

## دانشور

رشته‌نار

# طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن

نویسندگان: دکتر شعبان الهی\*، دکتر عادل آذر\*\* و دکتر علی رجبزاده\*

\* استادیار دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

در این پژوهش، تجربه سازمانی و تحلیل مؤلفه‌های فرایند کسب تجربه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در یک نگاه ابتدایی، تجربه یک واژه بدیهی به نظر می‌رسد، ولی در کاربرد، پیچیدگی‌های بسیار زیادی دارد. کسب تجربه، تجزیه و تحلیل و استفاده از نتایج آن، کاربرد بسیار مهمی در موضوعات مدیریت نوین از جمله مدیریت دانش دارد. علاوه بر آن، موضوع یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده در بسیاری از موارد متکی به موضوع تجربه هستند. این مقاله بر فرایند تجربه در سازمان‌ها (تجربه مدیران) متمرکز شده است. در ابتدا، پیشینه تحقیق در رابطه با موضوع تجربه مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌های اصلی تجربه در نتیجه بررسی تحلیلی این متون به دست آمده‌اند. در بررسی پیشینه پژوهش، نظر صاحب‌نظران مختلف در خصوص تجربه مطالعه شده و نتیجه آن به دست آمدن این مؤلفه‌ها و فرایند کلی برای کسب تجربه است که در قالب یک مدل مفهومی ارائه شده است.

با توجه به شرایط کشور، این مدل و مؤلفه‌های اصلی آن مورد بررسی قرار گرفته و آزمون شده‌اند. بررسی مدل و مؤلفه‌های مذکور با طراحی یک پرسشنامه نظرسنجی بسته با طیف لیکرت که با استناد به کسب نظر خبرگان طراحی شده، صورت گرفته و نتایج آزمون‌های استنباطی و توصیفی برای ارائه مؤلفه‌های اصلی و مدل فرایندی تجربه ارائه شده‌اند. نتیجه نهایی ارائه این مدل با مراحل وقوع یک رخداد، کسب و درک موضوع، تحلیل و بررسی، نتیجه‌گیری و استفاده در خصوص تجارب مدیریتی در سازمان‌های ایران بوده است.

واژه‌های کلیدی: تجربه، دانش، تجارب مدیران، یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال یازدهم - دوره جدید

شماره ۸

دی ۱۳۸۳

### ۱- مقدمه

به‌طورکلی، تجارب، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند. در یک تعریف، تجربه (Experience) فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود [۱]. به عبارت دیگر می‌توان گفت که

برای تحقق تجربه باید به‌طور مستقیم درگیر کار بود؛

لذا تجربه از طریق خواندن حاصل نمی‌شود.

براساس تعریفی دیگر، تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها است. در نظریه‌پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌گردد [۲].

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل مناسب تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن است. در این مقاله، جهت مدل‌سازی مورد نظر تعاریف تجربه، مفاهیم مرتبط با تجربه و پژوهش‌های انجام شده بررسی گردیده، مؤلفه‌های اصلی تجربه استخراج و تدوین شده و مدل مفهومی تجربه طراحی گردیده و سپس با کسب نظر خبرگان و متخصصان ذیربط (جامعه آماری پژوهش) در مورد مدل و اجزای آن بررسی صورت گرفته و تحلیل‌های آمار توصیفی و استنباطی برای آزمون مدل و استخراج مدل اصلی انجام شده است.

## ۲- تجربه و یادگیری

بسیاری از محققان و دانشمندان، به یادگیری از تجربه و اهداف یادگیری از طریق تجربه پرداخته‌اند [۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴]. به طور کلی می‌توان گفت که سازمان‌ها از دو منبع اساسی یاد می‌گیرند: تجربه مستقیم و تجربه دیگران [۱۰].

منابع یادگیری از تجربه مستقیم و از طریق تجربه دیگران، دربرگیرنده زمینه‌های گسترده‌ای است. اولین و واضح‌ترین سبک یادگیری آن است که سازمان‌ها از تجربیات مستقیم یاد می‌گیرند، به این معنا که، آن‌ها به کسب دانش و بهبود بصیرت (Insight) از طریق فعالیت‌های خود و تفکر بر آن‌ها (انعکاس آن‌ها) می‌پردازند. نوناکا و تاکی اوچی، و داتون و فریدمن بر تجربه آزمایش و خطا متمرکز شده‌اند. اولریچ و گرینفلد از تحقیق در عمل (عمل پژوهی)، که به معنای یادگیری از تجربه ساختارمند در طی زمان می‌باشد، بحث کرده‌اند [۱۰].

دومین منبع اساسی یادگیری سازمانی تجربه دیگران است. در سازمان‌ها، مدیران و نیروی انسانی بدون آن‌که مجبور باشند خودشان کارها یا عملیاتی را انجام دهند، دانش کسب می‌کنند. مثال‌های یادگیری از تجربه دیگران شامل یادگیری نیابتی (جانشین) یا یادگیری به وسیله مشاهده است که از طریق کسب و به‌کارگیری و انتشار دانش از طریق مشاوران، مؤسسات آموزشی و

شاک (Shak) می‌گوید تأثیرگذاری بر قضاوت و احساس از طریق هر نوع حادثه یا رویداد، خواه فرد شاهد آن باشد، خواه در آن مشارکت کند؛ تأثیرپذیری شخصی و مستقیم در برابر هم و توصیف مطلبی یا موضوعی؛ آشنایی شخصی؛ لذت یا رنج واقعی تجربه تلقی می‌شود [۲۱].

هنری (P.Henry) معتقد است که تجربه برای انسان همانند نور خفیف یک کشتی است که فقط راه را روشن می‌کند. از نظر اسپنسر (Spenser) تجربه، یعنی نوعی آزمایش یا آزمون. از دیدگاه لاک (Lock) کسب آگاهی که از طریق آن، واقعیات یا حقایق کلی معلوم می‌شوند؛ دانش تجربی و استقرایی است. تیراوال (Thirawal) تجربه را آشنایی عملی با آزمایش شخصی، و اثبات امری از طریق آزمون و خطا می‌داند. هارته (Harte) می‌گوید آموزش از طریق عمل و تمرین کردن تجربه است. هلند (Holland) معتقد است کسانی که مذهبی را از روی پند و موعظه می‌پذیرند، هیچ‌گونه تجربه‌ای از آن نخواهد داشت. از نظر هرشل (Sir.J.Herschel) تجربه ممکن است به دو طریق کسب شود: اول از طریق واقعیات بدون تلاش برای تأثیرگذاری بر تعداد وقوع آن‌ها یا تغییر شرایطی که تحت آن شرایط چنین رویدادهایی رخ می‌دهد که آن حالت را مشاهده گویند. دوم از طریق تأثیرگذاری بر آنچه در کنترل انسان است و تغییر عمده ترکیب آن‌ها و آگاهی از آثار آنچه اتفاق می‌افتد [۲۱].

