

دورة الإدارة القائمة على الأدلة: اتخاذ القرارات الإدارية من البيانات والبحوث والخبرة

19 – 23 أكتوبر 2026

جنيف





دورة الإدارة القائمة على الأدلة: اتخاذ القرارات الإدارية من البيانات والبحوث والخبرة

المرجع: 25721_448 التاريخ: 19 - 23 أكتوبر 2026 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

ملخص البرنامج

الإدارة القائمة على الأدلة محور دورة تدريبية تمتد أسبوع للمديرين وكبار المسؤولين بمستوى استراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بموجز أدلة عن قرار إداري قائم. فكثير من القرارات المهمة تبنى على العادة أو الموضة الإدارية أو صوت الأكثر ثقة في الاجتماع. ويتدرج البرنامج من مبادئ الدليل إلى تشخيص الادعاءات الضعيفة وفجوات المعلومات، ثم تصميم جمع الأدلة وتوثيق القرار، وصولاً إلى التطبيق. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في الإدارة القائمة على الأدلة لقيادات من قطاعات مختلفة.

المبررات المؤسسية

يتلقى القادة سيلاً من الادعاءات الواثقة عن الممارسات الناجحة، من مفاوضات إدارية ووعود موردين وحكايات داخلية. والقرارات المبنية على مثل هذه الادعاءات مكلفة التراجع عنها وصعبة الدفاع عنها أمام مجلس الإدارة أو الجهة المشرفة، وكثيراً ما يكتشف ضعف أساسها بعد أن تنفق الموارد. أما القائد الذي يطلب الدليل ويقيم جودته ويوازنه ببيانات مؤسسته وقيم أصحاب المصلحة، فتكون قراراته أيسر شرحاً وأسهل تصحيحاً.

- كلفة القرارات المنقوضة: تنخفض حين تفحص الادعاءات الضعيفة مبكراً.
- جودة مقترحات المجلس: ترتفع حين تبين المقترحات أدلتها.
- ثقة أصحاب المصلحة: تقوى حين يوثق التعليل ويتاح للمراجعة.

المبادئ والأساس المعرفي

- مصادر الأدلة الأربعة التي حددها مركز الإدارة القائمة على الأدلة CEBMa: توازن الجلسات 1 و4 بين الأدبيات العلمية وبيانات المؤسسة وخبرة الممارسين وقيم أصحاب المصلحة.
- العملية القائمة على الأدلة بخطواتها الست السؤال والجمع والتقييم والتجميع والتطبيق والمراجعة: تنظم تسلسل الجلسات من 2 إلى 5.
- التقييم النقدي للأدلة كما تناوله برينر ودينير وروسو: يقدم الاختبارات التي تطبق في الجلسة 2.
- التقييم السريع للأدلة: أسلوب مراجعة محدود الوقت يبني الجلسة 3.



المشاركون المستهدفون

- المدبرون الذين يبررون القرارات الكبرى أمام مجلس الإدارة.
- رؤساء الوظائف الذين تصلهم مقترحات تسندها ادعاءات الموردين أو المستشارين.
- قادة الاستراتيجية والسياسات الذين يكلفون بالبحوث ويفسرونها.
- كبار المديرين الذين يدخلون ممارسات جديدة إلى فرقهم.

ومن الوظائف المعنية الموارد البشرية، والاستراتيجية، والعمليات، والإدارة العامة، والرعاية الصحية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على التمييز بين مصادر الأدلة الأربعة وتقدير وزن كل منها.
2. سيكون المشاركون قادرين على صياغة سؤال قابل للإجابة من مشكلة إدارية.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم دراسة بحثية ومجموعة بيانات وادعاء ممارس من حيث الموثوقية.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء تقييم سريع للأدلة لقرار قائم.
5. سيكون المشاركون قادرين على تقدير مدى ملاءمة البحوث الخارجية لمؤسستهم.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير القرار بسجل أدلة مكتوب يبين حدوده.

