

به نام خدا

# مدیریت مبتنی بر شواهد راهنمای عملی برای مدیران سلامت

مولفان :

دکتر ادريس حسن پور

(عضو هیات علمی دانشکده علوم پزشکی مراغه)

دکتر علی جنتی

(عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز)

دکتر سکینه حاج ابراهیمی

(عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز)

دکتر الهه حق گشایی

(عضو هیات علمی دانشکده علوم پزشکی مراغه)

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۵۹۳۱۹۸

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۴۰-۴

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت مبتنی بر شواهد راهنمای عملی برای مدیران سلامت [منابع الکترونیکی: کتاب] / مولفان ادریس حسن پور ... [و دیگران].

مشخصات نشر: مشهد: ارسطو، ۱۴۰۵.

مشخصات ظاهری: ۱ منبع برخط (۴۵۷ ص).

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: مولفان ادریس حسن پور، علی جنتی، سکینه حاج ابراهیمی، الهه حق گشایی.

نوع منبع الکترونیکی: فایل متنی (PDF).

یادداشت: دسترسی از طریق وب.

شناسه افزوده: حسن پور، ادریس، ۱۳۶۷-

موضوع: مدیریت مبتنی بر شواهد

موضوع: Evidence-based management\*

موضوع: مدیریت -- نوآوری

موضوع: Technological innovations -- Management

موضوع: بهداشت -- مدیریت -- تصمیم گیری

موضوع: Health services administration -- Decision making

موضوع: سیاست گذاری

موضوع: Policy sciences

موضوع: بهداشت همگانی -- مدیریت

موضوع: Public health administration

رده بندی کنگره: HD۳۰/ ۲۳-

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳

نام کتاب: مدیریت مبتنی بر شواهد راهنمای عملی برای مدیران سلامت

مولفان: دکتر ادریس حسن پور - دکتر علی جنتی - دکتر سکینه حاج ابراهیمی - دکتر الهه حق گشایی

ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۵

چاپ: زبرجد

قیمت: ۸۰۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۴۰-۴

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



chaponashr.ir



iran.journals.com





مرکز تحقیقات مدیریت سلامت مبتنی بر شواهد



دانشکده علوم پزشکی مراغه

# مدیریت مبتنی بر شواهد

راهنمای عملی برای مدیران سلامت

مؤلفین:

دکتر ادريس حسن پور (عضو هیات علمی دانشکده علوم پزشکی مراغه)

دکتر علی جنتی (عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز)

دکتر سکینه حاج ابراهیمی (عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز)

دکتر الهه حق کشایی (عضو هیات علمی دانشکده علوم پزشکی مراغه)





سرمایه گذاری برای تولید  
مقام معظم رهبری

جناب آقای دکتر حسن پور  
عضو محترم هیات علمی گروه مدیریت، اقتصاد و سیاست گذاری سلامت

موضوع: تصویب کتاب مدیریت مبتنی بر شواهد راهنمای عملی برای مدیران سلامت

سلام علیکم

با احترام، کتاب تالیفی جنابعالی با عنوان "مدیریت مبتنی بر شواهد راهنمای عملی برای مدیران سلامت" پیرو جلسه کمیته تالیف و ترجمه به شماره ۶۴/۱۵/۲۶۳۸ مورخ ۱۴۰۴/۰۷/۲۶ و با عنایت به تکمیل مدارک مورد نیاز جهت چاپ کتاب مورد تصویب شورای تالیف و ترجمه دانشکده قرار گرفت. لذا نسبت به چاپ کتاب فوق الذکر و تحویل ۸ جلد از کتاب مذکور به دانشکده جهت تکمیل تعهدات اقدام نمایم.