فرهنگ وبستر تجربه را معادل تلاش و آزمون به کار برده است [۳]. این فرهنگ همچنین تجربه را فعالیتی می‌داند که به آموزش، مشاهده فعالیت و مشارکت شخصی توجه می‌کند. به علاوه، تجربه معادل دانش، مهارت یا فعالیت متوجه آمده است. در این ارتباط، فرد صاحب تجربه کسی است که تجربه زیادی در یک شغل یا کار یا فعالیت مخصوص داشته، از تجربه آموخته شده به توانمندی و بصیرت و... نائل شده و به عبارت دیگر کار آزموده شده است.

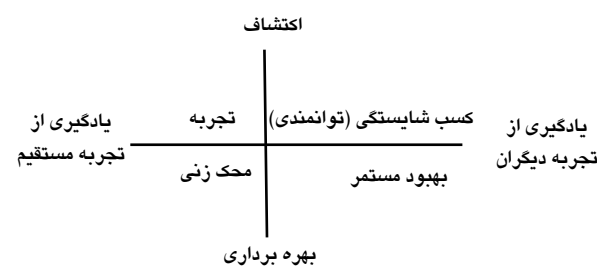
دیدگاه گاروین (Garvin)، فعالیت تجربه‌گرایی شامل جستجو و ارزیابی سیستماتیک دانش جدید است و برخلاف حل مسئله که مبتنی بر مشکلات جاری است، تجربه‌گرایی مستلزم ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه‌های افراد است که از دو روش امکان‌پذیر است: الف) در برنامه‌های جاری؛ فرایندهای منظم و مستمری برای تجدیدنظر بر روی روش‌های جدید و ارائه محصول بهتر وجود داشته باشد. ب) ارائه پروژه‌های نمونه نمایشی؛ که این پروژه‌ها نسبت به پروژه‌هایی که در زمینه بهبود تدریجی وجود دارد، بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است و شامل تغییرات وسیع و کلی و ارائه آن در قالب پروژه‌های نمونه است که در مجموع به تغییر سطح دانش و شناخت افراد کمک می‌کند [۱۱].

بدین لحاظ، شرکت‌ها باید موفقیت و شکست‌های خود را به‌طور سیستماتیک مرور کرده و آن‌ها را به صورت گزارشات قابل‌دسترس برای کارکنان ارائه دهند، این فعالیت را «مرور سانتایانا» (Santayana Review) می‌نامند که بر پایه فلسفه مشهور جرج «سانتایانا» قرار دارد که می‌گفت: «افرادی که گذشته را به خاطر نمی‌سپارند، محکومند که دوباره آن را تکرار کنند».

بررسی ۱۵۰ محصول جدید نشان می‌دهد که دانش این محصولات جدید بر پایه شکست‌های قبلی است. اما متأسفانه معدودی از شرکت‌ها برنامه‌های منظمی برای تفکر در مورد گذشته و آموختن از اشتباهات آن دارند. شرکت «بویینگ» بعد از این‌که مشکلاتی در برنامه ساخت هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ پدید آمد، یک گروه از کارکنان متبخر خود را برای مقایسه فرایند توسعه هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ با مدل‌های ۷۰۲ و ۷۲۷ (یکی از پرسودترین هواپیماهای این شرکت) تشکیل داد. این گروه موظف به مستندسازی «درس‌هایی از گذشته» گردیدند و پس از سه سال کار، صدها رهنمود ارائه دادند. بسیاری از اعضای این گروه به برنامه ساخت هواپیماهای ۷۵۷ و ۷۶۷ منتقل شدند و آن‌ها یکی از موفقیت‌آمیزترین و کم‌خطاترین هواپیما را در تاریخ بویینگ ارائه دادند یادگیری صرفاً از طریق تجزیه و

انجمن‌های حرفه‌ای اتفاق می‌افتد. سازمان‌ها با مشاهده به کنکاش، محک‌زنی، تقلید محصولات و فرایندها، و فعالیت مدیریت و کارکنان سایر سازمان‌ها، بصیرت کسب کرده و ایده‌ها را درباره محصولات و فرایندهای خودشان توسعه می‌دهند (شکل ۱). موفقیت شرکت الکترونیکی سامسونگ مثال روشنی از توانمندی در این نوع یادگیری است. مطالعات انجام‌شده توسط دیماگیو، پاول، می‌یر و رُوان، دلایل دیگری را برای این‌که چرا شرکت‌ها بر یادگیری از طریق دیگران تأکید می‌کنند، مشخص می‌کند: مدیریت می‌تواند خطاها را به حداقل رسانده و مشروعیت را برای فعالیت‌ها ایجاد کند [۱۰].

سازمان‌ها در روش یادگیری از طریق کسب تجربه به‌وسیله تجربه ایده‌های جدید و پذیرفتن تجربه محصولات و فرایندهای جدید تلاش می‌کنند. منابع اولیه یادگیری این سازمان‌ها مشتریان و کارکنان (تجربه مستقیم) می‌باشند. آن‌ها یادگیری سازمانی را از طریق تجربه کنترل‌شده از داخل و خارج، به جای بهره‌برداری از تجربه دیگران کسب می‌کنند. سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست.



شکل ۱- انواع روش‌های یادگیری سازمانی [۱۰]

استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی موجب می‌شود در سازمان سرعت و دقت بالاتر و هزینه‌های کم‌تر وجود داشته باشد. به‌کارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذ را واقع‌بینانه و هماهنگ با محیط‌های مؤثر بر سازمان می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها پنندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیم‌های لازم اتخاذ شود. در رابطه با یادگیری از طریق تجربه، از

دارد [۱۸]. با در نظر گرفتن مطالب اخیر ملاحظه می‌شود که کسب، سازماندهی، استفاده مجدد و انتقال تجربیات گذشته یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌گردد.

