

**Abstract**

Exploiting a managerial event, from the stage of emergence of the idea and the reasons for its occurrence, examining different aspects of the problem, environmental and organizational realities, and decisions and examining the effects of its implementation, not only requires registration as a historical event, but also proper analysis. All angles can pave the way for tomorrow's managers. Therefore, documenting what managers have learned is a surefire way to transfer personal and social experiences to others. The present study is done with a quantitative approach and using a descriptive-analytical strategy. The statistical population of the study includes all managers of manufacturing industries in Khuzestan province. The samples of this research consisted of 223 managers of manufacturing industries who were selected by random sampling method appropriate to the volume of Seyed Saeed Ansarifard. To collect the data, a researcher-made questionnaire was used. The face validity and reliability were examined and Cronbach's alpha was 0.90. In this study, in order to analyze the data, analysis of variance and factor analysis were performed using SPSS software. The results showed that the factors affecting the successful experiences of managers within the organization that after analysis to 3 criteria and 4 main factors including "ethics and values", "personality traits", "role expectations", "ability and skill", "knowledge and cognition", "accounting and finance", "executive and administrative affairs" and "educational affairs" were classified.

Keywords: Manufacturing Industries, Managers, Experiences, Economic Crisis, Khuzestan

بررسی تجربیات مدیران موفق صنایع تولیدی استان خوزستان در برخورد با شرایط درون سازمانی (در شرایط بحران اقتصادی)

سعید حاجتی بردمیلی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

حمید رضا معتمد<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵

علیرضا قاسمی زاد<sup>۳</sup>

چکیده

بهره برداری از یک رخداد مدیریتی، از مرحله ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسئله، واقعیت های محیطی و سازمانی، و تصمیم ها و بررسی اثرات اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به عنوان یک واقعه تاریخی است، بلکه تحلیل صحیح همه زوایای آن می تواند راهگشای مدیران فردا باشد. از این رو مستند سازی آموخته های مدیران راهکار مطمئن برای انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. پژوهش حاضر با رویکرد کمی و با استفاده از راهبرد توصیفی-تحلیلی انجام می گیرد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران صنایع تولیدی استان خوزستان است. نمونه های این تحقیق را ۲۲۳ نفر از مدیران صنایع تولیدی تشکیل داده اند که به شیوه نمونه گیری تصادفی متناسب با حجم سید سعید انصاری فر انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید که روائی صوری و پایای آن بررسی گردیده و آلفای کرونباخ آن رقم ۰/۷۵ بدست آمده است. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل از داده ها تحلیل واریانس و تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر تجربیات موفق درون سازمانی مدیران که پس از تحلیل به ۲۵ ملاک و ۴ عامل اصلی که شامل "اخلاق و ارزش ها"، "ویژگی های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی"، طبقه بندی شدند.

کلیدواژه: صنایع تولیدی، مدیران، تجربیات، بحران اقتصادی، خوزستان

دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران<sup>۱</sup>

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران<sup>۲</sup>

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران<sup>۳</sup>

در شرایط کنونی کشور که بخش های مختلف آن دچار تحریم های اقتصادی شده و به نوعی بحران های اقتصادی برای عمده صنایع کشور ایجاد شده است، در برخی از صنایع شاهد هستیم که علاوه بر تحت تاثیر قرار نگرفتن از شرایط بحران، دارای رشد تولیدات و توسعه بیشتری نیز هستند. این موضوع در قالب توانمندی های مدیریتی و تجارب آنان در عبور از بحران می تواند بررسی شود. بررسی و استفاده از این تجارب برای سایر مدیران که با بحران های اقتصادی دست به گریبان هستند، می تواند بسیار کمک کننده و حائز اهمیت باشد. در قالب پدیدار شناسی تجارب مدیران موفق می توان به سایر مدیران در همان بخش تولیدی و یا سایر بخش ها در هر نقطه از کشور کمک کرد. لذا اهمیت و ضرورت پی بردن به این تجارب در قالب پدیدار شناسی تجارب مدیران موفق مد نظر این پژوهش قرار گرفته است. استان خوزستان از جمله استان های با فعالیت بالا و تعدد کمی زیادی از صنایع و کارگاه های صنعتی کوچک، متوسط و بزرگ می باشد که سطح اشتغال بالا (بیش از ۲۹۳ هزار فرصت کار) و گردش مالی سالانه بیش از (۸.۷ میلیارد دلار) را دارا می باشند. (آمار اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان در سال ۱۳۹۸) که هر گونه ایجاد بحران های اقتصادی ضربه مهلکی بر پیکره تولید در استان می تواند وارد آورد. لذا پیش از تاثیر گذاری همه جانبه بحران های اقتصادی ناشی از تحریم، ارائه راهبرد هایی از جمله استفاده از تجارب مدیران موفق که بر اساس آمار و ارقام فروش و توسعه تولید توانسته اند موفق تر از سایر مدیران ظاهر شوند برای ارائه الگو به مدیران با مجموعه های تحت تاثیر بحران اقتصادی می تواند یک راهبرد مهم تلقی شود. با توجه به امکانات بالقوه و بالفعل و محدودیت های موجود در هر سازمان اقتصادی، اثربخشی تجارب موفق مدیران در شرایط بحرانی به عنوان یکی از روش های کنترلی، بی طرفانه به ارزیابی و قضاوت نسبت به تجربیات موفق درون سازمانی گذشته و چشم انداز آینده مدیریت می پردازد، درجه کارایی، اثربخشی و اقتصادی بودن عملیات را با هر حجم، وسعت و شکلی ارزیابی می کند. از این طریق مسوولان و متولیان حفظ حقوق و منافع سهامداران در اداره بهتر امور مورد مشارکت قرار می دهد (موسی زاده، ۱۳۹۷).