هيكل البرنامج

اليوم 1: مبادئ الإدارة القائمة على الأدلة ومصادر الدليل

ما الذي يعد دليلاً في القرار الإداري، وكم يستحق كل مصدر من الوزن؟

- نموذج مصادر الأدلة الأربعة
- انحيازات القرار وفخاخ الحدس
- مراجعة حالات الموضات الإدارية
- هرم الأدلة لأسئلة الممارسة
- تدقيق عادات القرار الشخصية

اليوم 2: طرح الأسئلة وتقييم الادعاءات

كيف تصاغ المشكلة سؤالاً قابلاً للإجابة، وكيف يختبر الادعاء من حيث الموثوقية؟



- نموذج تحويل المشكلة إلى سؤال
- قائمة التقييم النقدي للدراسات
- مراجعة جودة بيانات المؤسسة
- اختبار الارتباط والسببية
- مساهمة ادعاءات الموردين والمستشارين

اليوم 3: تصميم جمع الأدلة والمراجعة السريعة

كيف تجمع الأدلة وتدمج ضمن الوقت الذي يتيح القرار؟

- بروتوكول التقييم السريع للأدلة
- استراتيجية البحث وسجل المصادر
- جدول ملخص الأدلة
- خطة جمع البيانات المحلية
- دليل استخلاص قيم أصحاب المصلحة

اليوم 4: تطبيق الأدلة على القرارات وتوثيقها

كيف تتحول الأدلة المجمعة إلى قرار يستطيع الآخرون فحصه ومناقشته؟

- مصفوفة ترجيح الأدلة
- تقدير الملاءمة وقابلية النقل
- قالب سجل القرار
- تصميم التجربة الأولية والمراجعة
- هيكل إيجاز مجلس الإدارة

اليوم 5: تطبيق الإدارة القائمة على الأدلة على قرار قائم

هل موجز الأدلة جاهز لدعم قرار على مستوى الإدارة العليا؟

- تطبيق إطار السؤال من الجلسة 2 على القرار المختار
- اختبار نتائج مراجعة الجلسة 3 على البيانات المحلية
- استخدام مصفوفة الترجيح من الجلسة 4 على الخيارات
- التدرب على إيجاز مجلس الإدارة
- إنجاز موجز الأدلة



المنهجية

يقوم البرنامج على التمارين المنظمة، مستندا إلى ادعاءات إدارية مجهولة المصدر ومقتطفات بحثية منشورة وقرارات المشاركين أنفسهم. يقيم المشاركون الأدلة في مجموعات صغيرة، ويدافعون عن تقديراتهم أمام أقران يؤدون دور أعضاء مجلس متشككين، ويقارنون استنتاجاتهم بين المجموعات، ويراجعون أسئلتهم وفق ملاحظات الأقران، ويتلقون تعليقات الميسر على كل مخرج قبل دخوله في موجز الأدلة.

- نشاط مقترح: تقدير ثلاثة ادعاءات إدارية شائعة وفق مصادر الأدلة الأربعة.
- نشاط مقترح: تقييم مقتطف بحثي قصير بقائمة التقييم النقدي.
- نشاط مقترح: صياغة سجل قرار من صفحة واحدة لخيار اتخذ مؤخرا.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك موجز أدلة عن قرار إداري قائم. ويضم سؤالاً مصوغاً، وملخص تقييم سريع للأدلة، وتقييماً لكل مصدر، وترجيحاً بين الخيارات، وسجل قرار يبين حدوده. ويستخدم في العمل لعرض المقترح على مجلس الإدارة ولتحديد موعد مراجعة تفحص فيه النتيجة، ولإطلاع الفريق على أسباب الاختيار.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب الإدارة القائمة على الأدلة المديرين الذين لا يملكون خلفية بحثية؟

نعم، فالإدارة القائمة على الأدلة تدرس من المبادئ الأولى وتفترض مسؤولية عن القرارات، لا تأهिला في الإحصاء أو البحث الأكاديمي.

على أي نماذج تقوم الإدارة القائمة على الأدلة في هذا البرنامج؟

تقوم الإدارة القائمة على الأدلة هنا على مصادر الأدلة الأربعة وعلى العملية ذات الخطوات الست، مع التقييم السريع للأدلة لجمع البحوث.

كيف يستخدم موجز الأدلة الناتج عن الإدارة القائمة على الأدلة في العمل؟

يستخدم موجز الأدلة لعرض المقترح على مجلس الإدارة، وتسجيل سبب اختيار القرار، وتحديد موعد لمراجعة النتيجة.



بماذا تختلف الإدارة القائمة على الأدلة عن برنامج في تحليل البيانات؟

تركز الإدارة القائمة على الأدلة على الموازنة بين البحوث والبيانات المحلية والخبرة والقيم للوصول إلى قرار، بينما يركز تحليل البيانات على أساليب معالجة البيانات ونمذجتها.