلوم شود:

- درباره چه بخش‌هایی توافق نسبی وجود دارد؛
- کدام یافته‌ها متعارض‌اند؛
- کیفیت هر دسته از شواهد چگونه است؛
- چه عواملی انتقال نتایج به زمینه ایران را محدود می‌کنند؛
- و چه پرسش‌هایی هنوز پاسخ روشنی ندارند.

زمینه‌مند کردن نیز نباید بهانه‌ای برای کنار گذاشتن شواهد نامطلوب باشد. عبارت‌هایی مانند «شرایط ما متفاوت است»، فقط هنگامی اعتبار دارند که دقیقاً روشن شود کدام تفاوت حقوقی، فرهنگی، اقتصادی یا سازمانی رابطه میان مداخله و پیامد را تغییر می‌دهد. چارچوب «یکپارچه‌سازی سازمان بهداشت جهانی»^۲ نشان می‌دهد که در انتقال شواهد به تصمیم، علاوه بر منافع و زیان‌ها، باید حقوق و مقبولیت اجتماعی، عدالت، پیامدهای اجتماعی، ملاحظات اقتصادی و امکان‌پذیری اجرا نیز بررسی شوند (رهفوس^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). راهنمای سازمان جهانی بهداشت نیز بر استفاده از اشکال متنوع شواهد و سازگار کردن آنها با زمینه و فرایند سیاست‌گذاری تأکید دارد (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۲الف).

۵-۵- ایجاد «پرونده شواهد» برای هر تصمیم مهم

یکی از عناصر نوآورانه معماری پیشنهادی، ایجاد پرونده شواهد برای تصمیم‌های مهم سازمانی و عمومی است. این پرونده باید امکان بازسازی مسیر معرفتی تصمیم را فراهم کند و نشان دهد تصمیم چگونه از مرحله تعریف مسئله به انتخاب گزینه نهایی رسیده است.

1 . Moberg

2 . WHO-INTEGRATE

3 . Rehfuess





پرونده شواهد باید شامل این عناصر باشد:

- پرسش یا مسئله اصلی؛
- روش جست‌وجو و منابع بررسی‌شده؛
- ارزیابی کیفیت و تناسب هر دسته از شواهد؛
- گزینه‌های بدیل؛
- منافع، هزینه‌ها و مخاطرات هر گزینه؛
- دیدگاه‌های موافق و مخالف؛
- تعارض‌های منافع؛
- نقاط عدم قطعیت؛
- گروه‌های متأثر از تصمیم؛
- و دلیل انتخاب گزینه نهایی.

هدف این پرونده آن است که تصمیم از حالت رویدادی شخصی و گذرا خارج شود و به فرایندی قابل ردگیری، قابل نقد و قابل یادگیری تبدیل گردد. چارچوب‌های «شواهد به تصمیم» نیز دقیقاً برای آن طراحی شده‌اند که معیارها، شواهد، داوری‌ها و مبنای تصمیم را ساختارمند و شفاف سازند و امکان دهند افراد متأثر از تصمیم، بدانند توصیه یا سیاست بر چه پایه‌ای شکل گرفته است (الونسو کوئلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ موبرگ و همکاران، ۲۰۱۸). پرونده شواهد همچنین باید میان «کمبود شواهد» و «شواهد عدم اثربخشی» تفاوت بگذارد. نبود پژوهش کافی نباید به معنای بی‌اثر بودن یک مداخله باشد؛ همان‌گونه که وجود یک مطالعه مثبت نیز اثربخشی قطعی آن را ثابت نمی‌کند. ثبت صریح این تمایز، از تبدیل عدم قطعیت به یقین ظاهری جلوگیری می‌کند.

۵-۶- اجرای مرحله‌ای، آزمایشی و قابل بازگشت

در مسائل پیچیده و پرمخاطره، تصمیم نباید همیشه به صورت گسترده، یکباره و غیرقابل بازگشت اجرا شود. هنگامی که شواهد محدود، زمینه نامطمئن یا پیامدها بالقوه گسترده‌اند، اجرای آزمایشی یا مرحله‌ای امکان می‌دهد فرضیات اصلی تصمیم در محیط واقعی بررسی شوند. در این مرحله باید از پیش روشن شود که:

- مداخله در چه مقیاسی اجرا می‌شود؛
- خط پایه و شاخص‌های ارزیابی چیست؛
- چه مدت برای مشاهده پیامدها لازم است؛
- چه شرایطی موجب اصلاح، توقف یا توسعه مداخله خواهد شد؛
- و چه گروهی مسئول نظارت مستقل است.

اجرای آزمایشی نباید به برنامه‌ای نمایشی تبدیل شود که صرفاً برای تأیید تصمیم طراحی شده است. پایلوت واقعی باید امکان شکست، اصلاح و حتی کنارگذاری راه‌حل را به رسمیت بشناسد. این مرحله، به‌ویژه در سیاست‌هایی که قابلیت بازگشت دارند، هزینه یادگیری را

کاهش می‌دهد و مانع تعمیم زودهنگام خطا می‌شود. در رویکرد آگاه از شواهد، تصمیم و اجرا بخشی از چرخه تولید شواهد جدید و یادگیری مستمر محسوب می‌شوند، نه پایان این فرایند (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۲ الف).

۵-۷- ارزیابی پیامدهای مستقیم، توزیعی و ناخواسته

پس از اجرا باید از تمرکز انحصاری بر میزان انجام فعالیت‌ها فاصله گرفت و پیامد واقعی تصمیم را سنجید. تعداد جلسات، آیین‌نامه‌ها، شرکت‌کنندگان، طرح‌های مصوب یا بودجه هزینه‌شده، شاخص اجرای برنامه‌اند، نه الزاماً نشانه موفقیت آن. ارزیابی باید مشخص کند که:

- تصمیم تا چه اندازه به پیامد مطلوب رسیده است؛
- برای چه گروه‌هایی مفید بوده است؛
- چه گروه‌هایی از آن زیان دیده یا بهره کمتری برده‌اند؛
- هزینه مستقیم و فرصت ازدست‌رفته آن چه بوده است؛
- چه پیامدهای ناخواسته‌ای ایجاد کرده است؛
- و آثار مشاهده‌شده تا چه اندازه به خود مداخله نسبت‌دادنی‌اند.

