

## Research Paper

### Presenting Experience Management Pattern in educational organizations



Sardar Bahramnia<sup>1</sup> , Sadraddin Sattari<sup>2\*</sup> & Asghar Nakhostin goldoost<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.



**Citation:** Bahramnia, S., Sattari, S. & Nakhostin goldoost, A. (2024). [Presenting Experience Management Pattern in educational organizations (Persian)]. *Journal of School Psychology and Institutions*, 13 (1):1-11. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10521.5234>

[10.22098/jsp.2024.10521.5234](https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10521.5234)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

Recording experience in an educational organization is very important to advance educational goals (Park, Yang, and Leto 2017). But among the things that have always caused concerns for organizations, especially the managers of educational organizations, is the discussion of the transfer and departure of managers from organizations and the loss of their experience and knowledge. Educational organizations are learning organizations and learning organizations are active and dynamic organizations. Therefore, the advances in science and technology also challenge the skills and capabilities of managers of organizations, and to face these rapid changes, the capabilities of managers must be restructured based on a new and organized plan. Therefore, in a constantly changing environment such as educational organizations, successful management is impossible without continuous professional development (Javanek Liauli et al., 2017). Experience management as a part of knowledge management is formed on the basis that nowadays all work is knowledge-oriented and all employees are considered to be knowledge-oriented employees. Many of today's managers are indifferent or even opposed to past experiences, documenting and managing them, while the knowledge gained from mistakes is often a tool to achieve future success. In order to establish a system for documenting the experiences of managers of

educational units, it requires the serious determination of managers in removing the obstacles on the way to documentation and providing the necessary infrastructure. And in the next few years, the intelligent documentation of managers' experiences will transfer experiences with the application of information and communication technology for organizations to It will be especially important for education. Therefore, the main question is what are the model of experience management in educational organizations? What is the validity of the proposed model according to the managers of educational organizations?

### 2. Materials and Methods

In terms of the purpose of the present research, it is an applied type of research and its approach is a mixed or combined method in the form of foundational data or theory arising from data, and in terms of its nature, the said research is descriptive. In its qualitative part, using the systematic research plan of the theory arising from the data through semi-structured or targeted interviews with educational management experts and specialists, information was collected. In its quantitative part, information was collected using the correlation method and through a researcher-made questionnaire. The statistical population of the current research in the qualitative part includes all the documentation experts based in the education departments and educational management specialists in the number of 24 people, and in the quantitative part, it includes all the educational directors of the secondary schools of

#### \*Corresponding Author:

Sadraddin Sattari

Address: Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Tel: +98 (45) 33728020

E-mail: [sadraddin1356@yahoo.com](mailto:sadraddin1356@yahoo.com)



Ardabil province working in the academic year of 2019-2020 in the number of There were 265 people. The sampling method in the qualitative part was theoretical and purposeful sampling, and in the quantitative part, cluster and random sampling were chosen.

### 3. Results

The results showed that experience management is effective on the one hand from contextual causal factors,

**Table 1. test for research categories**

desired category	t	p	result
Items related to causal and contextual factors	61.40	0.001	Confirmation
Items related to indicators of central phenomena	78.52	0.001	Confirmation
Items related to socio-cultural indicators	70.007	0.001	Confirmation
Items related to management indicators	58.71	0.001	Confirmation
Items related to indicators of strategies and outcomes	60.77	0.001	Confirmation

### 4. Discussion and Conclusion

The main goal of this research is to identify the influencing factors and present the model of experience management in educational organizations, especially secondary schools. The results showed that the number of codes extracted to influence experience management in educational organizations includes causal and contextual factors, central, cultural and social phenomena, managerial and strategies and consequences. The results showed that the ranking of influence on experience management in the educational organization includes the challenges of strategies and consequences in the first place, followed by causal and contextual factors, cultural, social and managerial indicators, and finally, central phenomena. On the one hand, experience management is effective from contextual causal factors, central, cultural and social phenomena, managerial strategies and consequences, and on the other hand, it is effective on documenting experiences.

central, cultural and social, managerial phenomena and strategies and consequences, and on the other hand, it is effective on documenting experiences. According to the experts, the documentation process starts with recording the experience. After registering the experience, the selection of suitable experiences among the large number of registered experiences is on the agenda. In order to make a suitable selection, it is necessary to record a large number of experiences. After this stage, the evaluation of the experience was put on the agenda and finally the experience was implemented and shared.

### 5. Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

All ethical principles are considered in this article. The participants were informed about the purpose of the research and its implementation stages. They were also assured about the confidentiality of their information and were free to leave the study whenever they wished, and if desired, the research results would be available to them.

#### Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

#### Authors' contributions

Authors have participated in the design, implementation and writing of all sections of the present study.

#### Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

## ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی

سردار بهرام نیا<sup>۱</sup>، صدرالدین ستاری<sup>۲\*</sup> و اصغر نخستین گلدوست<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

Use your device to scan  
and read article online

استاددهی: بهرام نیا، س؛ ستاری، ص. و نخستین گلدوست، ا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه روانشناسی مدرسه و

آموزشگاه، ۱۳ (۱): ۱۱-۱. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.10521.5234>

doi 10.22098/jsp.2024.10521.5234

## چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی بود.**روش‌ها:** روش پژوهش حاضر به شیوه آمیخته با ترکیبی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل کلیه کارشناسان مستندسازی مستقر در ادارات آموزش و پرورش و متخصصان مدیریت آموزشی به تعداد ۲۴ نفر و در بخش کمی شامل تمامی مدیران آموزشی مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل به تعداد ۲۶۵ نفر شاغل در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع نمونه‌گیری نظری و هدفمند بود و در بخش کمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی انتخاب شدند. تعداد نمونه در بخش کیفی ۱۹ نفر و در بخش کمی ۱۲۹ نفر بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه محقق ساخته بود. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل محتوای کیفی با استفاده از طرح تحقیق سیستماتیک و در بخش کمی آن نیز از آنالیزهای آمار توصیفی در نرم افزار SPSS استفاده شد.**یافته‌ها:** نتایج نشان داد مؤلفه‌های اثرگذاری بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی شامل چالش‌های راهبردها و پیامدها در رتبه اول و پس از آن عوامل علی و زمینه‌ای و شاخص‌های فرهنگی اجتماعی و مدیریتی و در نهایت پدیده‌های محوری قرار دارند.**نتیجه‌گیری:** مدیریت تجربه از طرفی از عوامل علی زمینه‌ای، پدیده‌های محوری، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و راهبردها و پیامدها اثرپذیر است و از سوی دیگر بر مستندسازی تجارب تأثیرگذار است.

## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰

## کلیدواژه‌ها:

مدیریت دانش، الگو، مدیریت تجربه، سازمان‌های آموزشی، نظریه داده بنیاد

## مقدمه

اطلاعاتی برخوردار نبوده و به همین علت، توفیقات سازمان در چرخه مجدد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری قرار نمی‌گیرد و چه بسا برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده نیز افراد گویی که معتقد به اختراع دوباره چرخ بوده و رویکرد تجربه شده را استفاده ننموده و باعث فرصت‌سوزی‌ها و از دست رفتن شرایط مناسب رشد و ارتقاء سازمان می‌شوند (میکائیلی، سلمانی و شارعی، ۱۴۰۲). از این روست

ثبت تجربه در یک سازمان آموزشی برای پیشبرد اهداف آموزشی بسیار با اهمیت است (پارک، یانگ و لتو، ۲۰۱۷). اما از جمله مواردی که همواره نگرانی‌هایی برای سازمان‌ها به ویژه مدیران سازمان‌های آموزشی ایجاد کرده است، بحث جابه‌جایی و خروج مدیران از سازمان‌ها و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. این در شرایطی است که تصمیمات مدیریتی از پشتیبانی‌های نظام‌مند

\* نویسنده مسئول:

صدرالدین ستاری

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

تلفن: ۰۲۰ ۳۳۷۲۸۰۲۰ (۴۵) ۹۸+

پست الکترونیکی: [sadraddin1356@yahoo.com](mailto:sadraddin1356@yahoo.com)

که انتقال تجربه فردی به حافظه‌های سازمانی بعضاً موضوعی خارج از چارچوب‌های مدون سازمان‌ها تلقی شده، مگر اینکه مدیرانی از علاقه شخصی و ابتکارات فردی برای انتقال تجربه به جانشینان صالح خود و یا تنظیم مستنداتی در این ارتباط استفاده کنند و از این راه مستندسازی تجربیات و انتقال دانش و تجربه مدیران را جاری سازند. یکی از مواردی که در انتقال تجربه اهمیت ویژه‌ای دارد حفظ هویت و زنده کردن هویت افراد است. هر مدیری که از سازمان برود باید با حفظ و ثبت تجربه‌اش او را زنده کرد. مدیر یک هویت تجربی دارد که تجربه وی را باید با الگوی مناسب ثبت و ضبط کرد و در این راه سازگاری با محیط سازمان بسیار مهم است. باید به پیش و سازوکارهای سازمان توجه نمود. نباید فراموش کرد که تجربه به طور طبیعی جمع‌آوری شده و روزانه این کار در مراحل مختلف ثبت و ضبط می‌شود، لیکن باید نظام و روال منطقی داشته باشد (دارلینگ هاموند و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌های آموزشی سازمان‌های یادگیرنده هستند و سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های فعال و پویایی هستند. لذا پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران سازمان‌ها را نیز به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های مدیران باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان یافته مجدداً ساختاردهی شود. بنابراین، در یک محیط پیوسته در حال تغییر همچون سازمان‌های آموزشی مدیریت موفق بدون توسعه حرفه‌ای مستمر غیرممکن است (جوانک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت موفق هزاره سوم از مجموعه تجارب و تمدن‌های گذشتگان بهره می‌گیرند تا نسبت به گذشتگان خود فراتر ببینند و همواره به دنبال اصلاح و تکامل افکار و رفتار خود هستند. از سوی دیگر انسان‌ها به دلیل محدودیت ضمیر خودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به طور فی‌البداهه و کامل نیستند و لازم است که با مستند کردن اطلاعات و تجارب خود به شکل‌های گوناگون نوشتاری، نموداری، تصاویر و حتی با استفاده از سیستم‌های فناوری نوین از قبیل سیستم‌های همراه، رایانه‌ها و ابررایانه‌ها و چگونگی کاربرد و مدیریت آن‌ها در ثبت و ضبط تجارب مدیران و تجارب مستندسازی شده را برای استفاده عموم فراهم سازند (جمشیدی و حیدری، ۱۳۹۴).

مدیریت تجربه به عنوان بخشی از مدیریت دانش بر این اساس شکل گرفته که امروزه همه کارها دانش مدار است و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانش مدار به حساب می‌آیند. دانش، بینش‌ها و مهارت افراد جامعه محصول نظام‌های آموزشی در یک فرآیند

پیچیده و زمان‌بر است (عینی، نظر، عبادی و زینالزاده، ۱۴۰۱). در این میان، جوامع و سازمان‌هایی زمامدار امور خواهند بود که چنین نظام آموزشی را با رویکرد فراکنشی، به هنگام و با تفکری استراتژیک طراحی و مدیریت کرده باشند. محصول چنین فرآیندی شایستگی خواهد بود که برای آینده برنامه‌ریزی و آن را مدیریت خواهند نمود (عاشقی، قهرمانی و نادرقلی، ۱۳۹۶). مدیریت تجربه مفهومی میان رشته‌ای و از حیث مدیریت دانش است که به عنوان یک مزیت رقابتی و تأثیرگذار در عملکرد سازمان‌ها مطرح است؛ به نحوی که توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی؛ یعنی تجربه و دانش فردی افراد و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف از طریق فرآیندها یا ایجاد و تولید دانش، شناسایی دانش، تسهیم و به کارگیری به عبارت دقیق تر مدیریت تجربه است. (راجرز و همکاران، ۲۰۱۷) به اعتقاد (تودوروویک و همکاران، ۲۰۱۵) مستندسازی؛ یعنی ضبط کلیه فرآیندهای سازمان، که از ابزارهای مدیریت دانش بوده، سبب کارآمدی مؤثر، تبادل اطلاعات و ارتباطات، استفاده کافی از تجربیات و درس آموخته‌های پیشین در سازمان می‌شود.

بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته، مستندسازی و مدیریت آنان بی تفاوت و حتی مخالف هستند، در صورتی که دانش کسب شده از خطاها، اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است. چنانچه مدیران سازمان تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و عملی خود را مکتوب و سازماندهی و به صورت سیستماتیک و با استفاده از آخرین فناوری‌های روز ذخیره نمایند سبب هدر رفتن سرمایه‌های دانشی آن سازمان می‌شوند در حقیقت، تجربه یکی از منابع مهم در هر سازمان است که با تأثیراتی مانند کاهش زمان حل مسأله (برگمن، ۲۰۰۲) و کاهش دوباره کاری همراه است و این مسأله نشان دهنده توجه به مدیریت تجربه و فعالیت‌های مربوط به آن است. از سوی دیگر با توجه به ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این افراد پنهان است با خروج این افراد از سازمان به دلایل مختلف از جمله بازنشستگی، انتقال، تعدیل و ... عملاً این دانش نیز از سازمان خارج می‌شود. لذا از جمله مقولاتی که هم‌اکنون نگرانی‌هایی را برای اغلب سازمان‌ها ایجاد کرده است موضوع جابه‌جایی و خروج مدیران از سازمان و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. لذا چگونگی مستند نمودن سرمایه فکری و تجارب مدیران سازمان باید به گونه‌ای باشد که

1. Darling-Hammond et al
2. Bergmann

## روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه

تجربه کارکنان و تجربه ذی‌نفعان تقسیم می‌شود. شاید بتوان در سازمان‌های آموزشی این تقسیم‌بندی را به صورت تجربه کارکنان آموزشی و تجربه فراگیران و یا دریافت‌کنندگان آموزش نشان داد (حدادپور و همکاران، ۲۰۱۵). به هر حال تجربه، مستندسازی و مدیریت تجربه در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های یادگیرنده از جمله آموزش و پرورش به جهت پویایی آن بسیار با اهمیت است. برای اینکه بتوان این تجارب را در جهت هم‌افزایی بیشتر سازمان به-کارگیری کرد نیاز به مدیریت تجربه است (برگمن، ۲۰۰۳). تجربه یکی از منابع مهم در هر سازمان است که با تأثیراتی، مانند کاهش زمان حل مسأله و کاهش دوباره کاری همراه است و این مسأله نشان دهنده توجه به مدیریت تجربه و فعالیت‌های مربوط به آن است. با وجود این، علی‌رغم پژوهش‌های متعدد در زمینه مستندسازی، به خصوص در کشور ما، مبنای مستندسازی؛ یعنی مدیریت تجربه به صورت نظام‌مند بررسی نشده است. لذا برای استقرار نظام مستندسازی تجارب مدیران واحدهای آموزشی نیازمند عزم جدی مدیران در برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مستندسازی و فراهم کردن زیرساخت‌های لازم است. و در چند سال آینده مستندسازی هوشمندانه تجارب مدیران برای انتقال تجارب با به کار بست فناوری اطلاعات و ارتباطات برای سازمان‌ها به‌ویژه برای آموزش و پرورش حائز اهمیت خواهد شد. لذا سؤال اصلی این است الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی کدامند؟ اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از نظر مدیران سازمان‌های آموزشی چقدر است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی از نوع کاربردی و رویکرد آن به روش آمیخته و یا ترکیبی به شیوه‌ی داده‌بنیاد و یا نظریه‌برخاسته از داده است و از جنبه ماهیت نیز، پژوهش مزبور توصیفی است. در بخش کیفی آن با استفاده از طرح تحقیق سیستماتیک نظریه‌برخاسته از داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و یا هدفمند با کارشناسان و متخصصان مدیریت آموزشی به گردآوری و جمع-آوری اطلاعات پرداخت شد. در بخش کمی آن نیز با استفاده از روش همبستگی و از طریق پرسشنامه محقق ساخته اطلاعات گردآوری شد.

در تحقیق حاضر از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات و مبانی نظری تحقیق و با استفاده از مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و فیش‌برداری از اسناد و مدارک و در روش

تمام افرادسازمان قادر باشند با بهره‌گیری از این گنجینه دانش در راستای پیشرفت این سازمان گام برداشته و نقاط ضعف و اشتباهات گذشته را تکرار ننمایند (حدادپور و همکاران، ۲۰۱۵).

در سازمان‌های آموزشی تجارب و مستندات در حوزه‌های مختلف شغلی اعم از آموزشی و اداری و در کل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تولید و کسب می‌شود که به صورت پنهان در ذهن افراد سازمان انباشته می‌شود که همواره بنا به دلایل متعددی از جمله عدم شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گری، راهبردها و پیامدهای مدیریت تجربه، عدم توجه به مستندسازی، نبود شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مدیریت تجربه و روش اجرای آن، نبود شرایط و زیرساخت‌های لازم، مستندسازی به صورت سنتی، بی‌توجهی به مدیریت تجربه و یا نبود الگوی مشخصی برای مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی در خطر فراموشی و یا خروج از سازمان هستند (جمشیدی و حیدری، ۱۳۹۴).

به طور کلی می‌توان گفت که سازمان‌ها از دو منبع اساسی یاد می‌گیرند: تجربه مستقیم و تجربه دیگران. تجربه مستقیم؛ یعنی اینکه سازمان‌ها به کسب دانش و بهبود بصیرت از طریق فعالیت‌های خود و تفکر بر آن‌ها می‌پردازند. و تجربه دیگران یعنی اینکه در سازمان‌ها، مدیران و نیروی انسانی بدون آن‌که مجبور باشند خودشان کارها یا عملیاتی را انجام دهند. از تجارب دیگران استفاده می‌کنند. گنجینه عظیمی از منابع انسانی مجرب اعم از مدیران، معاونین، دبیران، هنرآموزان و... که مخزن بزرگی از تجارب آموزشی و اداری هستند که یا بازنشسته شده و به کلی فراموش شده‌اند و یا دستخوش تغییر و تحول شده و عزل شده‌اند (دارلینگ هاموند و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین مدیران جدید نیز سردرگم مسائل مدیریتی هستند. با علم بر اینکه سازمان برای پویایی خودش به تجارب چنین انسان‌های نیاز دارد. اما به منظور استفاده بهینه از این تجارب نیاز به ارائه الگویی برای مدیریت تجربه داریم که اولاً تجارب طی همان الگو جمع‌آوری، ذخیره و مستندسازی، ارزیابی، گزینش و به کار بست و یا استفاده مجدد از تجربه ممکن باشد و ثانیاً از اتلاف وقت، انرژی، سرمایه و زمان جلوگیری شود و ثالثاً تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های آتی بهینه باشد (جانتی و کالینن، ۲۰۱۷).