### ۳- تجربیات استراتژیک و دانش

تجربیات استراتژیک، ایجادکننده دانش جدید و روشن‌کننده مزیت‌های بازار جدید کسب و کار، از طریق تدوین استراتژی‌ها نو می‌باشند. تجربیات استراتژیک به جای انتقال دانش به‌عنوان یک فرصت به ایجاد و خلق دانش جدید می‌پردازند [۱۹]. چنان‌که مدیران باید به‌منظور ایجاد کسب و کار جدید در صدد ایجاد دانشی باشند، که از طریق تجربیات استراتژیک حاصل می‌شوند. تجارب استراتژیک می‌توانند برای راهنمایی و هدایت استراتژی‌های آینده راهکارهای لازم را ارائه کنند. در این راستا اگر عدم اطمینان محیطی وجود داشته باشد، تجربیات استراتژیک احتمال خطر (ریسک) را کاهش می‌دهد و مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن تجربیات استراتژیک با اطمینان و جرأت بیشتری حرکت نمایند. در این جا این نکته قابل ذکر است که تجربیات عمده یکی از راه‌های آماده ساختن سازمان برای آینده نامطمئن به‌شمار می‌رود، چرا که در یک جهان در حال تغییر و غیرقابل پیش بینی، تنها پایه منطقی برای استراتژی‌های کسب و کار عبارت از بصیرت و آگاهی مبتنی بر دانش اساسی (با پایه و اساس) و اعتقاد بر این نکته که می‌توان متفاوت عمل کرد. این نوع دانش (دانش با پایه و اساس) به نوبه خود از طریق عمل حاصل می‌شود و به‌ندرت از طریق صرف مشاهده به‌دست می‌آید. لذا رهبران سازمان‌ها باید به‌منظور ایجاد یادگیری در سازمان از طریق عمل، فرصت‌های لازم را به‌وجود آورند. تجربیات استراتژیک می‌توانند به‌منظور تعقیب اهداف کسب و کار، راهکارهای جدیدی را پیش روی مدیران قرار دهند. این نوع تجربیات، از طریق ارائه اطلاعات مفید، برای مدیران سازمان‌ها فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند که

تحلیل خود شرکت به‌دست نمی‌آید، بلکه با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار سیستماتیک شرکت‌های موفق و تجزیه و تحلیل آن‌ها به‌دست می‌آید. یکی دیگر از منابع یادگیری، مشتریان هستند. آن‌ها اطلاعاتی در مورد محصول و مقایسه آن با محصولات رقبا و ... ارائه می‌دهند. البته برخی مشتریان نمی‌توانند نیازها و یا مشکلات خود در مورد کالا و یا خدمات را جمع‌بندی کرده و یا آن را به‌خاطر بسپارند. در این گونه موارد مدیران باید نحوه کار مشتریان را در عمل مشاهده کنند. شرکت «زیراکس» گروهی را برای ملاحظه و مشاهده نحوه استفاده مشتریان از دستگاه‌های خریداری شده از «زیراکس» استخدام کرد تا آن‌ها از طریق مشاهده به اشکالات احتمالی پی ببرند. به هر حال منبع نظرهای جدید چه در خارج و یا داخل سازمان باشد، یادگیری آن موقعی حاصل می‌شود که محیط پذیرای این امر باشد و در سازمان برای یادگیری دو حلقه‌ای و تجدید نظر مستمر، هنجارهای عملیاتی ارزشگذاری و بازنگری شده باشند [۱۲ و ۱۳].

به زعم برخی صاحب‌نظران از جمله گاروین مامفورد (Mumford)، تجربه، جوهره یادگیری سازمانی است و بهترین روش یادگیری، یادگیری از تجربیات است. این دسته از دانشمندان تجربه را نوعی یادگیری سازمانی می‌پندارند که به معنای بهبود فعالیت‌ها از طریق درک و دانش بهتر است [۱۲ و ۱۳].

یکی از صاحب‌نظران به نام استاتا معتقد است که یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، دانش و مدل‌های ذهنی تحقق می‌یابد و بر مبنای دانش و تجربه گذشته است که در حافظه شکل گرفته است [۱۵]. دانش و تجربه کارکنان به‌عنوان دارایی کلیدی سازمان از طریق کسب، سازماندهی، و استفاده مجدد، حافظه سازمانی را تقویت و گسترش می‌دهد [۱۶].

بنا به نظر والش (Walsh) و آنگسون (Ungson)، ایجاد دانش جمعی از گذشته به‌عنوان حافظه سازمانی بر فعالیت‌های جاری سازمان تأثیرگذار است [۱۷] و حافظه سازمانی برای اثر بخشی و یادگیری نقش حیاتی

تلاش فکری بود یا به غبار فراموشی سپرده شد و یا عیناً با رفتن مدیران و مسئولین به مراکز دیگر، بدون به جای گذاردن هیچ‌گونه اثری در آن سازمان محو گردید. بدین خاطر ایجاد نظم و قانون‌مندی و گریز از تکرار درس‌هایی که فراگیری آن‌ها بعضاً با زیان‌های مادی و روحی و صرف زمان زیادی انجام یافته است، حفظ تجربیات گذشته و الهام و نتیجه‌گیری از آن‌ها می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. یک گام مهم در این فرایند ارائه یک چهارچوب نظری مناسب در خصوص نحوه حفظ تجربه مدیران و سازمان‌های مختلف در کشور است. بدین منظور، در ابتدا نیاز است که تجربه مدیران و سازمان‌ها و مفهوم آن به صورت مشخص تعریف و تبیین گردد.

لذا در مطالعه پژوهشی حاضر اقدام به تدوین مؤلفه‌های اصلی خاص سازمان‌های ایران شده است.

## ۵- تدوین مؤلفه‌های اصلی تجربه با استناد به ادبیات بررسی شده

با استناد به مطالعات انجام شده در خصوص مفهوم تجربه، به طور کلی می‌توان چنین اظهار کرد که تجربه یک فرایند است و در بیان مفهوم تجربه با توجه به متون علمی پژوهش، فرایندی به صورت زیر در نظر گرفته شده است:

وقوع یک رخداد ← کسب و درک  
یک موضوع ← تحلیل و بررسی ←  
نتیجه‌گیری و استفاده

این مراحل و مؤلفه‌های مورد توجه در یک مدل مفهومی تجربه ارائه شده که پس از تحلیل‌های آماری مدل اصلی تجربه در شکل ۲ به نمایش در آمده است.

در وقوع و کسب تجربه دو موضوع مطرح می‌شود:

۱. شرایط کسب رویداد
  ۲. روش‌ها و نحوه کسب یک رویداد
- شرایط کسب رویداد، شرایطی را بیان می‌کند که به واسطه آن‌ها یک رویداد به وسیله یک مدیر (یا یک فرد) دریافت می‌شود. این شرایط موارد زیر را شامل

آن‌ها در شرایط عادی متوجه آن نخواهند بود. از این رو مدیران باید در پی کسب این نوع استراتژی‌ها باشند و از مزیت‌های تدوین آن‌ها و همچنین سودمندی‌هایی که این نوع استراتژی‌ها پیشنهاد می‌کنند، آگاهی داشته باشند.