این مرحله باید از ابتدا در طراحی تصمیم پیش‌بینی شود؛ زیرا اگر شاخص‌ها، خط پایه و داده‌های لازم پس از اجرا تعریف شوند، ارزیابی ممکن است تحت تأثیر نتیجه مطلوب سازمان قرار گیرد. چارچوب‌های تصمیم‌گیری شواهدآگاه نیز تأکید می‌کنند که منافع و زیان‌ها، عدالت، هزینه، پذیرش و امکان اجرا همگی بخشی از داوری درباره یک سیاست‌اند و موفقیت میانگین نباید پیامدهای متفاوت آن را برای گروه‌های مختلف پنهان کند (مونبرگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ رهفئوس و همکاران، ۲۰۱۹).

۵-۸- بازگرداندن نتایج به حافظه سازمانی

سازمانی که تصمیم می‌گیرد اما از پیامد تصمیم نمی‌آموزد، صرفاً تاریخچه‌ای از اقدامات خود تولید می‌کند، نه حافظه‌ای دانشی. در معماری پیشنهادی، نتایج ارزیابی باید به حافظه سازمانی بازگردند و در کنار اصل تصمیم ثبت شوند. این حافظه باید شامل موارد زیر باشد:

- تصمیم و دلایل آن؛
- شرایط زمینه‌ای اجرا؛
- میزان تحقق پیامدها؛
- شکست‌ها و موفقیت‌ها؛
- گروه‌های منتفع و متضرر؛
- استثنای مشاهده‌شده؛
- فرضیه‌هایی که تأیید یا رد شدند؛
- و شرایطی که تعمیم نتیجه را محدود می‌کنند.





به این ترتیب، سازمان از ثبت ساده «بهترین تجربه‌ها» به ثبت «تجربه‌های ارزیابی‌شده» حرکت می‌کند. یک اقدام موفق فقط هنگامی به درس‌آموخته قابل انتقال تبدیل می‌شود که مشخص باشد چرا، در چه شرایطی و برای چه کسانی موفق بوده است. پژوهش درباره فراموشی سازمانی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌ها ممکن است دانشی را که ایجاد کرده‌اند از دست بدهند یا نتوانند آن را حفظ و در موقعیت‌های بعدی بازایی کنند؛ از این رو، مدیریت دانش باید پویایی حفظ، فراموشی و استفاده مجدد از دانش را به رسمیت بشناسد (مارتین دو هولان و فیلیپس^۱، ۲۰۰۴).

۵-۹- بازبینی، درجه‌بندی و کنارگذاری دانش منسوخ

آخرین مرحله، بازبینی مستمر اعتبار دانش است. بسیاری از سامانه‌های مدیریت دانش بر افزودن اسناد و محتوا تمرکز دارند، اما برای کاهش اعتبار، منسوخ‌شدن یا حذف محتوای نادرست، سازوکار روشنی ندارند. نتیجه آن است که آیین‌نامه‌های قدیمی، داده‌های منسوخ، تجربه‌های فاقد زمینه و درس‌آموخته‌هایی که دیگر معتبر نیستند، در کنار دانش جدید باقی می‌مانند و ممکن است در تصمیم‌های بعدی دوباره مورد استفاده قرار گیرند.

هر محتوای دانشی مهم باید دارای این مشخصات باشد:

- منشأ و صاحب مسئول؛
- تاریخ تولید و آخرین بازبینی؛
- سطح اعتبار؛
- زمینه و دامنه کاربرد؛
- وضعیت شواهد پشتیبان؛
- و تاریخ یا شرط بازنگری بعدی.

محتوا می‌تواند در یکی از وضعیت‌های «تأییدشده»، «مشروط»، «در حال بررسی»، «مورد مناقشه»، «منسوخ» یا «ردشده» قرار گیرد. دانش تضعیف‌شده لزوماً نباید برای همیشه حذف شود؛ ممکن است لازم باشد برای مطالعه تاریخی، جلوگیری از تکرار خطا یا توضیح تحول سیاست حفظ شود، اما نباید در حافظه فعال و جاری سازمان همان جایگاه دانش معتبر را داشته باشد. مدیریت دانش مؤثر، علاوه بر یادگیری، به توانایی فراموشی همدمند قواعد و باورهای نیاز دارد که دیگر با واقعیت یا شواهد جدید سازگار نیستند (مارتین دو هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴).

۵-۱۰- الزامات نهادی معماری پیشنهادی

البته باید توجه داشت که اجرای این نه مرحله فقط با تدوین دستورالعمل ممکن نیست. مرور دامنه‌ای الجردالی و همکاران (۲۰۲۳)، که ۱۴۱ مطالعه درباره ابزارها و سازوکارهای مدیریت دانش را بررسی کرد، نشان داد که استفاده پایدار از شواهد به دسترسی و کیفیت داده، منابع کافی، نهادینه‌سازی ابزارها، پایداری برنامه‌ها، همکاری شبکه‌ای، ظرفیت‌سازی،

1 . Martin de Holan & Phillips

فرهنگ سازمانی مناسب و تعهد سیاسی و مدیریتی وابسته است. این مرور همچنین نشان داد که پایگاه‌های داده، رصدخانه‌ها، شبکه‌های شواهد و سامانه‌های ثبت، می‌توانند به شناسایی مسئله، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و گفت‌وگوی سیاستی کمک کنند، اما وجود ابزار به‌تنهایی برای تغییر تصمیم کافی نخواهد بود.

از این‌رو، سازمانی که قصد استقرار مدیریت دانش مبتنی بر شواهد را دارد، باید علاوه بر زیرساخت فناوریانه، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی تعریف کند: متخصصان اطلاعات برای جست‌وجو و سازمان‌دهی شواهد؛ پژوهشگران برای ارزیابی روش‌شناختی؛ تحلیلگران برای بررسی داده‌های محلی؛ واسطه‌های دانش برای ترجمه یافته‌ها به زبان تصمیم؛ ذی‌نفعان برای بیان نیازها و پیامدها؛ و مدیران برای تضمین شفافیت، پاسخ‌گویی و امکان اصلاح تصمیم. این معماری زمانی موفق است که شواهد به فعالیتی حاشیه‌ای یا تشریفاتی تبدیل نشوند، بلکه در فرایند رسمی تعریف مسئله، تخصیص منابع، تصویب سیاست، اجرا و ارزیابی جای گیرند.