در سازمان‌های غیر آموزشی سیستم مستندسازی به طرق مختلف و بر اساس الگوی خاص خودشان بنا بر ماهیت سازمان انجام می‌گیرد. لذا از موارد بسیار مهم در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی تجربه کارکنان، مدیریت تجربه و مستندسازی تجارب کسب شده در این سازمان‌ها است. تجربه در سازمان‌ها عموماً به دو بخش به هم وابسته

در پنج بعد پاسخ مصاحبه شوندگان گنجانده شد. این ۵ بعد عبارت بودند از: (۱) عوامل علی و زمینه‌ای؛ (۲) پدیده‌های محوری؛ (۳) فرهنگی و اجتماعی؛ (۴) مدیریتی و (۵) راهبردها و پیامدها.

عوامل علی و زمینه‌ای از دیدگاه مصاحبه شوندگان شامل: (۱) سرعت اینترنت؛ (۲) مشکلات زیرساختی؛ (۳) کمبود متخصصان؛ (۴) عدم انعطاف‌پذیری؛ (۵) کاهش تعامل بین مدارس و سایر سازمان‌های آموزشی؛ (۶) هزینه زیاد ثبت و ضبط تجربیات؛ (۷) هزینه راه اندازی اولیه سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و (۸) عدم همپوشانی سیستم‌های نرم‌افزاری مدارس.

شاخص‌های پدیده‌ی محوری از دیدگاه مصاحبه شوندگان شامل: (۱) ارتقای سطح آگاهی مدیران مدارس نسبت به مدیریت تجربه در مدارس و سازمان‌های آموزشی؛ (۲) تاثیر تحریم‌های بین‌المللی در تامین تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پدیده‌های محوری؛ (۳) وابستگی فناورانه (زیرساخت و نرم‌افزارهای کاربردی)؛ (۴) هزینه بالای ثبت و ذخیره‌سازی تجارب؛ (۵) عدم بازدارندگی جرائم مربوط به کپی رایج تجارب و (۶) کمبود متخصصان نرم و سخت‌افزاری.

شاخص‌های فرهنگی و اجتماعی از دیدگاه مصاحبه شوندگان شامل: (۱) گزینش تجارب مدیریتی؛ (۲) آماده‌سازی مدیران مدارس؛ (۳) تغییر نگرش مدیران مدارس نسبت به مدیریت تجربه؛ (۴) فرهنگ سازی استفاده از تجارب مدیریتی؛ (۵) عدم تمایل و گرایش مدیران به استفاده از تجارب؛ (۶) عدم همکاری و مقاومت عوامل اجرایی مدارس در کار بست تجارب؛ (۷) عدم هماهنگی درون سازمانی در اجرای مدیریت تجربه و (۸) عدم کیفی بودن جلسات توجیهی و آموزش ضمن خدمت مدیران.

شاخص‌های مدیریتی و راهبردها و پیامدها از دیدگاه مصاحبه شوندگان شامل: (۱) عدم استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات؛ (۲) خلاء راهبردها و پیامدها؛ (۳) رعایت مسائل حقوقی و قانونی اشتراک تجربیات مدارس؛ (۴) وجود قوانین و مقررات زیاد و دست و پاگی؛ (۵) جا به جایی و تغییر زیاد مدیران؛ (۶) پرهیز از بوروکراسی؛ (۷) ثبات قوانین و مقررات؛ (۸) تعامل برون سازمانی سازمانهای آموزشی؛ (۹) ثبت تجربیات؛ (۱۰) گزینش تجربیات؛ (۱۱) ارزیابی تجربیات؛ (۱۲) اجرای تجربیات؛ (۱۳) تسهیل استفاده از تجربیات و پرهیز از پیچیدگی و (۱۴) پیروی از الگوهای جهانی.