گرچه تجربیات استراتژیک به عنوان یک عنصر پایدار در تدوین بعضی از استراتژی‌ها محسوب می‌شود، با این حال بسیاری از آن‌ها، فعالیت‌های پنهان به شمار می‌روند. به عنوان مثال اگر تجربیات افرادی چون توماس ادیسون و هنری فورد را در نظر بگیریم، هر چند آن‌ها دارای تجربیات مستمر بوده‌اند و به طور متوالی آن را کسب کرده‌اند، با این حال باز تجربیات آن‌ها امروزه کافی به نظر نمی‌رسد. اکتشاف و تجربه استراتژیک باید به عنوان بخش اصلی و هسته مرکزی مدیریت دانش محسوب شود. این تجربیات باید دارای سبک‌ها و روش‌های متفاوتی باشند و هدف اصلی آن‌ها یادگیری و تغییر سازمانی باشد.

## ۶- حفظ و انتقال تجربیات در سازمان‌های کشور

تحقق توسعه و رشد هماهنگ، همه‌جانبه و همزمان در جمهوری اسلامی ایران مستلزم تهیه برنامه‌های استراتژیک (جامع، کلان و بلندمدت) است، تا بتوان از طریق فرایند بهره‌برداری بهینه از امکانات و فرصت‌ها و احتراز از ضعف‌ها و تهدیدات درون سازمانی و محیطی، به سمت آرمان‌ها و رسالت‌های این جامعه گام‌هایی مناسب و بلند و اساسی برداشت. وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت و مؤسسات گوناگون در این راستا به منزله دستگاه‌های مجری تحقق توسعه محسوب می‌گردند.

این سازمان‌ها در قالب طرح‌ها و فعالیت‌های عمرانی و جاری در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گام برمی‌دارند. تاکنون چندین برنامه هفت ساله و پنج ساله در کشور تهیه و اجرا گردیده است. تجربیات حاصل از طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها در طول این برنامه‌ها که حاصل هزارها ساعت کار و



است. جامعه آماری همان‌طور که ذکر گردید خبرگان و متخصصانی را شامل می‌شود که: (۱) به صورت عملیاتی با علم مدیریت و مفاهیم آن و با بحث دانش و تجربه سازمانی آشنایی داشته و توانایی تجزیه و تحلیل در این خصوص را دارا بوده‌اند. (۲) سابقه مدیریتی داشته و در عمل با تجربه و مفاهیم آن آشنا بوده باشند. با توجه به شرایط مورد نظر اقدام به نمونه‌گیری شده و نمونه مورد نظر، به خاطر شرایط خاص خبرگان، نمونه در دسترس تعیین شده است که حدود ۴۰ نفر از دانشگاهیان و مدیران را دربر گرفته است و استخراج نظرات آن‌ها با تشکیل جلسه گروهی با تبیین موضوع برای خبرگان مذکور و کسب نظرات آن‌ها صورت گرفته است [۲۰ و ۲۱].

#### ۷- تحلیل میدانی مفهوم تجربه

برای بررسی میدانی مفهوم تجربه که با اهداف کسب نظر خبرگان در مورد مفهوم تجربه صورت گرفته است. متغیرهای بیان شده در قالب یک پرسشنامه مورد سؤال قرار گرفته‌اند.

این پرسشنامه در قالب ۶ گروه سؤالات بسته طراحی شده است و طیف لیکرت مورد توجه قرار گرفته است. این طیف از گزینه خیلی کم تا خیلی زیاد و یک گزینه دیگر اصلاً (مؤلفه حساب نمی‌شود) تنظیم شده است. تحلیل آماری صورت گرفته در قالب تحلیل توصیفی و استنباطی انجام شده است. در تحلیل توصیفی، فراوانی و درصد فراوانی (خالص فراوانی) هر مؤلفه بیان شده و در تحلیل‌های استنباطی آزمون آماری توزیع دو جمله‌ای (Binomial) با استناد به فرض آماری کلی زیر که می‌تواند برای هر مؤلفه لحاظ شود، مورد استفاده قرار گرفته است:

#### ۷-۱) فرض آماری پژوهش

مؤلفه  $x$ ، مؤلفه‌ی اصلی در مفهوم تجربه لحاظ نمی‌شود.  $H_0: P \leq 0/6$

مؤلفه  $x$ ، مؤلفه‌ی اصلی در مفهوم تجربه لحاظ می‌شود.  $H_1: P > 0/6$

می‌شود: (۱) درگیر بودن مستقیم در کار، (۲) قابلیت درک دانش، (۳) استناد به تجربیات دیگران، (۴) جستجو و کنکاش، (۵) توان درک تصویر تاریخی، (۶) به‌کارگیری نظریه‌ها و دانش ذهنی، (۷) قدرت تغییر در نگرش و رفتار، (۸) پذیرا بودن ارزش‌ها و رفتار، (۹) تأکید بر انجام رفتار جدید.

در مورد روش‌ها و نحوه کسب تجربه، می‌توان به موارد زیر استناد کرد:

(۱) ادراک مشاهدات، (۲) مشارکت شخصی، (۳) بررسی فرایندهای یک پدیده، (۵) یادگیری جانشین، (۵) الهام از تجربیات موفق، (۶) الهام و استفاده از مصاحبه‌ها، (۷) برگزاری همایش‌ها، (۸) سعی و خطا.

در ادامه فرایند مفهوم تجربه، رویداد دریافت شده مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. در این تحلیل مؤلفه‌های مختلفی به شرح زیر تحت عنوان اجزاء تحلیل تجربه مورد توجه قرار گرفته‌اند:

(۱) بصیرت، (۲) توان تعریف فعل و انفعال داده‌ها، (۳) قدرت ضبط و ثبت اطلاعات، (۴) توانایی سنجش داده‌ها و مشاهدات، (۵) توان اثبات موضوعات، (۶) تأثیر قضاوت و احساس

بعد از تحلیل و بررسی یک رویداد، مدیر معمولاً از تحلیل‌های خود نتیجه‌گیری و استفاده می‌کند این نتیجه‌گیری‌ها معمولاً در ابعاد زیر است:

(۱) یادگیری، (۲) دانش آفرینی، (۳) ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه‌ها، (۴) تحصیل مهارت.

به‌طور کلی قلمرو پژوهش از نقطه نظر موضوعی در حیطه موضوع دانش و تجربه، از نقطه نظر مکانی در کشور جمهوری اسلامی ایران و از نقطه نظر زمانی در سال ۱۳۸۲ انجام شده است.

#### ۶- روش پژوهش

نوع پژوهش توسعه‌ای - کاربردی و روش آن تحلیلی - توصیفی است. ابزار پژوهش، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. از نقطه نظر جامعه و نمونه آماری، جامعه آماری خبرگان و متخصصان در موضوع مرتبط و نمونه آماری نیز نمونه در دسترس لحاظ شده

معنادار نمونه‌ای در مورد همه مؤلفه‌های مذکور از حدود خطای  $\alpha=0/05$  کوچک‌تر و تعداد پاسخ‌دهندگان به گزینه‌های متوسط به بالا از گزینه‌های متوسط به پایین بیش‌تر است، لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که با اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای مورد نظر برای تحصیل تجربه می‌توانند لحاظ شوند. در این تحلیل، مؤلفه‌های ذکر شده بیانگر قابلیت‌ها و ظرفیت‌هایی است که مدیر صاحب تجربه برای اخذ آن تجربه آن‌ها را دارا بوده است.