این چرخه، دانش را از محصولی ثابت و انباشته‌شده به دارایی‌ای زنده، مشروط، قابل نقد و قابل اصلاح تبدیل می‌کند. در چنین نظامی، ارزش دانش، به توانایی سازمان برای توضیح این امر وابسته است که چه می‌داند، از کجا می‌داند، با چه میزان اطمینان می‌داند، در چه شرایطی می‌تواند از آن استفاده کند و چه زمانی باید در دانسته‌های خود تجدیدنظر کند.

۶- مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در نظام‌های ملی

مدیریت دانش مبتنی بر شواهد زمانی از سطح یک رویکرد سازمانی فراتر می‌رود که در معماری تصمیم‌گیری نظام‌های ملی جای گیرد. در این سطح، علاوه بر اهمیت دسترسی یک مدیر یا نهاد به پژوهش یا داده‌ای معین و مرتبط، باید قواعدی نهادمند ایجاد شود تا تصمیم‌های مهم علمی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی بر پایه پرسش‌های روشن، شواهد چندمنبعی، ارزیابی انتقادی، ثبت منطق انتخاب و سنجش پیامدها اتخاذ شوند. چنین رویکردی قرار نیست همه حوزه‌ها را تابع الگوی یگانه‌ای سازد چرا که نوع شواهد، معیارهای ارزیابی و وزن ارزش‌ها در هر نظام متفاوت است. با این حال، یک اصل مشترک در این بستر آن است که تصمیمی که بر زندگی عمومی، منابع ملی یا آینده نهادها اثر می‌گذارد، باید دارای ردپای معرفتی، منطق آشکار و سازوکار ارزیابی باشد.

۶-۱- نظام علمی و دانشگاهی

در نظام علمی و دانشگاهی، مدیریت دانش مبتنی بر شواهد باید از مرحله تعیین نیازهای آموزشی تا تخصیص منابع و ارزیابی پژوهش امتداد یابد. ایجاد، توسعه، ادغام یا توقف یک رشته دانشگاهی باید علاوه بر اینکه محصول تقاضای یک گروه، رقابت میان دانشگاه‌ها، ترجیح مدیران یا تداوم تاریخی ساختار موجود است باید مبتنی بر ترکیبی از روندهای جمعیتی، نیازهای منطقه‌ای و ملی، تحولات علمی و فناوریانه، ظرفیت اعضای هیئت علمی،





زیرساخت آموزشی، وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان، کیفیت تجربه یادگیری و پیامدهای اجتماعی رشته باشد. همین منطق درباره سیاست‌های پذیرش دانشجو نیز صادق است. افزایش یا کاهش ظرفیت باید علاوه بر تعداد متقاضیان، بر اساس شاخص‌های مهمی چون کیفیت آموزش، نسبت استاد به دانشجو، توان بازار و جامعه برای جذب تخصص‌ها، عدالت منطقه‌ای و پیامدهای بلندمدت تصمیم سنجیده شود.

بنابراین، مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در این حوزه ایجاب می‌کند که آثار سیاست‌هایی مانند آیین‌نامه‌های ارتقا، حمایت‌های مالی، ایجاد رشته‌ها و توسعه تحصیلات تکمیلی پس از اجرا ارزیابی شوند؛ زیرا سیاست علمی نیز خود باید موضوع پژوهش، نقد و اصلاح مستمر قرار گیرد.

۶-۲- نظام اقتصادی و صنعتی

در نظام اقتصادی و صنعتی، شواهدمحوری باید به معنای ارزیابی منظم منطق، اجرا و پیامد ابزارهایی مانند یارانه، اعتبار مالیاتی، تعرفه، تسهیلات بانکی، حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و سیاست‌های توسعه صنعتی باشد. تخصیص منابع عمومی بر اساس شهرت بنگاه‌ها، فشارهای بخشی، روابط سازمانی یا فرض‌های آزمون‌نشده می‌تواند منابع محدود را تثبیت کند، بی‌آنکه بهره‌وری، نوآوری یا اشتغال پایدار ایجاد شود.

هر سیاست حمایتی باید پیش از اجرا دارای نظریه تغییر، گروه هدف، خط پایه، شاخص‌های نتیجه، افق زمانی و معیارهای روشن ادامه، اصلاح یا توقف باشد. در مواردی که عدم قطعیت بالاست، اجرای محدود و مرحله‌ای بر تعمیم فوری ترجیح دارد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی تأکید می‌کند که آزمایش سیاستی در علم، فناوری و نوآوری امکان می‌دهد مداخلات در مقیاس کنترل‌شده آزموده شوند، آنچه کارآمد است توسعه یابد و آنچه نتیجه نمی‌دهد کنار گذاشته شود. در واقع چنین آزمایش‌هایی ضمن حمایت از نوآوری، مخاطرات تعمیم زود هنگام را نیز کاهش می‌دهند (ای.سی.دی.، ۲۰۲۴).

در این حوزه، داده‌های واقعی بنگاه‌ها، شامل بهره‌وری، اشتغال، صادرات، بقا، نوآوری، آثار منطقه‌ای و هزینه فرصت حمایت، باید با ارزیابی‌های مستقل و روش‌های مقایسه‌ای ترکیب شوند. ثبت و انتشار نتایج سیاست‌های صنعتی، از جمله نتایج منفی، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بدون حافظه‌ای که شکست‌ها و شرایط عدم موفقیت را نیز حفظ کند، هر دولت یا مدیر جدید ممکن است همان ابزارهای پیشین را با نامی تازه تکرار کند. شواهدمحوری در اقتصاد به معنای، تبدیل ریسک از امری پنهان و سیاسی به فرضی آشکار، سنجش‌پذیر و قابل مدیریت است.

۶-۳- حکمرانی و سیاست عمومی

در حکمرانی عمومی، مهم‌ترین مداخله می‌تواند الزام تصمیم‌ها، قوانین و برنامه‌های کلان به داشتن پیوست شواهد باشد. این پیوست باید مسئله، منابع استفاده‌شده، کیفیت شواهد، گزینه‌های بدیل، گروه‌های متأثر، هزینه‌ها، عدم قطعیت‌ها و دلایل انتخاب نهایی را توضیح

دهد. انتشار منطق تصمیم، افزون بر تقویت شفافیت، امکان نقد علمی و یادگیری نهادی را فراهم می‌سازد و مانع آن می‌شود که «مصلحت» یا «ضرورت» به عبارتی مبهم برای حذف پرسشگری تبدیل شود.