از چالش های مهمی که امروزه در عمده سازمان های داخل کشور بخصوص سازمان های تولیدی و عملیاتی با آن مواجه می باشند، رویکرد ناقص و یا اهمیت کم موضوع استفاده از تجارب مدیران موفق همان سازمان و یا سایر سازمان ها در راستای تعالی و مواجهه با شرایط خطیر درون سازمانی و برون سازمانی می باشد. برخی از پرسنل ارشد و مدیران سازمان های موفق به دلیل طول مدت خدمت، با نوسان ها و بحران های مختلفی مواجهه شده اند و بخوبی آموخته اند که با اتکاء بر تجارب قبلی، چگونه با شرایط پیش آمده مقابله کرده و موفق ظاهر شوند. لذا در بسیاری از شرایط خطیر بخصوص در حوزه برون سازمانی نظیر ایجاد یکباره رکود در بازار ها، ایجاد شرایط تحریم ها، از دست رفتن بازار های بین المللی، چالش های مالی ناشی از محدود شدن داد و ستد خارجی، دسترسی به منابع ارزی و . . می توانند با اعمال راهبرد های مختلف، تا حدود زیادی سازمان را از آسیب های جدی، دور نگه دارند. این مدیران دارای مهارت ها و تجارب ذی قیمت که در خلال سال ها تلاش و کار در سازمان به دست آورده اند می باشد. (

دانکن<sup>۱</sup>، ۱۳۷۷). تجربه سازمانی مدیران عبارت است از مفهوم سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی که شرایط توسعه افق دیدگاههای فردی و سازمانی وی را فراهم کرده باشد، همچنین قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش آفرینی) را داشته باشد. (الهی و احمدی، ۱۳۷۹). چنانچه که از تعاریف مذکور برمی آید، تجربه به کارها و رویدادهای گذشته باز می گردد. بررسیها نشان می دهند که این نوع تجربه به دو طریق مستقیم و غیر مستقیم حاصل می شود. تجربه مستقیم از طریق درگیری مستقیم فرد یا سازمان با کار و فعالیت خاص ایجاد می شود. در حالی که تجربه غیرمستقیم تجربه ای است که به طور غیرمستقیم برای فرد یا سازمان حاصل می شود. ( میرسعیدی، ۱۳۷۷، ۹۵). ضرورت طراحی ساختار نظام مستند سازی تجربه های سازمانی مدیران با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می شود، لازم است تا تجربیات و دانشهای نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) افراد و سازمانها به شیوه مناسبی بهره برداری شود. (الهی و احمدی، ۱۳۷۹، ۴۸). از این رو مستندسازی روش ها، فنون و آموخته های انسانها، راهکارهای مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است؛ تا جایی که سازمانهای پیشتاز برای بهبود تجربیات موفق درون سازمانی کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی می باشند؛ زیرا در بسیاری از مواقع حفظ نظام یافته سوابق و تجربیات ارزشمند و انتقال صحیح آن به افراد در ابعاد وسیع اقتصادی و صنعتی می تواند مزیت های بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و گاهی اوقات مخرب، ممانعت از هزینه های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد. (رضائیان، ۱۳۸۸، ۱۱۸). 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 دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل، و...) نتایج مثبت این دانش نیز از سازمان خارج می شود. لذا از جمله مقولاتی که هم اکنون نگرانی هایی را برای اغلب سازمان ها ایجاد کرده است موضوع جابجایی و خروج مدیران از سازمان و از دست رفتن تجربه و دانش آنان است. (توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). یک رهبر موفق شخصی است که بداند به کجا می رود به عبارت دیگر، یک رهبر باید دارای چشم انداز باشد. رهبر باید چشم اندازی را برای سازمان تدوین نماید و مشخص نماید که در آخر سال یا بعد از چند سال به کجا می خواهند برسند. یک رهبر موفق باید بتواند فضای مناسبی را در سازمان برای همکاری و فعالیت به وجود آورد. (گریگسی ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). برای استفاده از تجربیات رهبران و مدیران موفق بخصوص در بخش های عملیاتی و تولیدی که تجارب آنها بیش از دانش آکادمیک می تواند ارزشمند و کارگشای سایر صنایع همراستا و نوپا باشد، همواره خلاء هایی موجود بوده و یک راهبرد خاص و یا یک برنامه مدون که بر اساس آن بتوان از تجارب این مدیران موفق در زمینه کمک به سازمان های نوپا و یا سازمان هایی که در شرایط بحرانی از نظر اقتصادی و کسب و کار قرار گرفته اند، در داخل کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است. (کودی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). از جمله رهیافت هایی که در سطح دنیا در