#### ۷-۴) تحلیل و بررسی روش‌های کسب تجربه

بررسی روش‌های کسب تجربه به شرح جدول ۲ ارائه شده است. مطابق با این جدول مؤلفه‌های ۱ تا ۶ می‌توانند به‌عنوان روش‌های مناسب در کسب تجربه مورد استفاده قرار گیرند. چراکه در این شش مورد سطح معناداری مناسب می‌باشد. از آن‌جا که در این موارد سطح معناداری از آلفای  $0/05$  کوچک‌تر است، ( $P\text{-Value} = 0/0001 < \alpha = 0/05$ ) و تعداد پاسخ‌های بیش‌تر از گزینه متوسط بیش‌تر از تعداد پاسخ‌های گزینه‌های کم‌تر از متوسط است، لذا این مؤلفه‌ها می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در روش‌های کسب تجربه لحاظ شوند. دو مؤلفه سعی و خطا و برگزاری همایش‌ها در این تحلیل به‌عنوان روش‌های خاص کسب تجربه به‌شمار نمی‌آیند. مؤلفه‌های تأیید شده با استفاده از روش تحلیل فریدمن اولویت‌گذاری شده و اولویت‌بندی آن‌ها معنادار بوده است نتایج حاصل، در جدول ۳ ارائه شده است.

#### ۷-۵) تحلیل و بررسی (پردازش) یک موضوع (رویداد تجربه نشده)

نتایج حاصل از تحلیل و بررسی موضوع مفهوم تجربه در جدول ۴ ارائه شده است. در بررسی مؤلفه‌های مورد نظر از آن‌جا که سطح معناداری نمونه محاسبه شده از حدود خطای  $\alpha=0/05$  کوچک‌تر است، لذا وجود تفاوت معنادار نتایج محرز است بنابراین مؤلفه‌ها می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی

موفقیت (احتمال P) در نظر گرفته شده مساوی با  $0/6$  است که به دلیل وجود طیف لیکرت با گزینه‌های از ۱ تا ۵ است. این تحلیل‌ها در مورد هر کدام از طبقات مؤلفه‌های فرایند تعریف تجربه به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

#### ۷-۲) تحلیل مراحل تجربه

در این قسمت مراحل تجربه از دیدگاه خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که آیا مراحل تجربه به ترتیب زیر است:

۱) وقوع یک رخداد (۲) کسب و درک موضوع (۳) تحلیل و بررسی (۴) نتیجه‌گیری و استفاده نتایج حاصل از بررسی نظر خبرگان در خصوص مراحل تجربه در جدول ۱ ارائه شده است.

با استناد به نتایج جدول ۱ بیش‌ترین فراوانی در گزینه موافق متمرکز شده است. میانگین نتایج  $3/96$  که از عدد ۳ (متوسط گزینه‌ها) بیش‌تر است. و انحراف معیار نتایج نیز عدد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد.

با استناد به آزمون توزیع دو جمله‌ای و سطح معناداری نمونه (P-Value) که از حدود خطای  $\alpha = 0/05$  کوچک‌تر است ( $P\text{-Value} = 0/0001 < \alpha = 0/05$ ). وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها یعنی ۳ محرز است و با توجه به تعداد پاسخ‌ها در گروه‌های ۱ و ۲ و تعداد بیش‌تر آن‌ها در گروه دوم می‌توان نتیجه‌گیری کرد که صاحب‌نظران مؤلفه مورد نظر را تأیید می‌کنند یعنی در تحلیل مراحل تجربه می‌توان این مراحل را مورد توجه قرار داد و به آن‌ها استناد کرد و در واقع با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که مراحل تجربه شامل مراحل یاد شده است.

#### ۷-۳) تحلیل و بررسی متغیرهای شرایط تحصیل تجربه

تحلیل و بررسی این متغیرها به شرح جدول ۲ بیان شده است. مطابق با این جدول مؤلفه‌های ذکر شده می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در مورد تحصیل تجربه مورد توجه قرار بگیرند. از آن‌جا که سطح



جدول ۱: بررسی نظر خبرگان در خصوص مراحل تجربه

سطح معنادار نمونه‌ای	تعداد	گروه بندی	انحراف معیار	میانگین	پاسخ‌های طیف لیکرت					تعداد پاسخ	مؤلفه
					کاملاً مخالف	مخالف	بی تفاوت	موافق	کاملاً موافق		
۰/۰۰۰۱	۴ ۲۳	≤ ۳ > ۳	۰/۷۶	۳/۹۶	۰	۲	۲	۱۸	۵	۲۸	مراحل تجربه

جدول ۲: بررسی روش‌های کسب تجربه

آیا مؤلفه مورد نظر می‌تواند به‌عنوان یک مؤلفه تجربه حساب شود.	سطح معنادار	گروه بندی	انحراف معیار	میانگین	پاسخ‌های طیف لیکرت					تحلیل آماری	
					خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	مؤلفه	فرایندی
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۰/۶۱	۴/۳	۱۰	۱۴	۲	-	-	فرآوانی	بررسی فرایندهای یک پدیده
		> ۳			۳۸/۵	۵۳/۸	۷/۷	-	-	درصدخالص	
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۰/۷۶	۴/۱	۱۵	۴	۳	۱	-	فرآوانی	ادراک مشاهدات
		> ۳			۳۲/۱	۵۳/۶	۱۰/۷	۳/۶	-	درصدخالص	
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۰/۸۹	۳/۹	۷	۱۲	۳	۲	-	فرآوانی	الهام و استفاده از مصاحبه‌ها
		> ۳			۲۵	۴۲/۹	۲۵	۷/۱	-	درصدخالص	
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۱/۱	۴/۲	۱۳	۱۱	۳	-	-	فرآوانی	الهام از تجربیات موفق
		> ۳			۴۶/۴	۳۹/۳	۱۰/۷	-	-	درصدخالص	
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۰/۷۳	۴	۷	۱۳	۷	-	-	فرآوانی	یادگیری جانشین
		> ۳			۲۵/۹	۴۸/۱	۲۵/۹	-	-	درصدخالص	
بلی	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۱	۴/۱	۱۱	۱۰	۳	۱	۱	فرآوانی	مشارکت شخصی
		> ۳			۴۲/۳	۳۸/۵	۱۱/۵	۳/۸	۳/۸	درصدخالص	
خیر	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۰/۹۲	۳/۶	۵	۱۰	۱۰	۳	-	فرآوانی	سعی و خطا
		> ۳			۱۷/۹	۳۵/۷	۳۵/۷	۱۰/۷	-	درصدخالص	
خیر	۰/۰۰۰۱	≤ ۳	۱/۲	۴/۲	۶	۷	۱۱	۲	۱	فرآوانی	برگزاری همایش‌ها
		> ۳			۲۱/۴	۲۵	۳۹/۳	۷/۱	۳/۶	درصدخالص	