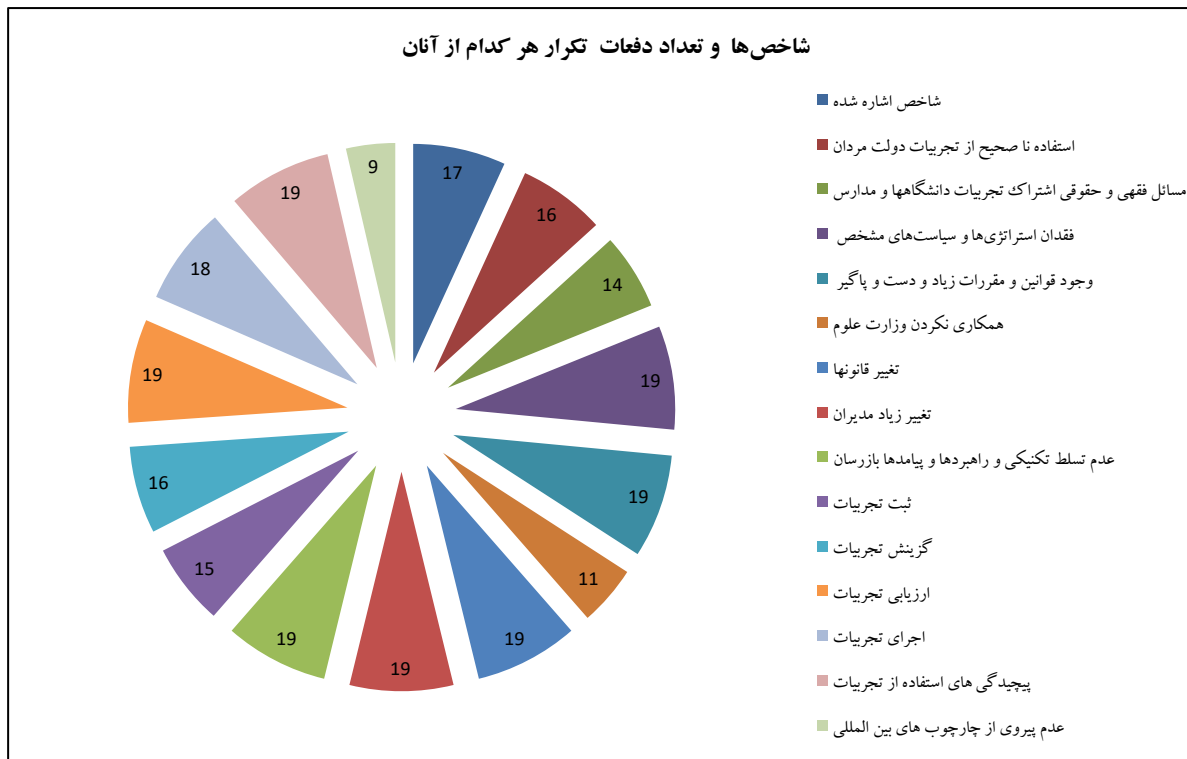
میدانی در بخش کیفی آن با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها از طریق مصاحبه و در بخش کمی آن با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته به گردآوری اطلاعات پرداخت شد. برای سنجش روایی و پایایی بخش کیفی تحقیق علاوه بر نظر صاحب‌نظران از گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها به عنوان یکی از استراتژی‌های ممیزی پژوهش استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل کلیه‌ی کارشناسان مستندسازی مستقر در ادارات آموزش و پرورش و متخصصان مدیریت آموزشی به تعداد ۲۴ نفر و در بخش کمی شامل تمامی مدیران آموزشی مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل شاغل در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ به تعداد ۲۶۵ نفر بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع نمونه‌گیری نظری و هدفمند و در بخش کمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی انتخاب شدند. تعداد نمونه در روش کیفی شامل ۱۹ نفر از کارشناسان متولی مستندسازی مستقر در نواحی و مناطق آموزش و پرورش و نیز متخصصان مدیریت آموزشی به شیوه تدریجی تا رسیدن به حد اشباع نظری انجام شد. برای سنجش روایی و پایایی تحقیق علاوه بر نظر صاحب‌نظران از گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها به عنوان یکی از استراتژی‌های ممیزی پژوهش استفاده شد، اما در بخش کمی از بین ۲۶۵ نفر از مدیران واحدهای آموزشی به تعداد ۱۲۹ نفر از مدیران واحدهای آموزشی دوره دوم متوسطه استان اردبیل از بین مدیران دولتی و غیر دولتی با در نظر گرفتن شاخه‌های نظری، فنی و کاردانش به تفکیک جنسیت و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی انتخاب شدند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل محتوای کیفی با استفاده از طرح تحقیق سیستماتیک از کدگذاری باز، محوری و گزینشی و برای بررسی روابط بین متغیرهای آن از آزمون خی دو یا کای اسکور استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه به روش کمی از آنالیزهای آمار توصیفی در نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی با نخبگان علمی- دانشگاهی و خبرگان سازمان‌های آموزشی مصاحبه به عمل آمده که در نهایت برای بررسی مقوله‌ها



شکل ۱. شاخص‌ها و تعداد دفعات تکرار هر کدام از آنان

در جدول ۱ نتایج حاصل از بررسی آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی مقوله های پژوهش خلاصه شده است:

جدول ۱. آزمون تی تک نمونه ای برای مقوله های پژوهش

مقوله مورد نظر	t	p	نتیجه
گویه‌های مربوط به عوامل علی و زمینه ای	۶۱/۴۰	۰/۰۰۰	تایید عوامل علی و زمینه ای
گویه‌های مربوط به شاخص‌های پدیده‌های محوری	۷۸/۵۲	۰/۰۰۰	تایید شاخص‌های پدیده‌های محوری
گویه‌های مربوط به شاخص‌های فرهنگی اجتماعی	۷۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	تایید شاخص‌های فرهنگی اجتماعی
گویه‌های مربوط به شاخص‌های مدیریتی	۵۸/۷۱	۰/۰۰۰	تایید شاخص‌های مدیریتی
گویه‌های مربوط به شاخص‌های راهبردها و پیامدها	۶۰/۷۷	۰/۰۰۰	تایید شاخص‌های راهبردها و پیامدها

دارد. شاخص‌های راهبردها و پیامدها بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی تأثیر دارد.

برای بررسی ارتباط بین گویه‌ها به روش معادلات رگرسیونی، معادله زیر تخمین زده می‌شود:

$$A = \alpha + \beta_1 * A_1 + \beta_2 * A_2 + \beta_3 * A_3 + \beta_4 * A_4 + \beta_5 * A_5 + \varepsilon$$

با توجه به نتایج جدول ۱، عوامل علی و زمینه ای بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی تأثیر دارد. شاخص‌های پدیده‌های محوری بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی تأثیر دارد. شاخص‌های فرهنگی اجتماعی بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی تأثیر دارد. شاخص‌های مدیریتی بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی تأثیر

جدول ۲. نتایج برازش مدل رگرسیونی

متغیر پاسخ = مدیریت تجربه در سازمان آموزشی		
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	t
( $\alpha$ ثابت معادله)	۰/۱۴	۲/۵۲
عوامل علی و زمینه ای	۰/۱۶	۱۶/۲۲
پدیده‌های محوری	۰/۲۳	۲۱/۲۵
فرهنگی و اجتماعی	۰/۱۸	۱۶/۲۴

مدیریتی	۰/۱۶	۱۵/۷۲	۰/۰۰۰
راهبردها و پیامدها	۰/۲۲	۲۲/۵۴	۰/۰۰۰

آماره آزمون  $F = 10.85/9$  سطح معناداری =  $0.000$   
 آماره دورین واتسون:  $1/72$  ضریب تعیین =  $0.94$

برای بررسی فرضیه‌ها مدل رگرسیونی زیر تخمین زده می‌شود: (1)  $B = \alpha + \lambda * B_1 + \varepsilon$