لازم به ذکر است که درج آرم دانشکده در کتاب مذکور بلامانع می باشد



دکتر ابوالکاسم علی افسری  
معاون آموزشی، پژوهشی،  
دانشجویی و فرهنگی

رونوشت:

سرکار خانم آمینه کوسه لو کارشناس محترم پژوهش  
جناب آقای دکتر حسن پور عضو محترم هیات علمی گروه مدیریت، اقتصاد و سیاست گذاری سلامت  
جناب آقای دکتر سلیمانی مدیر محترم آموزش و تحقیقات و تحصیلات تکمیلی



تقدیم به:

«لنا» و همه کسانی که در جست و جوی دانش، معرفت و نور حقیقت  
هستند.



## پیشگفتار

باتوجه به نیازهای روز افزون مردم در حوزه‌ی سلامت و محدودیت منابع در نظام‌های سلامت، هدف همه‌ی سازمان‌های مراقبت سلامت، بهبود ارزش افزوده‌ی منابع است. از سویی دیگر، تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص و مصرف منابع در سازمان‌های مراقبت سلامت به عهده‌ی ارایه‌دهندگان (کارکنان)، سیاست‌گذاران و مدیران است. بنابراین، با توجه به اهمیتی که تصمیم‌گیری کارکنان و مدیران در تخصیص و مصرف منابع و ارایه خدمات با کیفیت به مشتریان دارد، استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر شواهد برای دستیابی به راه‌حل‌های درست و منطقی در مسائل و اهداف سازمانی، ضروری است.

مدیریت مبتنی بر شواهد، تغییر اساسی در روند توسعه علوم مدیریت به خصوص در علم مدیریت سازمان‌های بهداشتی درمانی ایجاد کرده‌است و جهت مدیریت را از روند سنتی و قضاوت شخصی به سمت تحقیقات علمی و تجربی تغییر داد. بنابراین، با عنایت به نقش تعیین‌کننده مدیریت در بهبود اثربخشی مداخلات در مراقبت‌های بهداشتی و درمانی، ضرورت استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد، انکارناپذیر است. از طرفی دیگر، چالش عمده‌ای که مدت‌ها بود در بطن این موضوع وجود داشت، نبود مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد برای مدیریت سازمان‌های مراقبت سلامت بود؛ این در حالی است که در پزشکی مبتنی بر شواهد تا حدی این چالش برطرف شده است. اما در علوم مدیریت سلامت نبود مدل جامع و کاربردی همچنان یک چالش اساسی به شمار می‌رفت؛ به قول روسو «یکی از چالش‌های عمده مدیریت مبتنی بر شواهد، فقدان مدل است». بنابراین، این کتاب با هدف کمک به تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد بالینی و سازمانی برای دانشجویان، پزشکان و کارکنان سلامت، مدیران و سیاستگذاران سلامت به رشته تحریر درآمده است.