ارزیابی پسینی قوانین و سیاست‌ها نیز باید جزئی از چرخه عادی حکمرانی باشد. بررسی تطبیقی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در ۴۲ کشور نشان داده است که ارزیابی سیاست می‌تواند پاسخ‌گویی، یادگیری و اثربخشی بخش عمومی را تقویت کند؛ با این حال، بسیاری از کشورها همچنان با استفاده محدود از نتایج ارزیابی، فقدان راهبرد منسجم در سطح کل دولت و کمبود ظرفیت انسانی مواجه‌اند (ا.ای.سی.دی. ب، ۲۰۲۰). این یافته نشان می‌دهد که بعد از تصویب قانون یا اجرای برنامه، فرایند سیاستی خاتمه نمی‌یابد بلکه باید بررسی شود سیاست تا چه اندازه به اهداف خود رسیده، چه هزینه‌هایی ایجاد کرده، برای چه گروه‌هایی سودمند یا زیان‌بار بوده و آیا ادامه آن همچنان توجیه‌پذیر است.

ممکن است تصمیم‌گیرنده در مواردی به دلایل اخلاقی، حقوقی، امنیتی، توزیعی یا سیاسی، گزینه‌ای را برگزیند که با برآورد غالب شواهد درباره اثربخشی یا کارایی هم‌راستا نیست. مدیریت دانش مبتنی بر شواهد چنین انتخابی را ناممکن نمی‌کند؛ اما ایجاب می‌کند عدول از شواهد، صریحاً اعلام و دلایل، مخاطرات و پیامدهای مورد انتظار آن ثبت شود. همچنین باید در نظر داشت که شواهد نباید پوششی برای تصمیم سیاسی باشند و سیاست نیز نباید منشأ دانشی تصمیم را پنهان کند.

۶-۴- نظام فرهنگی و اجتماعی

مسائل فرهنگی و اجتماعی بیش از بسیاری از حوزه‌ها در معرض سیاست‌گذاری بر اساس برداشت‌های کلی، نمونه‌های برجسته، نگرانی‌های اخلاقی، تجربه شخصی و تعمیم‌های فاقد پشتوانه قرار دارند. مفاهیمی مانند اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی، هویت، سبک زندگی، مشارکت فرهنگی و آسیب اجتماعی، چندبعدی و زمینه‌مندند و نمی‌توان آنها را با یک شاخص، پیمایش محدود یا برداشت مدیران توضیح داد. مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در این حوزه، مستلزم ترکیب مطالعات کمی و کیفی، داده‌های منطقه‌ای، تحلیل تفاوت‌های سنی و جمعیتی، دانش متخصصان و تجربه زیسته گروه‌های متأثر است.

مشارکت شهروندان در این فرایند علاوه بر اینکه ابزاری برای اقناع یا مشروعیت‌بخشی پس از تصمیم، محسوب می‌شود؛ یکی از منابع ضروری شواهد درباره تعریف مسئله، امکان اجرا و پیامدهای واقعی سیاست است. سازمان بهداشت جهانی، صدای شهروندان را شکلی مهم و کمتر استفاده‌شده از شواهد در سیاست‌گذاری معرفی می‌کند و بر ادغام نظام‌مند آن در فرایندهای تصمیم‌گیری آگاه از شواهد تأکید دارد (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۲ ب). چارچوب یکپارچگی سازمان بهداشت جهانی نیز نشان می‌دهد که داوری درباره مداخلات پیچیده باید علاوه بر اثربخشی، حقوق و مقبولیت اجتماعی، عدالت، پیامدهای اجتماعی و اقتصادی، امکان اجرا و دیدگاه ذی‌نفعان را دربرگیرد (رهف‌وئس و همکاران، ۲۰۱۹).





بنابراین، سیاست فرهنگی یا اجتماعی موفق، علاوه بر اینکه در سطح میانگین، شاخصی را بهبود می‌بخشد؛ همچنین باید روشن کند که این پیامد در کدام مناطق و میان کدام گروه‌ها رخ داده، چه کسانی از منافع محروم مانده‌اند و آیا مداخله پیامدهای ناخواسته‌ای مانند انگ‌زنی، طرد، تشدید نابرابری یا کاهش اعتماد ایجاد کرده است. بنابراین می‌توان گفت که مشارکت گروه‌های متأثر باید از مرحله تعریف مسئله آغاز شود و تا طراحی، اجرا و ارزیابی راه‌حل ادامه یابد.

در مجموع، باید تأکید شود که شواهد، جایگزین سیاست، اخلاق و ارزش‌های عمومی نیستند. هیچ مجموعه داده یا مقاله‌ای به‌تنهایی تعیین نمی‌کند جامعه باید چه اهدافی را برگزیند یا چه توزیعی از هزینه و منفعت را عادلانه بداند. نقش شواهد آن است که ادعاهای تصمیم‌گیرندگان را آزمون‌پذیر سازند، گزینه‌ها و پیامدها را آشکار کنند و امکان توجیه، ارزیابی و اصلاح انتخاب‌ها را فراهم آورند. نهایتاً اینکه در رویکرد مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در سطح ملی، حکومت بی‌نیاز از انتخاب سیاسی نیست؛ اما آن را ملزم می‌سازد هزینه‌ها، مبادله‌ها، عدم قطعیت‌ها و گروه‌های متأثر از انتخاب‌های خود را صریح و پاسخ‌گویانه بیان کند.

۷-رسالت دانشگاه‌ها، نشریات علمی و حوزه مطالعات دانش پژوهی در این راستا

گذار به مدیریت دانش مبتنی بر شواهد تنها در درون سازمان‌های اجرایی و دستگاه‌های سیاست‌گذاری تحقق نمی‌یابد؛ دانشگاه‌ها و نشریات علمی نیز در شکل‌گیری آن نقشی بنیادی دارند. دانشگاه نباید صرفاً کارخانه تولید مقاله، پایان‌نامه و داده باشد، بلکه باید برای ارزیابی، ترکیب، ترجمان و کاربرد دانش نیز ظرفیت نهادی ایجاد کند. ایجاد واحدهای ترکیب شواهد، آموزش سواد شواهد، پشتیبانی از مدیریت داده‌های پژوهشی، تقویت ارتباط پژوهشگران با تصمیم‌گیرندگان و گنجاندن ارزیابی پیامد پژوهش در نظام‌های دانشگاهی، می‌تواند فاصله میان تولید علم و استفاده اجتماعی از آن را کاهش دهد. در چنین دانشگاهی، ارزش پژوهش، علاوه بر شاخص‌های انتشاراتی یا استناداتی با ابعاد مهمی چون قابلیت اعتماد، بازبینی، استفاده مجدد و سهم آن در روشن‌تر کردن یک مسئله واقعی نیز در ارتباط است.