## جدول ۳. مدل اول

متغیر پاسخ = مدیریت تجربه				
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	SD	t	P
ثابت معادله ( $\alpha$ )	۱/۹۵	۰/۲۳	۸/۳۸	۰/۰۰۰
مستندسازی	۰/۵۲	۰/۰۵	۹/۶۸	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = 93/84$		سطح معناداری = $0.000$		
ضریب تعیین = $0.39$		دورین واتسون: $2/03$		

می‌شود:

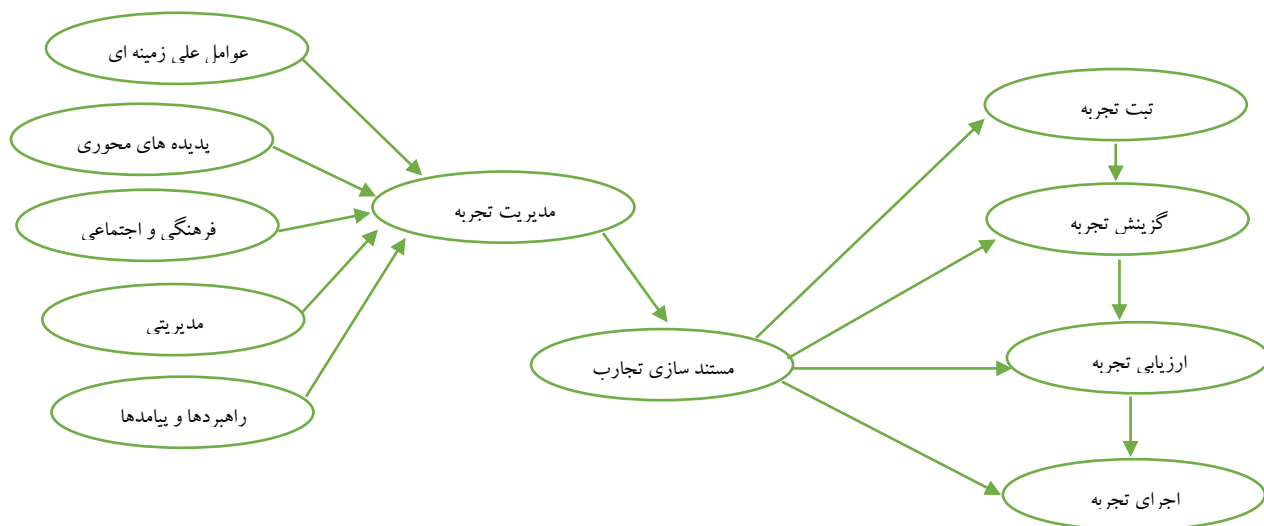
$$B = \alpha + \lambda_1 * B_1 + \lambda_2 * B_2 + \lambda_3 * B_3 + \lambda_4 * B_4 + \varepsilon \quad (1)$$

از مدل اول نتیجه‌گیری می‌شود مستندسازی بر مدیریت تجربه تأثیر دارد. برای بررسی فرضیه‌ها مدل‌های رگرسیونی زیر تخمین زده

## جدول ۴. مدل رگرسیونی

متغیر پاسخ = مستندسازی تجارب				
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	SD	t	P
ثابت معادله ( $\alpha$ )	۰/۰۲۸	۰/۰۱۴	۲/۰۵	۰/۰۴
ثبت تجربه	۰/۲۳۲	۰/۰۰۳	۸۹/۳۸	۰/۰۰۰
گزینش تجربه	۰/۲۳۰	۰/۰۰۴	۶۳/۱۹	۰/۰۰۰
ارزیابی تجربه	۰/۳۰	۰/۰۰۱	۲۰۳/۳۳	۰/۰۰۰
اجرای تجربه	۰/۲۸	۰/۰۰۳	۷۶/۲۰	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = 26512/1$		سطح معناداری = $0.000$		
ضریب تعیین = $0.99$		دورین واتسون: $1/66$		

از مدل نتیجه‌گیری می‌شود ثبت تجربه، گزینش تجربه، ارزیابی تجربه و اجرای تجربه بر مستندسازی تجارب تأثیر دارد.



شکل ۲. مدل نهایی الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی



سازمانی بعضاً موضوعی خارج از چارچوب‌های مدون سازمان‌ها تلقی شده، مگر اینکه مدیرانی از علاقه شخصی و ابتکارات فردی برای انتقال تجربه به جانشینان صالح خود و یا تنظیم مستندات در این ارتباط استفاده کنند و از این راه مستندسازی تجربیات و انتقال دانش و تجربه مدیران را جاری سازند. یکی از مواردی که در انتقال تجربه اهمیت ویژه‌ای دارد حفظ هویت و زنده کردن هویت افراد است. هر مدیری که از سازمان برود باید با حفظ و ثبت تجربه-اش او را زنده کرد. مدیر یک هویت تجربی دارد که تجربه وی را باید با الگوی مناسب ثبت و ضبط کرد و در این راه سازگاری با محیط سازمان بسیار مهم است. باید به بیش و ساز و کارهای سازمان توجه نمود. نباید فراموش کرد که تجربه به طور طبیعی جمع‌آوری شده و روزانه این کار در مراحل مختلف ثبت و ضبط می‌شود، لیکن باید نظام و روال منطقی داشته باشد. بنابراین، مستندسازی به عنوان شالوده و اساس مدیریت تجربه در راستای انتقال مطلوب تجارب کسب شده و یا انتقال دانش ضمنی به دانش صریح در سازمان‌های آموزشی با استفاده از الگوی مشخص بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد و در این تحقیق نیز تلاش شد تا با استفاده از نظرات صاحب‌نظران و نخبگان حوزه مدیریت الگویی برای مدیریت تجربه در راستای استفاده بهینه و مطلوب و نیز کیفی‌تر کردن فرآیند امور در سازمان‌های آموزشی ارائه شود. در سال‌های اخیر اقدامات نظری و عملی مختلفی در کشور در رابطه با ضرورت ارائه الگویی برای مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی انجام شده است که از آن جمله می‌توان به انتشار کتاب‌های مختلف در زمینه ثبت مدیریت تجربه، چگونگی ثبت و ضبط تجارب مدیریتی، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های انتقال منظم تجربیات موجود به مدیران جوان اشاره کرد. اجرای پروژه‌های مطالعاتی و پروژه‌های ثبت و ضبط تجارب مدیریتی و مستند کردن و ارائه آن به صورت الگوی شناخته شده در سازمان‌های آموزشی به ویژه در مدارس خاطر نشان کرد: همه این تلاش‌ها نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های آموزشی به اهمیت و نقش الگوی مدیریت تجربه و تجارب مدیریتی و مستندسازی تجربه در رشد و بهبود عملکرد سازمانی پی برده‌اند و در این زمینه گام‌هایی برداشته‌اند. اما آنچه حائز اهمیت بود بحث محدودیت‌های پژوهش مزبور بود که عمده‌ترین آن‌ها عبارت بودند از: کمبود اطلاعاتی و کتابخانه‌ای، عدم پرداخت پژوهشگران به مؤلفه‌های مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی دولتی و خصوصی، عدم تمایل و گرایش مدیران سازمان‌های آموزشی به انجام مصاحبه، عدم تمایل و مسئولیت‌پذیری مدیران سازمان‌های آموزشی نسبت به ضرورت