<sup>۱</sup>-Doncan

<sup>۲</sup>Thomas

<sup>۳</sup>Grigsby-Williams

<sup>۴</sup>Cody

زمینه استفاده از تجارب علمی و عملی مدیران موفق در سطح سازمان های مختلف مطرح می باشد، موضوع پدیدار شناسی تجارب این دسته از مدیران است. در موضع پدیدار شناسی، مدیران کنونی سازمان ها و یا مشاوران و یا برنامه ریزان کلیدی سازمان ها به سراغ مدیران موفق قبلی در سایر سازمان های همراستا رفته و در جهت ایجاد یک برنامه مدون از آنان در رابطه با تجربیات خود در مقاطع حساس، شرایط بحران های داخلی و خارجی سازمان، شرایط بحران های اقتصادی کشور و مسیر های برون رفت از این شرایط سوال پرسیده و از طریق مصاحبه و یا طرح سوال پرسشنامه ای، اطلاعات ذی قیمتی را کسب می نماید که در قالب پدیدار شناسی تجربیات در سازمان خود با تطبیق شرایط و برنامه ریزی بعدی بتوانند از آن استفاده کنند. (موسی زاده، ۱۳۹۷، ۱۸). پدیدار شناسی به فهم ماهیت پدیده ها در متن و زمینه ای که در آن روی می دهند کمک می کند. هدف از روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی، توصیف تجربیات زندگی به همان صورتی است که در زندگی واقع شده اند، کانون توجه پدیدارشناسی تجربیات زندگی است؛ زیرا این تجربیات هستند که معنای هر پدیده را برای فرد می سازند. مطالعات پدیدارشناسی می کوشد تا توضیح مستقیمی از پدیده ها و تجربیات انسان به همان گونه که هستند و در مکان، زمان و جهانی که در آن هستند فراهم نماید. (الهی، ۱۳۹۰، ۶). لذا مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی تجربیات موفق درون سازمانی و تجارب مدیران سازمان به گونه ای است که تمام افراد سازمان قادر باشند با بهره گیری از این گنجینه دانش در راستای پیشرفت این سازمان گام برداشته و نقاط ضعف و اشتباهات گذشته را تکرار ننمایند.

لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) به بررسی مزیت های مستندسازی تجربه در صنایع غذایی چین پرداخت. در بررسی ۱۷۵ شرکت صادر کننده صنایع غذایی (بخش شیلات) در کشور چین در سال ۲۰۰۱-۲۰۱۹ نشان داده شد که شرکت هایی که موفق به مستندسازی تجارب خود در زمینه تولید و صادرات داشته اند (۷۹ شرکت از بین ۱۷۵ شرکت مورد بررسی) توانسته اند نسبت به سایر شرکت های مورد بررسی از نظر بهره وری در دوره رکود اقتصادی و شرایط نوسان بازار تا ۴۷ درصد تجربیات موفق درون سازمانی موفق تری را نشان دهند. چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، به مطالعه پدیدارشناختی در مورد تجربه رهبری رهبران کار از راه دور صنایع تولیدی پرداخت. هدف از این مطالعه پدیدارشناختی رهبران دورکاری با بررسی تجربیات ۱۲ رهبر دورکاری با میانگین ۲۱ سال تجربه مدیریت در طیف گسترده ای از صنایع، این شکاف را پر کرده است. پترز<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نشان داده است که با کمک تجارب موفق تولید و مستند سازی آنها به صورت تخصصی در حوزه های مختلف، می توان یک دسته از استراتژی ناب را طراحی کرد که بر اساس آن می توان چشم انداز موفق را برای سازمان های استفاده کننده متصور شد. آلبر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نشان داده است که یکی از عوامل موثر در بهبود بهره وری تولید، استفاده از تجارب مدیران موفق سایر سازمان های در تولیدی مشابه می باشد. این پژوهش به روش تحلیل کمی و کیفی در شهر سیدنی در سال ۲۰۱۷-۲۰۱۸ و در قالب بررسی مدیران شرکت توزیع برق و خدمات مشترکین به تعداد ۱۷۷ نفر صورت گرفته