نشریات علمی نیز در این میان صرفاً مجراهای خنثای دریافت، انتقال، داوری، و انتشار مقاله ارزیابی نمی‌شوند. چراکه سیاست‌های پذیرش، داوری و انتشار آنها تعیین می‌کند چه نوع شواهدی دیده شوند، چه یافته‌هایی در حافظه علمی باقی بمانند و چه رفتارهایی برای پژوهشگران پاداش‌آور تلقی شوند. اگر نشریات عمدتاً مطالعات دارای نتایج مثبت، تازه و چشمگیر را منتشر کنند، درحالی‌که پژوهش‌های تکرار، یافته‌های منفی و مداخلات ناموفق را کنار بگذارند، تصویری نامتوازن از واقعیت علمی ایجاد می‌شود. شواهد تجربی نشان می‌دهد که انتشار گزینشی مطالعات و پیامدها می‌تواند مجموعه شواهد در دسترس را

تحریف کند و مبنای تصمیم‌گیری را به‌سوی برآوردهای خوش‌بینانه یا ناقص سوق دهد (دوان^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). از این‌رو، پذیرش علمی نباید به «مثبت‌بودن» نتیجه وابسته باشد؛ بلکه کیفیت پرسش، روش، تحلیل و شفافیت گزارش باید معیار اصلی ارزیابی باشد. سازوکارهایی مانند گزارش‌های ثبت‌شده نیز با ارزیابی پرسش و روش پیش از مشاهده نتایج، می‌توانند وابستگی انتشار به نتیجه نهایی را کاهش دهند (چمبرز^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از نخستین جهت‌گیری‌های ضروری در بسترسازی انتشاراتی مدیریت دانش مبتنی بر شواهد، حمایت جدی‌تر از مرورهای نظام‌مند، مرورهای دامنه‌ای و نقشه‌های شواهد در نشریات علمی است. مطالعه منفرد، هر اندازه دقیق باشد، تنها قطعه‌ای از یک منظره گسترده‌تر را نشان می‌دهد و معمولاً برای تصمیم‌گیری سیاستی یا سازمانی کفایت نمی‌کند. مرور نظام‌مند با جست‌وجوی شفاف، ارزیابی انتقادی و ترکیب یافته‌ها می‌تواند تصویری متوازن‌تر از دانسته‌ها و عدم قطعیت‌ها ارائه کند. رعایت راهنمای پریماس^۳ ۲۰۲۰ در گزارش مرورهای نظام‌مند و پریماس-اس.سی.آر^۴ در مرورهای دامنه‌ای، امکان ارزیابی مسیر جست‌وجو، معیارهای ورود، روش ترکیب و محدودیت‌های مرور را افزایش می‌دهد (پیچ^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ تریکو^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). نقشه‌های شواهد نیز با نمایش حوزه‌های برخورد از شواهد متراکم، شکاف‌های پژوهشی و توزیع مطالعات در میان مداخلات و پیامدها، می‌توانند هم سیاست‌گذاران و هم برنامه‌ریزان پژوهشی را در تعیین اولویت‌ها یاری دهند (اسنیلستویت^۷ و همکاران، ۲۰۱۶).

در کنار ترکیب شواهد، نشریات باید مطالعات تکرار، بازتولید و ارزیابی مجدد را نیز بخشی ضروری از پیشرفت علم بدانند. نوآوری در این بستر علاوه بر ادعاهای علمی جدید، ابعادی چون آزمودن استحکام ادعاهای قبلی، بررسی تعمیم‌پذیری آنها در زمینه‌های متفاوت و آشکارکردن شرایط شکست یک نظریه یا مداخله را نیز شامل می‌شود. برنامه‌های اصلاح علم باز بر شفافیت روش، پیش‌ثبت، اشتراک مواد پژوهش، بازتولیدپذیری و اصلاح نظام مشوق‌ها تأکید دارند؛ زیرا اعتبار ادعاهای علمی به امکان بررسی مستقل آنها وابسته است (مونافو^۸ و همکاران، ۲۰۱۷؛ نوسک^۹ و همکاران، ۲۰۱۵). به عنوان نمونه، پژوهشی که نتیجه یک مطالعه شناخته شده را تأیید نمی‌کند یا نشان می‌دهد مداخله‌ای در زمینه ایران کارآمد نیست، نباید صرفاً به دلیل نداشتن نتیجه مثبت یا بدیع از انتشار محروم شود.

1 . Dwan
2 . Chambers
3 PRISMA 2020
4 . PRISMA-ScR
5 . Page
6 . Tricco
7 . Snilstveit
8 . Munafò
9 . Nosek





مدیریت دانش مبتنی بر شواهد همچنین به دسترسی مسئولانه به اجزای فرایند پژوهش نیاز دارد. داده‌ها، ابزارها، پرسشنامه‌ها، پروتکل‌ها، کدهای تحلیل و معیارهای تصمیم‌گیری، در صورت نبود موانع اخلاقی، حقوقی یا محرمانگی، باید به‌گونه‌ای مستند و قابل بازیابی در دسترس قرار گیرند. اصول فیر^۱ بر یافتنی، دسترس‌پذیر، تعامل‌پذیر و استفاده‌پذیر مجدد بودن دارایی‌های دیجیتال پژوهش تأکید دارند و راهنماهای ترویج شفافیت و گشودگی نیز سیاست‌هایی برای افزایش قابلیت بررسی ادعاهای تجربی پیشنهاد می‌کنند (ویلیکینسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نوسک و همکاران، ۲۰۱۵). البته علم باز به معنای انتشار بی‌قیدوشرط همه داده‌ها نیست؛ بلکه به این معناست که هر محدودیت باید با ذکر دلایل روشن اخلاقی، حقوقی یا حفاظتی استوار و وضعیت دسترسی به‌صراحت اعلام شود.