## فهرست مندرجات و ضمایم

### فصل اول: سیمای مدیریت نظام سلامت..... ۱

اهمیت مراقبت‌های سلامت در سطح بین‌المللی ..... ۲

اهمیت مدیریت مبتنی بر شواهد در نظام سلامت..... ۳

گذری بر علم مدیریت..... ۷

علم مدیریت بهداشت و درمان ..... ۱۲

حرفه مدیریت بهداشت و درمان ..... ۱۴

### فصل دوم: پزشکی مبتنی بر شواهد..... ۲۰

تفکر نقادانه: پیش‌نیاز پزشکی مبتنی بر شواهد ..... ۲۱

مقایسه دانش پزشکی و مدیریت..... ۲۲

آغاز پزشکی مبتنی بر شواهد..... ۲۳

پنج قدم به سوی پزشکی مبتنی بر شواهد..... ۳۰

### فصل سوم: تاریخچه و سیر تکامل مدیریت مبتنی بر شواهد..... ۳۹

تاریخچه و سیر تکامل مدیریت مبتنی بر شواهد..... ۴۰

دوره اول (دوره‌ی معرفی مدیریت مبتنی بر شواهد): سال ۲۰۰۵-۱۹۹۸..... ۴۰

دوره دوم (دوره تولید و انتشار مدیریت مبتنی بر شواهد): سال ۲۰۱۲-۲۰۰۶..... ۴۳

دوره سوم (دوره پذیرش مدیریت مبتنی بر شواهد): سال ۲۰۱۳ تا آینده ..... ۴۸

### فصل چهارم: مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد..... ۵۲

مقایسه رویکرد مبتنی بر شواهد در حرفه مدیریت و پزشکی..... ۵۳

مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد..... ۵۸

اثرات مدیریت مبتنی بر شواهد..... ۶۲

اثرات مدیریت مبتنی بر شواهد در تحقیقات مدیریتی ..... ۶۳

۶۵ ..... اثرات مدیریت مبتنی بر شواهد در مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

## **فصل پنجم: تفکر مبتنی بر شواهد ..... ۶۸**

۶۹ ..... تفکر مبتنی بر شواهد

۷۰ ..... تفکر انتقادی

۷۴ ..... تفکر راهبردی

۷۹ ..... تفکر نظاممند

۸۱ ..... تفکر خلاق

## **فصل ششم: مقایسه مدل‌های مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۸۳**

۸۴ ..... مقایسه مدل‌های مختلف مدیریت مبتنی بر شواهد

۸۴ ..... مدل مدیریت مبتنی بر شواهد کونر و روندال (۲۰۰۶)

۸۷ ..... مدل مدیریت مبتنی بر شواهد براینر و همکاران (۲۰۰۹)

۸۹ ..... مدل تصمیم‌گیری آگاه از شواهد لیانگ و همکاران (۲۰۱۲)

۹۱ ..... مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بابا و همکاران (۲۰۱۲)

۹۲ ..... مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد کوهن و همکاران (۲۰۱۳)

۹۴ ..... مدل مدیریت مبتنی بر شواهد بارنارد و همکاران (۲۰۱۵)

۹۵ ..... مدل مدیریت مبتنی بر شواهد گیو و همکاران (۲۰۱۵)