<sup>۱</sup>lee

<sup>۲</sup>Chen et al

<sup>۳</sup>- Peters

<sup>۴</sup> Albers

است، در نتایج پژوهش نشان داده شده که مستندسازی تجربیات باعث می شود تا دانش ذهنی مدیران در صنایع تولیدی که در رفتار و درک آنان قرار دارد و از تعامل افراد ظهور می یابد به دانش صریح که دانش مستند و عمومی است و می توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش های جدیدی دست پیدا کند. الهی و رجب زاده قطری، در سال (۱۳۸۳)، به طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن پرداختند. در این پژوهش، تجربه سازمانی و تحلیل مولفه های فرایند کسب تجربه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در یک نگاه ابتدایی، تجربه یک واژه بدیهی ه نظر می رسد، ولی در کاربرد، پیچیدگی های بسیار زیادی دارد. کسب تجربه، 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 سازمان های یادگیری در بسیاری از موارد متکی به موضوع تجربه هستند. این مقاله بر فرایند تجربه در سازمان ها (تجربه مدیران) متمرکز شده است. علوی در سال (۱۳۹۴) به بررسی فرایند اجرای مستند سازی تجارب مدیران پرداخت. وی نشان داد که اولین قدم در فرایند مستندسازی تجربه های خود و دیگران، شناخت نوع و ماهیت تجربه و سپس ثبت آن است. قدم دوم ارزیابی ضمن عمل و پس از عمل و کسب تجربه به طور ذهنی و سپس ارزیابی مجدد پس از ثبت و مستندسازی است. قدم سوم انتشار و در اختیار قرار دادن تجربه های به دست آمده به دیگران است. البته دیگران نیز به این ترتیب قادر به ارزیابی تجربه خواهند بود؛ بعلاوه یکی از شیوه های ایجاد نظریه پردازی مدیریت بومی و اقتضایی، بهره برداری از تجربه های بومی ایجاد شده با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اقلیمی است که از طریق نظام مستندسازی تجربه ها قابل حصول است. به طور خلاصه مستندسازی تجربه های سازمانی مدیران و استفاده مؤثر از آنها نیازمند نظام و ساختار مناسب می باشد که به منظور تدوین ساختار و فرایندهای مستندسازی تجربه ها از رویکردهای مختلفی بهره گیری می شود. بابایی زکلیکی، در سال (۱۳۸۵)، به طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، پرداخت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، طرح نظام جامع آموزش و پرورش مدیران را به منظور ارتقای توان مندی مدیران تصویب نموده که این مقاله چکیده آن را گزارش می کند. هدایتی در سال (۱۳۹۳)، به بررسی ابعاد مستند سازی تجربیات مدیران موفق پرداخت.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کمی و با استفاده از راهبرد توصیفی-تحلیلی انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران بالای پنج سال سابقه در صنایع تولیدی استان خوزستان (مدیران ارشد و میانی) منظور نمونه گیری از جامعه آماری کل، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی استفاده شده است. با توجه به برآورد جامعه آماری کل بر اساس آمار صنایع و معادن استان خوزستان، تعداد جامعه آماری شامل ۴۵۴ می باشد. نمونه های این تحقیق را ۲۲۳ نفر اعضای مدیران صنایع تولیدی تشکیل داده اند که به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه بندی انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل از روش تحلیل عاملی اکتشافی به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در قالب کارآماري استفاده می شود. در این پژوهش به منظور گرد آوری اطلاعات از دو روش استفاده می شود. ۱- روش کتابخانه ای استفاده از اطلاعات منتشر شده در رابطه با مستند سازی تجربیات مدیران موفق و

وضعیت به کارگیری سنجش تجربیات مدیران و ۲- استفاده از اطلاعات به دست آمده از طراحی پرسشنامه، در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده می شود. که روائی صوری و پایای آن بررسی گردیده و آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۷۵ بدست آمده است. تجزیه تحلیل داده‌ها از روش تحلیل واریانس و تحلیل عاملی استفاده می شود.

### یافته های تحقیق

بررسی نظرات مدیران موفق در خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی بررسی نظرات جامعه دانشگاهی از ضریب تغییر (CV) استفاده شده است. در این ضریب ضمن توجه به میانگین رتبه ای نظرات، پراکنش دیدگاه ها هم مد نظر قرار می گیرد. بر اساس آنچه در جدول (۱) آمده است قدرشناس ( میانگین رتبه ای ۴.۳۷ و  $CV=0.18$  ) مهمترین تجربیات موفق درون سازمانی مدیران در جامعه است. این نتیجه با نتایج بررسی فروند (۱۳۶۲) تطبیق دارد، وی مصلحت اندیشی و ترجیح نفع شخصی بر نفع جمعی را مهمترین تجربیات موفق درون سازمانی مدیران می داند. یافته‌ها نشان می دهد، متعهد و مسئولیت پذیر ( میانگین رتبه ای ۴.۳۳ و  $CV=0.82$  ) در اولویت دوم قرار دارد. متعهد و مسئولیت پذیر متغیرهایی هستند که در اولویت های بعدی قرار دارند. آنگونه که جدول (۲) نشان می دهد، سرپرستی و نظارت ( میانگین رتبه ای ۳.۵۲ و  $CV=0.33$  ) و سنجش پی شرف تولیدکنندگان ( میانگین رتبه ای ۳.۱۴ و  $CV=0.34$  ) کمترین اولویت را در این خصوص دارند، به این معنی که جامعه مورد بررسی به این دو عامل اولویت کمتری را می دهند. به بیان ساده تر نتایج جدول حاکی است از دیدگاه مدیران با تجربه، نقش تجربیات موفق درون سازمانی و فعالیت های آن تأثیر اندک در کاهش اثرات بحران اقتصادی در صنایع تولیدی دارد.

جدول (۱)، نظرات مدیران در خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی

اولویت	ضریب تغییر	انحراف معیار	میانگین	تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی
۱	۱۸.۰	۷۹.۰	۳۷.۴	قدرشناس
۲	۱۹.۰	۸۲.۰	۳۳.۴	متعهد و مسئولیت پذیر
۳	۲۰.۰	۸۰.۰	۰۶.۴	عدالت و انصاف
۴	۲۲.۰	۹۰.۰	۱۷.۴	اعتماد آفرین
۵	۲۲.۰	۹۲.۰	۱۲.۴	انتقاد پذیری
۶	۲۲.۰	۸۷.۰	۹۰.۳	انعطاف پذیری