شفافیت درباره منابع مالی، روابط حرفه‌ای و تعارض منافع نیز جزء جدایی‌ناپذیر این معماری است. تعارض منافع الزاماً به معنای تخلف یا بی‌اعتباری پژوهش نیست، اما پنهان‌ماندن آن، امکان ارزیابی مستقل یافته‌ها را کاهش می‌دهد. مسئولیت نشریه آن است که از نویسندگان، داوران و سردبیران بخواهد روابط مالی و غیرمالی مرتبط را آشکار کنند و در موارد تعارض، سازوکار روشن و منصفانه‌ای برای واگذاری ارزیابی و تصمیم‌گیری داشته باشد. توصیه‌های بین‌المللی انتشار علمی، افشای کامل این روابط را برای حفظ شفافیت و اعتماد به فرایند علمی ضروری می‌دانند (آی.سی.ام.جی.ای.^۳، ۲۰۲۶).

نشریات همچنین می‌توانند از انتشار مقاله منفرد، فراتر روند و به ترجمان مجموعه شواهد برای تصمیم‌گیری کمک کنند. یادداشت سیاستی معتبر نباید بر یک مطالعه، یک تجربه یا ترجیح نویسنده استوار باشد؛ بلکه باید مسئله را روشن سازد، مجموعه شواهد مرتبط را ترکیب کند، کیفیت و محدودیت آنها را توضیح دهد، گزینه‌های سیاستی را مقایسه کند و ملاحظات اجرایی و زمینه‌ای را آشکار سازد. راهنماهای سازمان جهانی بهداشت نیز «خلاصه شواهد برای سیاست» را محصولی برای ترکیب و خلاصه‌سازی شواهد درباره یک مسئله مشخص و پشتیبانی از گفت‌وگوی سیاستی معرفی می‌کنند (دفتر منطقه‌ای اروپای سازمان بهداشت جهانی^۴، ۲۰۲۰).

بر این اساس، در حوزه ارتباطات علمی می‌توان به‌تدریج و متناسب با ظرفیت‌های علمی و اجرایی، جهت‌گیری شواهدمحور را در سیاست‌های آینده برجسته ساخت. به عنوان نمونه: از مرورهای نظام‌مند، مرورهای دامن‌های و نقشه‌های شواهد استقبال کرد؛ مطالعات تکرار، بازتولید، نتایج منفی و ارزیابی مداخلات ناموفق را صرفاً به دلیل فقدان نتیجه مثبت کنار نگذاشت؛ پژوهش درباره ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌های دانشی را تقویت کرد؛ از نویسندگان خواست تا دلالت‌های اجرایی و سیاستی یافته‌های خود را با پرهیز از تعمیم‌های فراتر از شواهد بیان کنند؛ و به‌تدریج بیانیه‌های دسترس‌پذیری داده، ابزار و پروتکل و نیز افشای

1 . FAIR

2 . Wilkinson

3 . International Committee of Medical Journal Editors [ICMJE]

4 . World Health Organization Regional Office for Europe

تعارض منافع را در ساختار مقالات تثبیت کرد. انتشار یادداشت‌های سیاستی نیز باید تا حد امکان بر ترکیب مجموعه‌ای از شواهد استوار باشد، نه بر نتیجه یک مطالعه منفرد یا اقتدار علمی یک نویسنده.

با این رویکرد، نشریه علمی باید یکی از حلقه‌های تبدیل پژوهش به شواهد، شواهد به تصمیم و تصمیم به یادگیری اجتماعی باشد. البته چنین جهت‌گیری‌ای به معنای تبدیل نشریه به دستگاه تصمیم‌گیری یا مطالبه کاربرد فوری از همه پژوهش‌ها نیست؛ چرا که برخی مطالعات بنیادی ممکن است در کوتاه‌مدت دلالت اجرایی مستقیمی نداشته باشند. در این معنا، نشریه باید از طریق سیاست‌های تحریریه، معیارهای داوری و قالب‌های انتشار، به شفافیت، قابلیت اعتماد، ترکیب‌پذیری و استفاده مسئولانه از دانش کمک کند. در این صورت، حوزه ارتباطات علمی، علاوه بر زمینه سازی تولید و استفاده از علم و دانش، به یکی از اجزای فعال چرخه تبدیل پژوهش به شواهد، شواهد به تصمیم و تصمیم به یادگیری اجتماعی، بدل خواهد شد.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۲۵ |

۸- نتیجه‌گیری: فراخوانی برای گذار معرفتی و نهادی

از شهود تا شواهد:

مدیریت دانش

مبتنی...

بحث درباره مدیریت دانش مبتنی بر شواهد در نهایت به انتخاب میان «انسان» و «داده» یا میان «تجربه» و «پژوهش»، فروکاستنی نیست. شهود، تجربه و قضاوت حرفه‌ای، اجزای واقعی و گاه ضروری تصمیم‌گیری‌اند. آنها می‌توانند نشانه‌های ضعیف را آشکار کنند، پرسش‌های تازه‌ای پدید آورند، فرضیه‌ای مقدماتی بسازند و در شرایط کمبود اطلاعات، جهت اولیه اقدام را نشان دهند. با این حال، هیچ‌یک از این مزایا تجربه و شهود را از نقد، آزمون و پاسخ‌گویی معاف نمی‌کند. تجربه، زمانی ارزش معرفتی بیشتری می‌یابد که حوزه اعتبار آن مشخص، سابقه عملکرد آن قابل ارزیابی و رابطه‌اش با داده‌ها، پژوهش‌های موجود و پیامدهای واقعی تصمیم روشن باشد. مدیریت مبتنی بر شواهد نیز بر حذف قضاوت مدیران استوار نیست؛ هدف آن قرار دادن این قضاوت در کنار بهترین پژوهش موجود، واقعیت‌های سازمانی و ارزش‌ها و نیازهای ذی‌نفعان است تا تصمیم از اتکای انحصاری به اقتدار، عادت یا اطمینان شخصی فاصله گیرد (روسو، ۲۰۰۶).