۹۶ ..... مدل مراقبت‌های سلامت مبتنی بر شواهد جی بی آی

۹۷ ..... محدودیت مدل‌های مختلف مدیریت مبتنی بر شواهد

## **فصل هفتم: مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۰۰**

۱۰۱ ..... مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد

۱۰۲ ..... تصورات غلط درباره مدیریت مبتنی بر شواهد

۱۰۸ ..... قوانین مدیریت مبتنی بر شواهد

اجزای مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۱۰

## **فصل هشتم: تمایل به استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد- فاز پذیرش ..... ۱۱۴**

تمایل به استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۱۵

تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده آیزن ..... ۱۱۵

## **فصل نهم: موانع مدیریت مبتنی بر شواهد- فاز برنامه‌ریزی ..... ۱۲۰**

موانع مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۲۱

موانع مرتبط با مشخصات تصمیم‌گیران ..... ۱۲۶

موانع مرتبط با محیط تصمیم‌گیری ..... ۱۴۰

موانع مرتبط با نظام آموزشی و پژوهشی ..... ۱۵۰

موانع درون‌سازمانی ..... ۱۵۹

موانع تیمی ..... ۱۷۱

## **فصل دهم: تسهیل‌کننده‌های مدیریت مبتنی بر شواهد- فاز برنامه‌ریزی ..... ۱۷۹**

تسهیل‌کننده‌های مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۸۰

عوامل سازمانی ..... ۱۸۳

عوامل فردی و مشخصات مدیران ..... ۱۸۶

عوامل مرتبط با تولید شواهد ..... ۱۹۰

عوامل محیطی یا خارجی ..... ۱۹۴

عوامل اجتماعی و درون فردی ..... ۱۹۸

## **فصل یازدهم: بهترین منابع شواهد در مدیریت سلامت- فاز برنامه‌ریزی ..... ۲۰۴**

کیفیت شواهد در مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۲۰۵

اهمیت نقد شواهد ..... ۲۰۶

بهترین منابع شواهد موجود در مدیریت مراقبت‌های سلامت ..... ۲۰۹

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| اطلاعات و داده‌های سازمانی .....                    | ۲۴۲ |
| شواهد مرتبط با برنامه‌های توسعه سیاسی اقتصادی ..... | ۲۴۶ |
| شواهد تجربی و مهارت حرفه‌ای .....                   | ۲۵۰ |
| شواهد اخلاقی - رفتاری .....                         | ۲۵۵ |
| شواهد مربوط به ذینفعان .....                        | ۲۶۱ |
| چرایی دید انتقادی نسبت به شواهد .....               | ۲۶۵ |

## **فصل دوازدهم: فرآیند مدیریت مبتنی بر شواهد - فاز پیاده‌سازی.....۲۷۲**

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| مقدمه‌ای بر فرآیند مدیریت مبتنی بر شواهد ..... | ۲۷۳ |
| مراحل مدیریت مبتنی بر شواهد .....              | ۲۷۴ |
| مرحله استفسار (طرح سوال شفاف مدیریتی) .....    | ۲۷۵ |
| مرحله اکتشاف (جست‌وجوی شواهد) .....            | ۲۸۸ |
| مرحله ارزیابی نقادانه شواهد .....              | ۳۰۲ |
| مرحله انتخاب شواهد .....                       | ۳۶۸ |
| مرحله ارزیابی تصمیم .....                      | ۴۰۹ |

## **واژه‌نامه ..... ۴۳۰**

## جداول

- جدول ۳-۱: مفاهیم مدیریت مبتنی بر شواهد در مراقبت های سلامت ..... ۶۰
- جدول ۹-۱: موانع استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد در مطالعات مختلف ..... ۱۲۵
- جدول ۹-۲: موانع مرتبط با مشخصات تصمیم گیران ..... ۱۴۰
- جدول ۹-۳: موانع مرتبط با محیط تصمیم گیری ..... ۱۴۹
- جدول ۹-۴: موانع مرتبط با نظام آموزشی و پژوهشی ..... ۱۵۹
- جدول ۹-۵: موانع درون سازمانی ..... ۱۷۰
- جدول ۹-۶: موانع تیمی ..... ۱۷۵
- جدول ۱۰-۱: تسهیل کننده های مدیریت مبتنی بر شواهد در مطالعات مختلف ..... ۱۸۲
- جدول ۱۰-۲: عوامل سازمانی تسهیل گر ..... ۱۸۶
- جدول ۱۰-۳: عوامل فردی و مشخصات مدیران ..... ۱۹۰
- جدول ۱۰-۴: عوامل مرتبط با تولید شواهد ..... ۱۹۴
- جدول ۱۰-۵: عوامل محیطی یا خارجی ..... ۱۹۸
- جدول ۱۰-۶: عوامل اجتماعی و درون فردی ..... ۲۰۲
- جدول ۱۱-۱: وب سایت های علمی مدیریتی در زمینه خدمات سلامت ..... ۲۲۵
- جدول ۱۱-۲: پایگاه ها و وب سایت های اطلاعاتی برای جست و جوی خلاصه شواهد ..... ۲۲۸
- جدول ۱۱-۳: مجلات علمی - پژوهشی معتبر مدیریتی ..... ۲۳۱
- جدول ۱۱-۴: تناسب روش و طراحی مطالعات مختلف با نوع سوالات پژوهش ..... ۲۳۹
- جدول ۱۲-۱: انواع پرسش های سازمانی ..... ۲۸۲
- جدول ۱۲-۲: انواع ابزارهای نقادانه شواهد ..... ۳۰۸
- جدول ۱۲-۳: ارزیابی نقادانه مطالعات مروری نظامند و متاآنالیزها ..... ۳۱۱
- جدول ۱۲-۴: ارزیابی نقادانه مطالعات RCT ..... ۳۱۳
- جدول ۱۲-۵: ارزیابی نقادانه مطالعات کوهورت (هم گروهی) ..... ۳۱۵