<sup>۱</sup>- Coefficient change

۷	۲۲.۰	۸۴.۰	۸۳.۳	صبر
۸	۲۳.۰	۹۳.۰	۲۳.۴	انگیزه
۹	۲۳.۰	۹۵.۰	۰۹.۴	جسارت
۱۰	۲۳.۰	۹۴.۰	۰۷.۴	مدیریت بحران
۱۱	۲۴.۰	۹۵.۰	۰۱.۴	مدیریت تغییر
۱۲	۲۴.۰	۹۰.۰	۷۲.۳	مدیریت زمان
۱۳	۲۵.۰	۰۲.۱	۰۷.۴	توانایی و مهارت انسانی
۱۴	۲۵.۰	۰۲.۱	۰۶.۴	توانایی و مهارت ادراکی
۱۵	۲۵.۰	۹۸.۰	۸۸.۳	توانایی و مهارت فنی
۱۶	۲۵.۰	۹۳.۰	۷۱.۳	تخصص
۱۷	۲۷.۰	۰۱.۰	۷۶.۳	سابقه
۱۸	۲۹.۰	۱۰.۱	۸۴.۳	بودجه‌بندی
۱۹	۲۹.۰	۰۴.۱	۵۶.۳	استفاده مطلوب از منابع
۲۰	۳۱.۰	۱۵.۱	۷۷.۳	سامان‌دهی
۲۱	۳۱.۰	۰۸.۱	۵۱.۳	ارزشیابی
۲۲	۳۳.۰	۱۵.۱	۵۲.۳	سرپرستی و نظارت
۲۳	۳۳.۰	۰۸.۰	۱۴.۳	سنجش پیشرفت تولیدکنندگان

کاملاً موافق=۵ موافق=۴ تا حدی موافق=۳ مخالف=۲ کاملاً مخالف=۱

هدف دوم: تحلیل عاملی نظرات مدیران موفق در خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی برای بررسی عامل‌های کلیدی به عنوان تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی در کشور از دیدگاه جامعه مورد بررسی از تحلیل عاملی استفاده شده است. تحلیل عاملی را به سبب نیرومندی، ظرافت و نزدیکی آن به هسته هدف علمی ملکه روش‌های تحلیلی می‌دانند (کرلینجر، ۱۹۸۶ ترجمه پاشا شریفی و نجفی زند، ۱۳۷۶). هدف اساسی این روش عبارت است از شناسایی عوامل زیربنایی یا زمینه ساز متغیرها. در این راستا وجه مشترک متغیرها، با توجه به واریانس مشترک شناسایی و سپس توسط محقق نامگذاری می‌شود. با وجود توانمندی این روش در تحلیل داده‌ها، امکان استفاده از آن در هر شرایطی وجود ندارد.



داده‌هایی برای تحلیل عاملی کاربرد دارند که شایستگی لازم برای این کار را داشته باشند. برای این منظور از آزمون بارتلت با ضریب KMO استفاده می‌نمایند، چنانچه مقدار KMO بالاتر از ۰.۵ باشد، می‌توان با اطمینان خاطر از تحلیل عاملی استفاده کرد. این ضریب در مطالعه‌های حاضر برابر ۰.۷۶۳ می‌باشد که رقم مناسبی است، آزمون بارتلت نیز در سطح ۹۹ درصد (sig=. .) معنی‌دار می‌باشد. پس از اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی، از چرخش وریماکس برای دستیابی به عامل‌های معنادار استفاده شده است. تعداد عامل‌ها بر اساس مقادیر ویژه از قبل تعیین شده است. عوامل استخراج شده در جدول (۲) آمده است. این عوامل مجموعاً ۰.۷۰۳۵۷ درصد واریانس مربوط به تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی را تبیین می‌نمایند.

جدول (۲). تعداد عامل‌های استخراج شده همراه با مقادیر ویژه، درصد واریانس و درصد تجمعی

ردیف	نام عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	اخلاق و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی	۱۲۱.۲۷	۴۳۳.۲۲	۴۳۳.۲۲
۲	انتظارات نقش و توانایی و مهارت	۱۳۰.۳۴	۷۰۵.۱۷	۱۳۸.۴۰
۳	دانش و شناخت و امور حسابداری و مالی	۱۱۱.۵۰	۵۵۰.۱۵	۶۸۳.۵۵
۴	امور اجرایی و اداری و امور تربیتی	۳۷۰.۷۰	۶۶۹.۱۴	۳۵۷.۷۰

هر یک از عامل‌های فوق‌الذکر خود از چند متغیر شکل گرفته‌اند. وضعیت بارگذاری عامل‌ها پس از چرخش بر مبنای قرار گرفتن متغیرهایی با بار عاملی بزرگتر از ۰.۵ در جدول (۳) آمده است. در این جدول متغیرهایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰.۵ باشد به دلیل کم‌اهمیتی حذف شده‌اند.

عامل اول: اخلاق و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی: همانگونه که جدول (۲) نشان می‌دهد، این عامل به تنهایی ۴۳۳.۲۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند، به بیان ساده‌تر ۴۳۳.۲۲ درصد اخلاق و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی در خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی ارتباط دارد. این عامل خود شامل ۷ متغیر اساسی قدر شناس، متعهد و مسئولیت‌پذیر، عدالت و انصاف و ... می‌باشد.