مرور جریان‌های شکل‌دهنده این حوزه نشان می‌دهد که هیچ‌یک به‌تنهایی برای ساختن الگویی جامع از مدیریت دانش مبتنی بر شواهد کفایت نمی‌کنند. مدل مطلوب باید سخت‌گیری در ارزیابی اعتبار شواهد را از پزشکی مبتنی بر شواهد بگیرد؛ یعنی میان منابع صرفاً در دسترس و منابع قابل اعتماد، مرتبط و قابل استفاده تمایز بگذارد (استراوس و هینز، ۲۰۰۹). همچنین باید معماری پالایش، سازمان‌دهی، بازیابی و ارائه دانش را از علم اطلاعات و دانش‌شناسی اخذ کند؛ زیرا شواهدی که در زمان مناسب و در قالبی قابل فهم در دسترس تصمیم‌گیرنده قرار نگیرند، تأثیر محدودی بر عمل خواهند داشت. از خط مشی‌گذاری عمومی باید حساسیت به قدرت، نهادها، ذی‌نفعان، عدالت و امکان اجرا را



فراگیرد؛ زیرا استفاده از شواهد تنها با ایجاد یک پایگاه یا ابزار فنی تحقق نمی‌یابد و به فرهنگ سازمانی، همکاری، منابع پایدار و نهادینه‌شدن فرایندها وابسته است (الجردالی و همکاران، ۲۰۲۳). از تحلیل‌گری داده و هوش مصنوعی نیز باید ظرفیت پردازش، پیوند و به‌روزرسانی سریع حجم گسترده اطلاعات را به خدمت گیرد، بی‌آنکه داده یا خروجی الگوریتم را با شواهد معتبر یکسان بشمارد. سرانجام، از مطالعات سازمانی باید توجه به زمینه، امکان یادگیری، حافظه سازمانی و تفاوت شرایط کاربرد دانش را بیاموزد. پژوهش‌های جدید درباره پیوند مدیریت دانش و تحلیل‌گری نیز ظرفیت این ابزارها را نشان می‌دهند، اما هم‌زمان آشکار می‌سازند که بعد فناورانه تنها یکی از اجزای مدیریت دانش مبتنی بر شواهد است، نه تمام آن (تکرال و همکاران، ۲۰۲۵).

از این منظر، مدیریت دانش مبتنی بر شواهد نه یک سامانه نرم‌افزاری و نه صرفاً روشی برای جست‌وجوی مقاله است؛ بلکه زیرساخت معرفتی تصمیم‌گیری مسئولانه است. این زیرساخت باید بتواند ادعاهای دانشی را از زمان پیدایش تا ارزیابی، کاربرد و بازبینی مدیریت کند؛ منشأ و کیفیت آنها را آشکار سازد؛ ناسازگاری شواهد و سطح عدم قطعیت را پنهان نکند؛ و میان تصمیم، اجرا، پیامد و یادگیری پیوند برقرار سازد. از این‌رو، مدیریت دانش مبتنی بر شواهد به‌تنهایی راه‌حل مستقیم همه مسائل علمی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشور نیست، اما شرط لازم برای انتخاب، توجیه، آزمون و اصلاح راه‌حل‌ها به شمار می‌رود. بدون چنین زیرساختی، حتی جامعه‌ای برخوردار از دانشگاه‌ها، پژوهشگران، داده‌ها و فناوری‌های پیشرفته، ممکن است تصمیم‌های خود را همچنان بر قدرت، عادت، مصلحت کوتاه‌مدت، شواهد گزینشی و شهود کنترل‌نشده بنا کند.

تحقق این گذار بیش از هر چیز به نهادسازی نیاز دارد: ایجاد پرونده شواهد برای تصمیم‌های مهم؛ گسترش واحدهای ترکیب و ترجمان دانش؛ ثبت منابع، فرض‌ها، تعارض منافع و نظرهای مخالف؛ اجرای مرحله‌ای سیاست‌های نامطمئن؛ ارزیابی پسینی تصمیم‌ها؛ حفظ شکست‌ها و نتایج منفی در حافظه سازمانی؛ و بازبینی یا کنارگذاری دانشی که اعتبار خود را از دست داده است. چنین نظامی از تصمیم‌گیرنده نمی‌خواهد همواره یقین داشته باشد؛ بلکه از او می‌خواهد حدود دانسته‌ها و نادانسته‌های خود را آشکار کند، مبنای انتخابش را توضیح دهد و مسئولیت یادگیری از پیامدها را بپذیرد. ادبیات این حوزه نیز نشان می‌دهد که عبور از شکاف پژوهش و عمل، بیش از تولید شواهد جدید، به ظرفیت نهادی برای دسترسی، ارزیابی، ترکیب و استفاده مستمر از آنها وابسته است (روسو، ۲۰۰۶؛ الجردالی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، گذار از شهود به شواهد، گذار از تصمیم‌های غیرقابل پرسش به تصمیم‌هایی است که منشأ، منطق، عدم قطعیت و پیامدهای آنها قابل مشاهده، نقد و اصلاح باشد. به عبارت بهتر، جامعه دانش‌بنیان، جامعه‌ای است که می‌تواند دانش معتبر را از ادعا، شهرت و اقتدار متمایز سازد؛ آن را در زمینه درست به کار گیرد؛ پیامد تصمیم‌های خود را بسنجد؛ و با صداقت معرفتی از موفقیت‌ها و خطاهایش بیاموزد.

سحن آخر آنکه، آینده از آن جامعه‌ای نیست که صرفاً از قدرت دانایی برخوردار است؛ بلکه از آن جامعه‌ای است که مسئولانه‌تر و شواهدآگاه‌تر از دانسته‌های خود استفاده می‌کند.

۹-منابع

تولایی، ر.، رضائیان، ع.، و شادمان‌فر، م. ح. (۱۴۰۴). مدیریت دانش شهودی: چارچوبی برای افزودن بُعد سوم دانش. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۹(۳): ۱-۲۴

<https://doi.org/10.22059/jlib.2026.406098.1803>

Alonso-Coello, P., Schünemann, H. J., Moher, J., Brignardello-Petersen, R., Akl, E. A., Davoli, M., Treweek, S., Mustafa, R. A., Rada, G., Rosenbaum, S., Morelli, A., Guyatt, G. H., & Oxman, A. D. (2016). GRADE Evidence to Decision (EtD) frameworks: A systematic and transparent approach to making well informed healthcare choices. 1: Introduction. *BMJ*, 353, i2016. <https://doi.org/10.1136/bmj.i2016>

Autio, C., Schwartz, R., Dunietz, J., Jain, S., Stanley, M., Tabassi, E., Hall, P., & Roberts, K. (2024). *Artificial intelligence risk management framework: Generative artificial intelligence profile* (NIST AI 600-1). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based management: The basic principles*. Center for Evidence-Based Management.