در شکل ۲ مشخص است که مدیریت تجربه از سویی از عوامل علی‌زمینه‌ای، پدیده‌های محوری، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و راهبردها و پیامدها اثرپذیر است و از سوی دیگر بر مستندسازی تجارب تأثیرگذار است. مراحل مستندسازی نیز از نظر خبرگان با ثبت تجربه شروع می‌شود. پس از ثبت تجربه، گزینش تجربیات مناسب از بین تعداد زیاد تجربه ثبت شده در دستور کار قرار می‌گیرد. برای آنکه گزینش مناسبی صورت گیرد، لازم است تعداد بسیار زیادی تجربه ثبت گردد. پس از این مرحله ارزیابی تجربه در دستور کار قرار گرفته و در نهایت تجربه مد نظر اجرایی و به اشتراک گذاشته شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی در این پژوهش شناسایی عوامل تأثیرگذار و ارائه‌ی الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس دوره دوم متوسطه است. نتایج نشان داد تعداد کدهای استخراج شده برای تأثیرگذاری بر مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی شامل عوامل علی و زمینه‌ای، پدیده‌های محوری، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و راهبردها و پیامدها است. نتایج نشان داد رتبه اثرگذاری بر مدیریت تجربه در سازمان آموزشی شامل چالش‌های راهبردها و پیامدها در رتبه اول است و پس از آن عوامل علی و زمینه‌ای و شاخص‌های فرهنگی اجتماعی و مدیریتی و در نهایت پدیده‌های محوری قرار دارند. مدیریت تجربه از سویی از عوامل علی زمینه‌ای، پدیده‌های محوری، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و راهبردها و پیامدها اثرپذیر است و از سوی دیگر بر مستندسازی تجارب تأثیرگذار است.

سازمان‌های آموزشی سازمان‌های یادگیرنده هستند و از بارزترین ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده این است که سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های بازی هستند که همیشه با محیط در تعامل بوده و پویایی خود را با استفاده از دانش روز حفظ می‌کنند، اما از جمله مواردی که همواره نگرانی‌هایی برای سازمان‌ها بویژه مدیران سازمان‌های آموزشی ایجاد کرده است بحث جا به جایی و خروج مدیران از سازمان‌ها و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. این در شرایطی است که تصمیمات مدیریتی از پشتیبانی‌های نظام‌مند اطلاعاتی برخوردار نبوده و به همین علت، توفیقات سازمان در چرخه مجدد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری قرار نمی‌گیرد و چه بسا برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده نیز افراد گویی که معتقد به اختراع دوباره چرخ بوده و رویکرد تجربه شده را استفاده ننموده و باعث فرصت‌سوزی‌ها و از دست رفتن شرایط مناسب رشد و ارتقاء سازمان می‌شوند. از این روست که انتقال تجربه فردی به حافظه‌های

وجود یک الگوی شناخته شده و هماهنگ برای مدیریت تجربه و اجرایی کردن آن و نهایتاً عدم تخصص‌گرایی در انتصابات و جابه‌جایی مدیران. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به محدودیت‌های مشخص شده و نیز بررسی‌های میدانی از چگونگی اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی و عمدتاً حاکمیت نگرش سنتی مدیران، عدم استقبال و تمایل برخی از مدیران مدارس غیرانتفاعی، موضوع ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی در دوره اول متوسطه و نیز دوره ابتدایی به تفکیک مناطق و نواحی به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گیرد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

اصول اخلاقی تماماً در این مقاله رعایت شده است. شرکت‌کنندگان اجازه داشتند هر زمان که مایل بودند از پژوهش خارج شوند. همچنین همه شرکت‌کنندگان در جریان روند پژوهش بودند. اطلاعات آن‌ها محرمانه نگه داشته شد.

### حامی مالی

این تحقیق هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

بنابراین اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### منابع

جامی‌پور، مونا؛ طالاری، محمد و بهادری، مهناز. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۶(۲)، ۴۶-۶۷. [Doi:10.34785/J018.2019.193]

جمشیدی، گیتی و حیدری، غلامرضا. (۱۳۹۴). شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۹(۲)، ۱۹۱-۲۱۱. [Doi:10.22059/jlib.2015.56983]

جوانک لیلاولی، ماندانا؛ ایلی، خدیار؛ پورکریمی، جواد و سلطانی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های

آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۳)، ۲۱۸-۲۰۳.

خشوعی، مهدیه سادات و عریضی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). تدوین چرخه یکپارچه جهت اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌ها. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۳(۴)، ۱۴۷۷-۱۵۰۸. [Doi:10.35050/JIPM010.2018.023]

سمائی صحنه سرائی، مرضیه. (۱۳۹۴). ارزشیابی ابزار بهبود یادگیری؛ تجربه‌ی یک معلم در افزایش اعتماد به نفس و میزان موفقیت دانش‌آموزان از طریق تغییر شیوه سنجش آنان. *فصلنامه علوم تربیتی: رشد معلم*، ۷، ۱۷-۱۹.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهش کیفی (مورد بانک توسعه تعاون). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۲)، ۶۱-۴۷.