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول ۱۲-۶: ارزیابی نقادانه مطالعات مورد-شاهدی .....                         | ۳۱۷ |
| جدول ۱۲-۷: ارزیابی نقادانه مطالعات توصیفی-مقطعی (پیمایشی) .....             | ۳۱۹ |
| جدول ۱۲-۸: ارزیابی نقادانه مطالعات کیفی .....                               | ۳۲۲ |
| جدول ۱۲-۹: ارزیابی نقادانه مطالعات موردی .....                              | ۳۲۴ |
| جدول ۱۲-۱۰: ارزیابی نقادانه مطالعات تلفیقی .....                            | ۳۲۶ |
| جدول ۱۲-۱۱: ارزیابی نقادانه اطلاعات و داده‌های سازمانی .....                | ۳۲۹ |
| جدول ۱۲-۱۲: ارزیابی نقادانه برنامه‌های توسعه .....                          | ۳۳۷ |
| جدول ۱۲-۱۳: ارزیابی نقادانه شواهد مرتبط با تجربه حرفه‌ای .....              | ۳۵۴ |
| جدول ۱۲-۱۴: ارزیابی نقادانه شواهد اخلاقی-رفتاری .....                       | ۳۶۱ |
| جدول ۱۲-۱۵: ارزیابی نقادانه شواهد مربوط به ارزش‌ها و انتظارات ذینفعان ..... | ۳۶۸ |
| جدول ۱۲-۱۶: سنجش‌های پیامدی .....                                           | ۴۲۲ |

## اشکال

- شکل ۱-۳: سه حلقه پزشکی مبتنی بر شواهد ..... ۲۵
- شکل ۲-۲: مراحل پزشکی مبتنی بر شواهد ..... ۲۹
- شکل ۳-۲: تعداد مقالات منتشر شده در هر روز ..... ۳۲
- شکل ۱-۳: مدل عملکرد مبتنی بر شواهد: بر مبنای کتابخانه مرکزی پزشکی دانشگاه داک ..... ۵۵
- شکل ۱-۵: سیمای تفکر مبتنی بر شواهد ..... ۷۰
- شکل ۲-۵: عناصر تفکر راهبردی در سطوح مدیریتی ..... ۷۶
- شکل ۱-۶: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد کونر و روندال ..... ۸۶
- شکل ۲-۶: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد براینر و همکاران ..... ۸۸
- شکل ۳-۶: مدل تصمیم گیری آگاه از شواهد لیانگ و همکاران ..... ۹۰
- شکل ۴-۶: مدل تصمیم گیری مبتنی بر شواهد بابا و همکاران ..... ۹۲
- شکل ۵-۶: مدل تصمیم گیری مبتنی بر شواهد کوهن و همکاران ..... ۹۳
- شکل ۶-۶: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد بارندس و همکاران ..... ۹۴
- شکل ۷-۶: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد گیو و همکاران ..... ۹۵
- شکل ۸-۶: مدل مراقبت های سلامت مبتنی بر شواهد JBI ..... ۹۶
- شکل ۱-۷: مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۱۲
- شکل ۱-۸: تمایل به استفاده در مدل کاربردی ..... ۱۱۶
- شکل ۲-۸: مدل رفتار برنامه ریزی شده آیزن ..... ۱۱۷
- شکل ۱-۹: موانع مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۲۲
- شکل ۲-۹: هرم توانمندی مدیران در استفاده از مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۲۹
- شکل ۳-۹: ماتریس CC ..... ۱۶۶
- شکل ۱-۱۰: تسهیل کننده های مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۱۸۱
- شکل ۱-۱۱: منابع شواهد در مدل کاربردی مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۲۱۱