عامل دوم، انتظارات نقش و توانایی و مهارت: همان گونه که جدول ( ۲ ) نشان می دهد، این عامل به تنهایی ۰.۱۷ .۷۰۵ درصد از واریانس کل را تعیین می کند، به بیان ساده تر ۰.۱۷ .۷۰۵ درصد خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی ارتباط دارد. این عامل خود شامل ۴ متغیر اساسی: انگیزه، و جسارت، مدیریت بحران و . . . است.

عامل سوم، دانش و شناخت و امور حسابداری و مالی: همان گونه که جدول (۲) نشان می دهد، این عامل به تنهایی ۰.۱۵ .۵۵۰ درصد از واریانس خود را تبیین می کند، به بیان ساده تر ۰.۱۵ .۵۵۰ درصد موا خصوص تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی در جامعه ایرانی ارتباط دارد انسان فردگرا خود را محور دنیا می بیند و همه چیز را بر حسب منافع و خود پنداشت هایش می سنجد و اصولاً پاسخ او به محیط یک واکنش درونی برای به کارگیری کم است.

جدول ( ۳ ) عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده و میزان بارهای عاملی بدست آمده از ماتریس دوران یافته

اولویت	نام عامل	متغیرها	بار عاملی
اول	اخلاق و ارزش ها و ویژگی های شخصیتی	قدرشناس	۰.۵۸۰
		متعهد و مسئولیت پذیر	۰.۵۳۸
		عدالت و انصاف	۰.۵۹۵
		اعتماد آفرین	۰.۶۱۸
		انتقاد پذیری	۰.۷۵۸
		انعطاف پذیری	۰.۷۳۱
		صبر	۰.۸۷۹
دوم	انتظارات نقش توانایی و مهارت	انگیزه	۰.۸۲۲
		جسارت	۰.۵۵۵
		مدیریت بحران	۰.۶۵۵
		مدیریت تغییر	۰.۵۲۵
سوم	دانش و شناخت امور حسابداری و مالی	مدیریت زمان	۰.۶۶۲
		توانایی و مهارت انسانی	۰.۶۵۶
		توانایی و مهارت ادراکی	۰.۸۹۰
		توانایی و مهارت فنی	۰.۵۲۵

۵۶۵ .۰	تخصص	امور اجرایی و اداری و امور تربیتی	چهارم
۷۱۲ .۰	سابقه		
۸۵۵ .۰	بودجه بندی		
۵۶۷ .۰	استفاده مطلوب از منابع		
۶۶۶ .۰	سامان دهی		
۶۱۵ .۰	ارزشیابی		
۶۶۴ .۰	سرپرستی و نظارت		
۰۷۰۱	سنجش پیشرفت تولیدکنندگان		

عامل چهارم، امور اجرایی و اداری و امور تربیتی: همان گونه که جدول (۲) نشان می دهد، این عامل به تنهایی ۱۴.۶۶۹ درصد از واریانس کل را تبیین می کند، به بیان ساده تر ۱۴.۶۶۹ درصد تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی ارتباط دارد. این عامل خود شامل ۵ متغیر اساسی: استفاده مطلوب از منابع، سامان دهی، ارزشیابی و . . . است، این عامل با دیدگاه دورکیم تناسب بسیار دارد. ولی وجود سازمان های واسط را عامل مهمی در تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی می داند، و اعتقاد دارد بدون وجود این سازمان ها تحقق مشارکت با چالش های اساسی روبرو می شود.

هدف سوم، مقایسه نظرات اعضاء مدیران حرفه ای و نخبگان: آیا بین مدیران حرفه ای و نخبگان تفاوت وجود دارد؟ جدول (۳) نشان می دهد، تنها در خصوص ۲ متغیر عدالت و انصاف و اعتماد آفرین بین دیدگاه مدیران حرفه ای و نخبگان تفاوت وجود دارد. در سایر موارد دیدگاه ها به هم نزدیک است، در خصوص هر ۲ متغیر یاد شده نخبگان دیدگاه منفی تری دارند.

جدول (۴)، مقایسه نظرات دیدگاه مدیران حرفه ای و نخبگان

sig	Z	دانشجو		هیأت علمی		متغیرها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰,۵۹۴	-۰,۵۳۴	۱,۰۵۷۶۸	۴,۰۵۰۰	۰,۸۱۷۰۱	۴,۱۳۵۱	قدرشناس
۰,۳۸۵	۰,۸۳۹	۰,۸۹۴۵۶	۴,۱۷۶۵	۰,۸۷۰۷۸	۴,۲۷۰۳	متعهد و مسئولیت پذیر
۰,۱۶۶	-۱,۳۸۶	۰,۸۲۰۲۹	۴,۳۱۳۷	۰,۸۶۷۳۲	۴,۴۳۲۴	عدالت و انصاف
۰,۷۱۹	-۰,۳۶۰	۰,۹۱۰۹۵	۴,۱۰۷۸	۱,۰۴۹۸۱	۴,۱۸۹۲	اعتماد آفرین
۰,۸۹۹	-۰,۱۲۷	۱,۱۲۳۵۶	۳,۵۰۰۰	۰,۹۷۳۳۷	۳,۶۷۵۷	انتقاد پذیری