جدول ۳: اولویت بندی مؤلفه‌های اصلی روش تحصیل تجربه (جدول میانگین رتبه‌ای فریدمن)

اولویت	میانگین	مؤلفه	ردیف
اول	۵/۴۶	الهام از تجربیات موفق	۱
دوم	۵/۴۱	بررسی فرایندهای یک پدیده	۲
سوم	۵/۳۰	مشارکت شخصی	۳
چهارم	۵/۰۲	ادراک مشاهدات	۴
پنجم	۴/۶۳	یادگیری جانشین	۵
ششم	۳/۸۳	الهام و استفاده از مصاحبه‌ها	۶

جدول ۴: تحلیل آمار استنباطی متغیرهای تحلیل تجربه

مؤلفه	تحلیل آماری	پاسخ‌های طیف لیکرت					میانگین	انحراف معیار	گروه بندی	سطح معنادار	آیا مؤلفه مورد نظر می‌تواند به‌عنوان یک مؤلفه تجربه محسوب گردد
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد					
بصیرت مدیر	فراوانی	-	-		۱۱	۱۶	۴/۵	۰/۵۷	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۱۰/۷	۳۹/۳	۴۶/۴			$> 3$		
توان تعریف‌فعل و انفعال داده‌ها	فراوانی	-	-	۳	۱۱	۱۳	۴/۲	۱/۱	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۱۰/۷	۳۹/۳	۴۶/۴			$> 3$		
قدرت ضبط و ثبت اطلاعات	فراوانی	-	-	۳	۱۰	۱۵	۴/۴	۰/۶۹	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۷/۱۰	۳۵/۷	۵۳/۶			$> 3$		
توانایی و سنجش داده‌ها و مشاهدات	فراوانی	-	۲	۲	۱۴	۹	۳/۹۶	۱/۱	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	۷/۱	۷/۱	۵۰	۳۲/۱			$> 3$		
توان اثبات یک موضوع	فراوانی	-	۱	۲	۲۰	۴	۳/۸	۰/۹۷	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	۳/۶	۷/۱	۷۱/۴	۱۴/۳			$> 3$		
تأثیر بر قضاوت و احساس	فراوانی	-	۱	۵	۱۱	۱۱	۴/۱	۰/۸۵	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	۳/۶	۱۷/۹	۳۹/۳	۳۹/۳			$> 3$		

مطابق با نتایج به دست آمده در مؤلفه‌های مذکور از آن‌جا که سطح معنادار به دست آمده آزمون توزیع دو جمله‌ای از حدود خطای  $\alpha=0/05$  کوچک‌تر است و تعداد موافقین با گزینه‌های خیلی زیاد و زیاد بیش‌تر است، لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان چنین دریافت که این مؤلفه‌ها می‌توانند به‌عنوان ماحصل یک تجربه تلقی شوند. این مؤلفه‌ها در جدول ۷ اولویت‌گذاری شده‌اند.

### ۸- مفهوم تجربه

به‌طور کلی با توجه به موارد و متغیرهای بیان شده و تشکیل جلسات کارشناسی یک تعریف کلی برای تجربه مدیر در نظر گرفته شده است که این تعریف در طرح مستندسازی به صورت زیر بیان می‌شود:

«مفهوم‌سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی، که موجبات توسعه افق دیدگاه‌های فردی و سازمانی وی را فراهم کرده، قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت، استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش آفرینی) را داشته باشد».

در بحث پردازش تجربه مورد استفاده قرار گیرند. مؤلفه‌های بیان شده در بحث تحلیل و پردازش یک رویداد جهت کسب تجربه، در جدول ۷ اولویت‌بندی شده‌اند. این جدول اولویت‌بندی اهمیت این مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵: اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی تحلیل و بررسی تجربه (اولویت‌بندی فریدمن)

ردیف	مؤلفه	وزن	اولویت
۱	بصیرت مدیر	۴/۲	اول
۲	قدرت ضبط و ثبت اطلاعات	۳/۸۹	دوم
۳	توان تعریف‌فعل و انفعال داده‌ها توان اثبات موضوع	۳/۶۸ ۳/۳	سوم
۴	توانایی سنجش داده‌ها و مشاهدات	۳/۱۴	چهارم
۵	تأثیر بر قضاوت و احساس	۲/۷۹	پنجم

### ۷-۶) نتیجه‌گیری از تجربه

در ارتباط با نتیجه حاصل از بررسی مؤلفه‌های یک تجربه می‌توان موارد مطرح شده در جدول ۶ را عنوان کرد.

جدول ۶: تحلیل‌های آمار استنباطی متغیرهای تحلیل تجربه

مؤلفه	تحلیل آماری	پاسخ‌های طیف لیکرت					میانگین	انحراف متعیار	گروه بندی	سطح معنادار	آیا مؤلفه مورد نظر می‌تواند به‌عنوان یک مؤلفه تجربه حساب شود.
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد					
یادگیری	فراوانی	-	-	۳	۹	۱۶	۴/۵	۰/۶۹	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۱۰/۷	۳۲/۱	۵۷/۱			$> 3$		
دانش آفرینی	فراوانی	-	۱	۸	۹	۱۰	۴	۰/۹	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	۳/۶	۲۸/۶	۳۲/۱	۳۵/۷			$> 3$		
ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه‌ها	فراوانی	-	-	۴	۱۴	۸	۴/۳	۰/۴۹	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۱۵/۴	۵۳/۸	۳۰/۸			$> 3$		
تحصیل مهارت	فراوانی	-	-	-	۱۷	۹	۴/۳	۰/۴۹	$\leq 3$	۰/۰۰۰۱	بلی
	درصدخالص	-	-	۶	۶۵/۴	۳۴/۶			$> 3$		