Cairney, P. (2022). The myth of 'evidence-based policymaking' in a decentred state. *Public Policy and Administration*, 37(1), 46–66. <https://doi.org/10.1177/0952076720905016>

Chambers, C. D., Dienes, Z., McIntosh, R. D., Rotshtein, P., & Willmes, K. (2015). Registered reports: Realigning incentives in scientific publishing. *Cortex*, 66, A1–A2. <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2015.03.022>

Corrao, S., Arcoraci, V., Arnone, S., Calvo, L., Scaglione, R., Di Bernardo, C., Lagalla, R., Caputi, A. P., & Licata, G. (2009). Evidence-based knowledge management: An approach to effectively promote good health-care decision-making in the information era. *Internal and Emergency Medicine*, 4(2), 99–106. <https://doi.org/10.1007/s11739-008-0185-4>

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>

Dwan, K., Gamble, C., Williamson, P. R., Kirkham, J. J., & Reporting Bias Group. (2013). Systematic review of the empirical evidence of study publication bias and outcome reporting bias—An updated review. *PLOS ONE*, 8(7), e66844. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0066844>

El-Jardali, F., Bou-Karroum, L., Hilal, N., Hammoud, M., Hemadi, N., Assal, M., Kalach, N., Harb, A., Azzopardi-Muscat, N., Sy, T. R., & Novillo-Ortiz, D. (2023). Knowledge management tools and mechanisms for evidence-informed decision-making in the WHO European Region: A scoping review. *Health Research Policy and Systems*, 21, Article 113. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01058-7>

Gholami, J., Ahghari, S., Motevalian, A., Yousefinejad, V., Moradi, G., Keshtkar, A., Alami, A., Mazloomzadeh, S., Vakili, M. M., Chaman, R., Salehi, B., Fazlzadeh, O., & Majdzadeh, R. (2013). Knowledge translation in Iranian universities: Need for serious interventions. *Health Research Policy and Systems*, 11, Article 43. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-11-43>

Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., de Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520(7548), 429–431. <https://doi.org/10.1038/520429a>



- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333–342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- International Committee of Medical Journal Editors. (2026, January). *Recommendations for the conduct, reporting, editing, and publication of scholarly work in medical journals*. [ICMJE Recommendations](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x)
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0273>
- Martin de Holan, P., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 45–51.
- Moberg, J., Oxman, A. D., Rosenbaum, S., Schünemann, H. J., Guyatt, G., Flottorp, S., Glenton, C., Lewin, S., Morelli, A., Rada, G., Alonso-Coello, P., & GRADE Working Group. (2018). The GRADE Evidence to Decision (EtD) framework for health system and public health decisions. *Health Research Policy and Systems*, 16, Article 45. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0320-2>
- Moher, D., Bouter, L., Kleinert, S., Glasziou, P., Sham, M. H., Barbour, V., Coriat, A.-M., Foeger, N., & Dirnagl, U. (2020). The Hong Kong Principles for assessing researchers: Fostering research integrity. *PLOS Biology*, 18(7), e3000737. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000737>
- Munafò, M. R., Nosek, B. A., Bishop, D. V. M., Button, K. S., Chambers, C. D., Percie du Sert, N., Simonsohn, U., Wagenmakers, E.-J., Ware, J. J., & Ioannidis, J. P. A. (2017). A manifesto for reproducible science. *Nature Human Behaviour*, 1, Article 0021. <https://doi.org/10.1038/s41562-016-0021>
- Nosek, B. A., Alter, G., Banks, G. C., Borsboom, D., Bowman, S. D., Breckler, S. J., Buck, S., Chambers, C. D., Chin, G., Christensen, G., Contestabile, M., Dafoe, A., Eich, E., Freese, J., Glennerster, R., Goroff, D., Green, D. P., Hesse, B., Humphreys, M., ... Yarkoni, T. (2015). Promoting an open research culture. *Science*, 348(6242), 1422–1425. <https://doi.org/10.1126/science.aab2374>
- OECD. (2020a). *Building capacity for evidence-informed policy-making: Lessons from country experiences*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/86331250-en>
- OECD. (2020b). *Improving governance with policy evaluation: Lessons from country experiences*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>
- OECD. (2024). *How to best use STI policy experimentation to support transitions?* (OECD Policy Briefs No. 10). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7b246309-en>
- Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T., Woodman, J., & Thomas, J. (2014). A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research*, 14, Article 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-2>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rehfuess, E. A., Stratil, J. M., Scheel, I. B., Portela, A., Norris, S. L., & Baltussen, R. (2019). The WHO-INTEGRATE evidence to decision framework version 1.0: Integrating WHO norms and values and a complexity perspective. *BMJ Global Health*, 4(Suppl. 1), e000844. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000844>
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۲۸ |

دوره ۵، شماره ۲

پیاپی ۱۶

- Rousseau, D. M. (2020). The realist rationality of evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 415–424. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0050>
- Snilstveit, B., Vojtkova, M., Bhavsar, A., Stevenson, J., & Gaarder, M. (2016). Evidence & gap maps: A tool for promoting evidence informed policy and strategic research agendas. *Journal of Clinical Epidemiology*, 79, 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2016.05.015>
- Straus, S. E., & Haynes, R. B. (2009). Managing evidence-based knowledge: The need for reliable, relevant and readable resources. *CMAJ*, 180(9), 942–945. <https://doi.org/10.1503/cmaj.081697>
- Thakral, P., Sharma, D., & Ghosh, K. (2025). Evidence-based knowledge management: A topic modeling analysis of research on knowledge management and analytics. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(4), 809–827. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2023-0079>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- UNESCO. (2021). *UNESCO science report: The race against time for smarter development* (S. Schneegans, T. Straza, & J. Lewis, Eds.). UNESCO Publishing. [Official UNESCO Science Report](https://doi.org/10.7326/M18-0850)
- Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., Blomberg, N., Boiten, J.-W., da Silva Santos, L. B., Bourne, P. E., Bouwman, J., Brookes, A. J., Clark, T., Crosas, M., Dillo, I., Dumon, O., Edmunds, S., Evelo, C. T., Finkers, R., ... Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3, Article 160018. <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>
- World Health Organization Regional Office for Europe. (2020). *Evidence briefs for policy: Using the integrated knowledge translation approach: Guiding manual*. [WHO official record](https://doi.org/10.2471/BLT.19.247111)
- World Health Organization. (2022a). *Evidence, policy, impact: WHO guide for evidence-informed decision-making*. [WHO official record](https://doi.org/10.2471/BLT.21.267111)
- World Health Organization. (2022b). *Implementing citizen engagement within evidence-informed policy-making: An overview of purpose and methods*. [WHO official record](https://doi.org/10.2471/BLT.21.267111)