۰,۸۴۴	-۰,۱۴۶	۰,۸۱۳۲۲	۳,۸۵۲۹	۰,۹۳۶۴۲	۳,۸۹۱۹	انعطاف پذیری
۰,۷۵۸	-۰,۳۰۸	۰,۹۱۷۴۸	۳,۹۰۲۲	۰,۷۰۷۱۱	۴,۰۰۰۰	صبر
۰,۴۲۳	-۰,۸۰۱	۰,۷۸۸۲۵	۴,۰۴۹۰	۰,۸۷۶۷۹	۴,۱۸۹۲	انگیزه
۰,۵۴۰	-۰,۶۱۲	۱,۰۲۵۲۶	۳,۸۳۳۳	۰,۸۳۲۸۸	۴,۰۲۷۰	جسارت
۰,۷۶۹	-۰,۲۹۴	۰,۹۴۲۱۲	۴,۰۵۸۸	۰,۹۴۷۵۷	۴,۱۳۵۱	مدیریت بحران
۰,۸۲۴	-۰,۲۲۲	۱,۱۰۸۳۸	۳,۸۶۲۷	۱,۰۳۷۵۸	۴,۹۱۸۹	مدیریت تغییر
۰,۹۶۹	-۰,۰۳۹	۰,۹۲۵۹۱	۴,۱۱۷۶	۰,۹۰۷۹۲	۴,۱۸۹۲	مدیریت زمان
۰,۰۴۶	۱,۹۹۳	۰,۹۱۷۳۳	۴,۳۴۳۱	۱,۱۵۰۷۹	۳,۸۱۰۸	توانایی و مهارت انسانی
*						
۰,۱۳۲	-۱,۵۰۵	۰,۸۱۵۶۹	۴,۴۱۵۸	۰,۶۶۱۰۱	۴,۲۹۷۳	توانایی و مهارت ادراکی
۰,۰۶۳	۱,۸۷۳	۰,۸۷۷۷۴	۳,۷۷۴۵	۰,۹۵۸۶۰	۳,۵۶۷۶	توانایی و مهارت فنی
۰,۳۷۷	-۰,۸۸۳	۱,۱۶۶۷۴	۳,۵۰۹۸	۱,۰۳۶۸۶	۳,۶۲۱۶	تخصص
۰,۹۶۷	-۰,۰۴۱	۱,۰۴۱۰۴	۳,۱۸۶۳	۱,۲۲۳۵۲	۲,۹۴۵۹	سابقه
۰,۱۲۳	-۰,۹۹۳	۰,۹۳۹۱۱	۳,۸۷۰۰	۱,۱۲۱۰۵	۳,۴۸۶۵	بودجه بندی
۰,۱۵۱	-۱,۴۳۷	۱,۰۰۲۸۶	۳,۶۳۷۳	۱,۱۹۳۰۷	۳,۵۱۳۵	استفاده مطلوب از منابع
۰,۱۶۴	-۱,۳۹۱	۰,۹۵۸۰۳	۳,۷۳۲۷	۰,۸۳۸۲۷	۳,۷۲۹۷	سامان دهی
۰,۷۱۰	-۰,۳۷۱	۰,۹۵۹۱۲	۴,۰۲۹۴	۰,۸۹۳۷۶	۴,۰۸۱۱	ارزشیابی
۰,۳۰۸	-۱,۰۱۹	۱,۱۷۵۰۷	۳,۸۱۳۷	۱,۰۶۳۳۱	۳,۶۲۱۶	سرپرستی و نظارت
*۰,۰۳	-۲,۰۹۵	۰,۹۸۲۴۷	۴,۱۵۶۹	۱,۱۱۵۶۸	۳,۷۵۶۸	سنجش پیشرفت تولیدکنندگان
۶						

هدف چهار، مقایسه نگرش جامعه نمونه بر حسب جنسیت، سابقه مدیریت و سطح تحصیلات: برای بررسی تفاوت نگرش گروه‌های مختلف جامعه مورد بررسی به تجربیات موفق درون سازمانی مدیران حرفه ای با توجه به جنس متغیرها از آزمون‌ها ناپارامتریک من ویت نی و کروسکال والیس به شرح جدول (۵) استفاده شده است همان گونه که ملاحظه می شود در هیچ موردی تفاوت معنی دار بین نظرات مردم مشاهده نمی شود. این بدان معنی است که در خصوص موانع مشارکت دیدگاه زنان با مردان به

هم بسیار نزدیک است. همچنین بین دیدگاه مدیران و نخبگان مختلف نسبت به موضوع مورد بررسی تفاوتی وجود ندارد و نهایتاً این که حتی افراد با رشته‌های مختلف نظرات مشابه و نزدیک به هم دارند.

جدول (۵) مقایسه گروه بندی رتبه ای و فاصله ای متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر گروه بندی	جنس متغیر	متغیر وابسته	جنس	آزمون	مقدار	p
جنس	اسمی دو وجهی	مدیران با تجربه	رتبه ای	من ویت نی	۲/۲۱۵	۰/۱۰۵
سطح تحصیلات	اسمی چند وجهی	مدیران با تجربه	رتبه ای	کروسکال والیس	۸/۲۸۳	۰/۲۲۰
سابقه مدیریت	اسمی چند وجهی	مدیران با تجربه	رتبه ای	کروسکال والیس	۵/۲۶۳	۰/۲۳۱