### ۹- نتیجه گیری

در تحلیل و بررسی میدانی پژوهش مؤلفه‌های اصلی مدل مفهومی تجربه بررسی شده و این مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند و از نظر آماری مدل تدوین شده تجربه معنادار بوده‌است. کاربرد اصلی مدل طراحی شده در ارزیابی یک تجربه‌است. با استناد به مؤلفه‌های به‌دست آمده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که آیا تجربه ادعا شده از سوی یک مدیر (تحت عنوان تجربه جدید) تحت عنوان کلی تجربه قرار می‌گیرد یا خیر؟ مؤلفه‌های مهم این تصمیم‌گیری که آیا نتیجه مورد نظر را می‌توان به‌عنوان یک تجربه مدیریتی محسوب کرد یا خیر، متغیرهای بیان شده در مدل تجربه هستند. با توجه به متغیرهای اصلی عنوان شده در مدل تجربه (شکل ۲) سؤالات زیر در ارزیابی تجربه جدید (تجربه مورد ادعا) مطرح می‌شود:

- مدیر مورد نظر چه قابلیت‌هایی داشته که منجر به کسب تجربه شده است و یا این‌که چه شرائطی وجود داشته که منجر به کسب آن تجربه شده است؟
- تجربه صورت گرفته به وسیله چه روش‌هایی بوده است؟
- در تحلیل و بررسی مفهوم تجربه چه مؤلفه‌هایی تأثیرگذار بوده‌اند؟
- نتایج این تجربه در کدام یک از مؤلفه‌ها قابل بیان و استناد است؟

جدول ۷: اولویت بندی متغیرهای اصلی نتایج مورد استفاده تجربه (اولویت بندی فریدمن)

ردیف	مؤلفه	میانگین	اولویت
۱	یادگیری	۲/۹۲	اول
۲	تحصیل مهارت	۲/۵۴	دوم
۳	دانش آفرینی	۲/۲۹	سوم

این تعریف در پرسشنامه‌ای مورد بررسی قرار گرفت و نتیجه حاصل از سنجش پرسشنامه در جدول ۸ ارائه شده است.

از آن‌جا که سطح معناداری (P-Value) به‌دست آمده در جدول فوق کوچک‌تر از حدود خطای ۰/۰۵ است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌ها به سمت بزرگ‌تر یا کوچک‌تر از متوسط (عدد ۳) تمایل دارند و با توجه به تعداد بیش‌تر پاسخ‌ها در گروه ۱ نتیجه‌گیری می‌شود که تعریف می‌تواند تعریف مناسبی برای مفهوم تجربه از نقطه نظر صاحب‌نظران باشد.

همچنین مدل طراحی شده تجربه نیز که در شکل ۲ ارائه شده است براساس نتیجه تحلیل‌های صورت گرفته از داده‌های آماری و تغییرات اعمال شده، منطبق بر مدل مفهومی تجربه است.

جدول ۸: بررسی مفهوم تجربه

سطح معنادار	گروه بندی	انحراف معیار	میانگین	پاسخ های طیف لیکرت					تعداد پاسخ ها
				کاملاً مخالف	مخالف	بی نظر	موافق	کاملاً موافق	
۰/۰۹	$\leq 3$	۰/۶۸	۴/۱	۰	۱	۱	۱۵	۵	۲۲
۰/۹	$> 3$								

با توجه به سؤالات فوق جدول ۸ و ۹ و ۱۰ برای ارزیابی یک تجربه می تواند استفاده شد. این جداول که در حین فرایند ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرند در ارزیابی تجربه مدیر به کار گرفته می شوند. در پر کردن این جداول این نکته مورد توجه قرار می گیرد که کدام یک از مؤلفه ها به صورت اصلی و کدام یک به صورت فرعی در کسب و نتیجه گیری از تجربه مورد استفاده قرار می گیرند. با استناد به میانگین های رتبه ای به دست آمده و با نرمال سازی آن ها و گرفتن حداکثر ۱۰۰ امتیاز می توان تجربه مورد نظر را بررسی کرد این امتیازات در جدول ۸ تا ۱۰ ارائه شده اند. لازم به ذکر است با توجه به ادبیات تحقیق توضیح داده شده، این تجربیات می توانند در تدوین دانش مرتبط به کار گرفته شوند.

جمع امتیازات لحاظ شده در جداول فوق ۱۰۰ است. در جداول طراحی شده در ارتباط با ارزیابی تجربیات مدیران، وزن های اختصاص یافته به مؤلفه های مختلف یک تجربه در نظر گرفته شده است. اوزان مزبور مرتبط به شناخت، سنجش و ارزیابی مستندات صورت گرفته توسط مدیر صاحب تجربه به عنوان تجربه مورد نظر است، که در حکم ابزار امتیاز دهی برای ارزیابی در ارتباط با ارزیابی و سنجش هر مؤلفه محسوب می گردد.

سقف این امتیاز با استفاده از فنون و تحلیل های آماری به دست آمده است. ارزیاب با استناد به این اوزان و مقایسه با نتایج حاصل از مستندات صاحبان تجربه می تواند تصمیم گیری نماید که آیا آنچه به عنوان تجربه خاص در نظر گرفته شده است (با توجه به امتیاز تخصیص یافته) دارای ارزش مستند شدن است یا خیر؟

جدول ۹: امتیازات روش ها و شرایط کسب تجربه

ردیف	مؤلفه	حداکثر امتیاز	امتیاز تجربه
۱	درگیر بودن مستقیم در کار	۶	
۲	قابلیت کسب دانش	۵	
۳	تأکید بر انجام رفتار جدید	۴	
۴	توان تغییر در نگرش و رفتار	۴	
۵	پذیرا بودن ارزش ها و رفتار	۴	
۶	الهام و استناد به تجربیات دیگران	۶	
۷	جستجو و کنکاش	۴	
۸	به کارگیری نظریه ها و دانش ذهنی	۳	
۹	توان درک تصویر تاریخی	۳	
۱۰	بررسی فرایندهای یک پدیده	۶	
۱۱	ادراک صحیح مشاهدات	۵	

جدول ۱۰: امتیازات تحلیل تجربه

ردیف	مؤلفه	حداکثر امتیاز	امتیاز تجربه
۱	دانش، آگاهی و بصیرت مدیر	۶	
۲	قدرت ضبط و ثبت اطلاعات	۵	
۳	توان تعریف فعل و انفعال داده ها	۵	
۴	توان اثبات موضوع	۴	
۵	توانایی سنجش داده ها و مشاهدات	۳	
۶	تأثیر بر قضاوت و احساس	۳	

جدول ۱۱: امتیازات نتایج تجربه

ردیف	مؤلفه	حداکثر امتیاز	امتیاز تجربه
۱	یادگیری	۶	
۲	تحصیل مهارت	۶	
۳	دانش آفرینی	۶	
۴	ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه ها	۶	