عسگری، یوسف. (۱۳۹۲). تجربه چیست؟ بازایی شده در ۲۵ خرداد ۱۳۹۵.

عینی، ساناز؛ نظر، سمیرا، عبادی، متین و زینالزاده، مهتاب. (۱۴۰۱). تدوین معادلات ساختاری سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان با اختلال یادگیری ویژه بر اساس ناگویی هیجانی و باورهای فراشناختی و با میانجی‌گری حمایت اجتماعی ادراک شده. *مجله ناتوانی‌های یادگیری*، ۱۱(۴)، ۶۲-۷۷.

[Doi:10.22098/jld.2022.8168.1865]

مک‌وندی، محمد؛ مهرعلی‌زاده، یدالله و حسین‌پور، محمد. (۱۳۹۷). بررسی و تبیین چگونگی استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند بر اساس روش نظریه داده بنیاد. *نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۱(۴)، ۲۰۰-۱۶۲. [Doi:10.30481/lis.2019.76999]

میکائیلی، نیلوفر؛ سلمانی، علی و شاری، آسان. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر انسجام / سازش‌یافتگی خانواده و راهبردهای مقابله‌ای در والدین دانش‌آموزان دختر دارای ناتوانی‌های یادگیری. *مجله ناتوانی‌های یادگیری*، ۱۳(۱)، ۴۲-۵۶.

[Doi:10.22098/jld.2023.13976.2126]

نامداریان، لیلا. (۱۳۹۵). ارائه الگویی برای مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش. *اولین کنفرانس ملی و اقتصاد جهانی تهران*، تهران: علامه طباطبایی.

نریمانی، محمد؛ جلالی‌نژاد، راضیه؛ شعرافزاده، عاطفه و اژدری، زمان. (۱۳۹۳). اثربخشی آموزش برنامه‌ی دانش و مهارت فراشناخت جاگر بر عملکرد خواندن دانش‌آموزان با ناتوانی یادگیری خواندن. *مجله ناتوانی‌های یادگیری*، ۴(۲)، ۱۰۰-۱۲۰. [Doi.org/lkd-7]

- Jäntti, M., & Kallinen, H. (2017). Exploring service desk employees' motivation and rewarding. International Conference on Service Systems and Service Management, *Dalian*, 1-6.
- Javanak Liavali, M., Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Soltani, S. K. (2017). Presenting a professional development model for clinical education department managers: Case study of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(3), 218-202. (Persian)
- Khoshoei, M. S., & Arizi, H. (2018). Develop an integrated cycle to implement experience management in organizations. *Journal of Information Processing and Management*, 33(4), 1477-1508. (Persian)  
[Doi:10.35050/JIPM010.2018.023]
- MacVandi, M., MehrAlizadeh, Y., & Hosseinpour, M. (2018). Investigate and study how to extract and document the tacit knowledge of managers and employees of production companies in Arvand Free Zone based on Grounded theory. *Journal of Library and Information Science*, 21(4), 162-200. (Persian)  
[Doi:10.30481/lis.2019.76999]
- Mikaeili, M., Salmani, A., & Sharei, A. (2023). The effect of communication skills training on family adaptability / cohesion and coping strategies in parents of female students with learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, 13(1), 42-56. (Persian)  
[Doi:10.22098/jld.2023.13976.2126]
- Narimani, M., Jalalinejad, R., Shebfzadeh, A., & Ajdari, Z. (2015). The effectiveness of training of jager's knowledge and metacognitive skill program on reading performance of students with reading learning disability. *Journal of Learning Disabilities*, 4(2), 100-120. (Persian)
- Radianti, J., Majchrzak, A., Tim, F. J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*, 147, 103778. [Doi:10.1016/j.compedu.2019.103778]
- Raga, C. R., Rodavia, D., & Maria, R. (2018). Perceptions and Utilization of a Learning Management System: An Analysis from Two Perspectives. International Symposium on Educational Technology (ISET), *Osaka*, 33- 37, [Doi:10.1109/ISET.2018.00017]
- Todorović, M. L., Petrović, D. C., Mihića, M. M., Obradović, Vladimir, L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783. [Doi:10.1016/j.ijproman.2014.10.009]
- نویدی، فاطمه و ریاحی نیا، نصرت. (۱۳۹۶). نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه های ماهواره. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۹(۹)، ۲۰-۳. [Doi:10.22055/slis.2017.12076]
- References:**
- Anderson, E., John, Schwager, H., Paul, & Kerns, L., Richard. (2006). The drivers for acceptance of tablet PCs by faculty in a college of business. *Journal of Information Systems Education*, 17(4), 429.
- Asheghi, H., Ghahremani, M., & Ghorchian, N. (2017). Preparing a conceptual pattern for designing a managerial training program based on managerial competence: qualitative research (Case study: of Tose'e Ta'avon Bank). *Journal of Modern Thoughts in Education*, 12(2), 47-61. (Persian)
- Askari, Y. (2013). What is the experience? (Persian). <http://asgari4e.blogfa.com/post/16> accessed June 15, 2016.
- Bergmann, R. (2002). Experience management: foundations, development methodology, and internet based applications. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Darling.
- Eyni, S., Nazar, S., Ebadi, M., & Zeynalzadeh, M. (2022). Development of structural equations of social adjustment of students with Specific Learning Disorder based on alexithymia and metacognition beliefs and mediated by perceived social support. *Journal of Learning Disabilities*, 11(4), 62-77. (Persian)  
[Doi:10.22098/jld.2022.8168.1865]
- Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140. [Doi:10.1080/10888691.2018.1537791]
- Haddadpoor, A., B., Taheri, M., Nasri, K., Heydari, F., & Bahrani, G. (2015). Process Documentation: a Mode for Knowledge Management in Organizations. *Materia socio-Medica*, 27. (Persian)
- Jami Pour, M., Talari, M., & Bahadori, M. (2019). Designing a Customer Experience Management Framework in a Social Business: A Mixed Approach. *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(2), 46-67. (Persian)  
[Doi:10.34785/J018.2019.193]
- Jamshidi, G., & Heidari, G. (2015). Identifying infrastructures and mechanisms for documenting experiences and knowledge in university libraries in Iran. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*, 49(2), 191-211. (Persian)  
[Doi:10.22059/jlib.2015.56983]