## منابع

۱. دانکن، ویلیام (۱۳۸۷) دانش مدیریت پروژه، ترجمه حمید آلودپوش، انتشارات حامی، ص ۸.
۲. داوری، احمد (۱۳۷۸) مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها، مجله مدیریت و توسعه.
3. Webster, New Edition, (1989), Tenth Edition, USA.
۴. رابرت، شاو؛ دنیس، پرکینز، (۱۳۷۸) قدرت آموزندگی شکست‌های بارور، ترجمه و اقتباس، طالعی، سازمان مدیریت صنعتی.
5. Senge P.M. (1993) The Fifth Discipline the Art and Practice of Learning Organization, Great Britian, century Business.
6. Argyis, C. (1977) Double – Loop Learning in Organization, Harvard Business Review, sep- oct.
7. Pearn, Michael and Riderick & mulrooney chris (1995) Learning Organization in Practice. Mc Graw- Hill.
8. Pedler Mike (1995) Series Preface. Pearn et al. Learning Organization in Practice, Newyork: MC Graw Hill.
9. Pedler. Metal (1992) The learning company, MCGraw-Hill.
10. Yeung, Ulrich; Nason, Glinow (1999) Organizational learning Capability, Oxford.
11. Garvin, David (1995) Building a Learning Organization, Training & development.
12. Morgan G. (1986) Images of Organization, Sage Publication.
13. Stacey R.D. (1996) Strategic Management and Organizational Dynamics, 2nd. Edition, PITMAN publishing.
14. Mum ford Alan (1997), How Managers Can Develop Managers, Gower.
15. State, R. (1989) Organizational Learning the Key to Management Innovation, Sloan Management Innovation, Sloan Management Review, spring.
16. Schwartz, David G. and Divitini, Monica Brasethvik (2000) Internet – Based organizational memory an Knowledge Management, IDEAGROUP publishing.
17. Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory, Academy of Management Review, 16(1), 57-91.
18. Wang Shouhong (1999) Analyzing Business Information Systems, AUERACH CRC press LLs, USA.
19. Hatten, Kennet; Rosenthar, Stephen (2000) "Creating Knowledge Through Experiments". Knowledge Management Review, Vol. 3, Issue, 4.
۲۰. دلاور، علی (۱۳۷۱) مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد.
21. Cassell, C. S. and Symon G. (1994) Qualitative Methods in Organizational Research. London; Sage Publication.

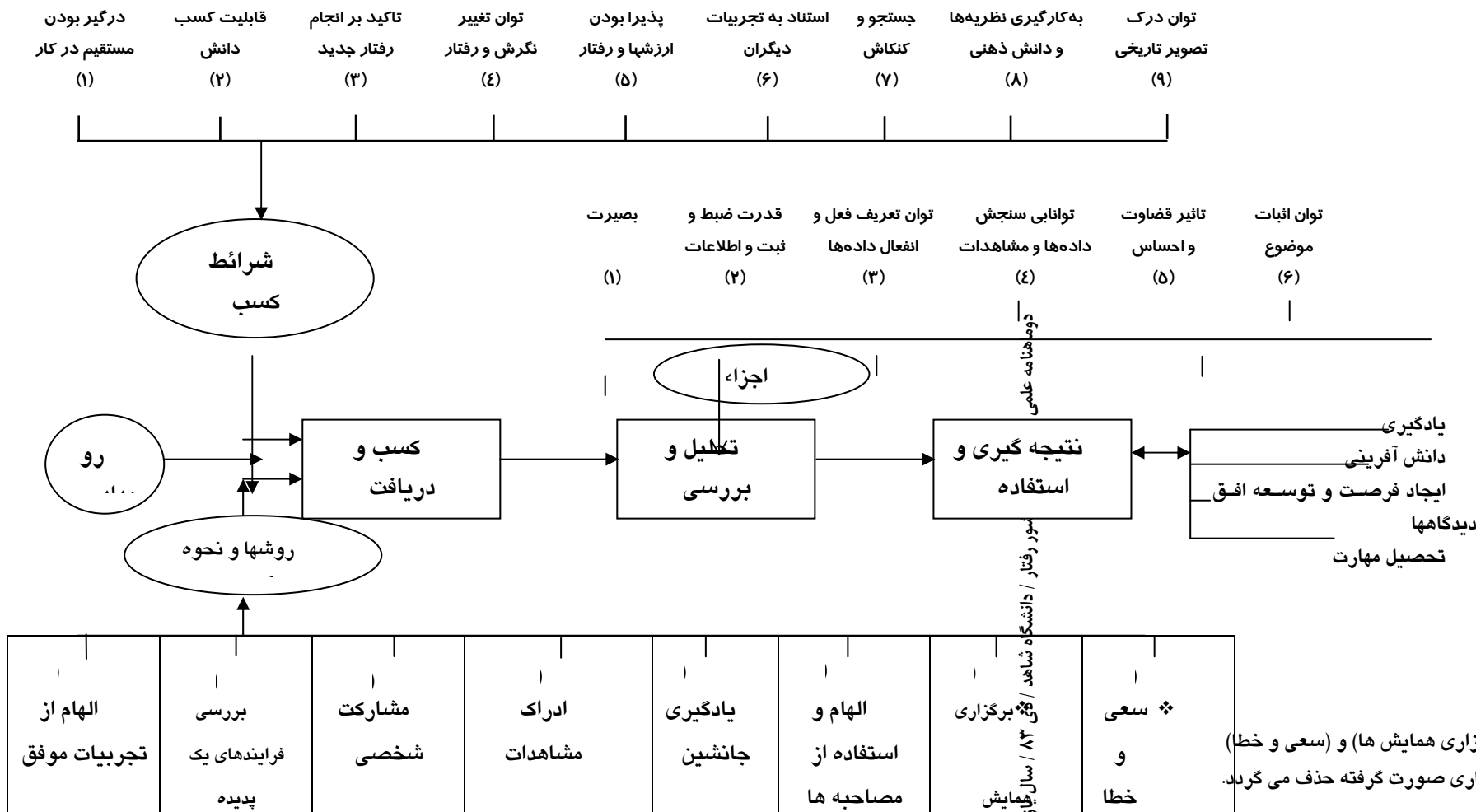
طیف در نظر گرفته شده با استناد به معیارهای تدوین شده به صورت ذیل است:

۱. تجربه بیان شده عالی است.
  ۲. تجربه بیان شده خوب است.
  ۳. تجربه بیان شده در حد متوسط است.
  ۴. تجربه بیان شده ضعیف است.
- که امتیازات ۶۰ و قبل از آن متوسط ارزیابی می‌شود و در حد یک تجربه مناسب مورد توجه قرار نمی‌گیرد و به امتیازات ۶۰ به بالا می‌توان استناد کرد.

## سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی طراحی نظام «مستندسازی تجربیات مدیران و ارائه الگوهای عملی» که با حمایت مالی مرکز تکنولوژی آموزشی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران انجام شده است.

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از همکاری و حمایت‌های مالی مسئولان محترم آن مراکز صمیمانه سپاسگزاری نمایند.



شکل شماره (۲) مدل اصلی