### نتیجه گیری و بحث

یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه گویای آن است که پاسخ‌دهندگان به موارد بسیار زیادی در مورد عوامل مؤثر بر تجربیات موفق درون سازمانی مدیران اشاره کرده‌اند که پس از تحلیل به ۲۵ ملاک و ۴ عامل اصلی که شامل "اخلاق و ارزش‌ها"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی"، طبقه‌بندی شدند. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها در برخی از عوامل مؤثر در ارزیابی تجربیات موفق درون سازمانی مدیران همخوانی دارد. به‌عنوان مثال در خصوص عامل اخلاق و ارزش‌ها با نتایج پژوهشگرانی چون (lee ۲۰۱۹)، CHEN ET AL (2019)، Peters (2019)، helmen (2018) و Gajardo (2012) همخوانی دارد. اولین و مهم‌ترین عامل شناسایی شده از دیدگاه نخبگان و مدیران رعایت ارزش‌های اخلاقی ذکر شد. عدالت و انصاف، تعهد و مسئولیت‌پذیری، قدرشناسی و اعتمادآفرینی از ویژگی‌هایی بود که از نظر شرکت‌کنندگان در تجربیات موفق درون سازمانی مدیران تأثیر بسزایی می‌گذارد. اهمیت صداقت و اعتماد نیز بر همگان روشن است، هرچه مقدار کار و مسئولیت شخص حساس و مهم‌تر باشد، آثار مثبت صداقت و زیان‌های عدم صداقت به همان مقدار حساس و نقش‌آفرین می‌گردد مدیر نیاز به اصل صداقت و اطمینان در برخورد با زیردستانش دارد. راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف‌شنوی آن‌ها و در نتیجه مدیریت اثربخش می‌شود. این پژوهش، اهمیت دانش مدیر تولیدی را برای تجربیات موفق درون سازمانی مؤثر مدیران تولیدی برجسته می‌سازد، که شامل اطلاعات علم مدیریت و روانشناسی است که یکی از طرق بهبود آن آموزش‌های ضمن خدمت برای ارتقای سطح تجربیات موفق درون سازمانی مدیران است. کسانی که از دانش و تجربیات غنی‌تری برخوردارند بهتر می‌توانند در بین نیروها مورد پذیرش واقع شوند و قدرت شخصی به‌دست آورند، چراکه انسان‌ها در مقابل کسانی که احساس کنند از نظر دانش و مهارت

و آگاهی در سطحی بالاتر از خودشان هستند، حرف شنوی و اطاعت بیشتری دارند، برعکس اگر بدانند فردی از نظر اطلاعات ضعیف‌تر از خودشان است، حتی‌الامکان از اطاعت و فرمان‌بری او خودداری می‌کنند. تمامی مشارکت‌کنندگان به رعایت نظم در امور از سمت مدیر، حضور به‌موقع در محل کار، انجام امور در زمان خودش، اشاره‌کردن. اختلاف، تنش، درگیری بین کارمندان، وضعیت‌های اضطراری، شرایط مالی ناپایدار ممکن است در هر اداره‌ای به‌وجود آید و این وظیفه مدیر است که با درایت، عدالت و میانجی‌گری بدون اجحاف در حق کارمندان و با اتخاذ حکمی درست و منطقی، مسئله را حل و فصل کند.

در این پژوهش سعی شد تمامی عوامل مؤثر بر تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی، شناسایی و معرفی شود و در نهایت به چارچوبی کلی برای ارزیابی تجربیات موفق درون سازمانی مدیران دست یابیم. به نظر می‌رسد با بکارگیری و در نظر گرفتن عوامل شناسایی‌شده، بتوان نخستین و بنیادی‌ترین قدم در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبری صنایع تولیدی را به درستی طی نمود و از صلاحیت ایشان اطمینان حاصل کرد. با توجه به پژوهش انجام‌شده پیشنهاد می‌شود که:

۱. بر پایه نظام نشانگرها و عوامل شناسایی شده در این مطالعه، سازوکاری تدوین و اجرایی شود تا برای پی بردن به نقاط قوت و ضعف تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی، از نظرات نخبگان و دیگر همکاران استفاده شود. شواهد میدانی و مطالعه (Salehi et al. 2015) نشان می‌دهد که در کشورمان، تجربیات موفق درون سازمانی مدیران صنایع تولیدی از سوی نخبگان مورد ارزشیابی قرار نمی‌گیرد؟! و ظاهراً بهانه‌ای غیرمنطقی مبنی بر احتمال تحت تاثیر قرار گرفتن مدیر از سوی نخبگان، پشتوانه این نقیصه آشکار و استفاده نکردن از ظرفیت ارزشیابی مدیر توسط نخبگان است. این امر گلوگاهی حساس، ضعفی آشکار و سوالی اساسی در چرایی کم‌توجهی به این رفتار دموکراتیک در نظام تولیدی به‌عنوان سنگ مبنای تمرین مردم‌سالاری را آشکار می‌نماید. امید است، بر پایه عوامل شناسایی شده در این مطالعه، بزودی سازوکار ارزشیابی مدیران صنایع تولیدی با نظرخواهی از نخبگان هر صنایع تولیدی، و به‌ویژه تاثیرگذاری این نتایج بر انتخاب مجدد یا تصمیم به گذراندن دوره‌های ترمیمی مورد نیازشان، اجرایی شود.

۲. مدیریت صنایع تولیدی به عنوان یک حرفه تخصصی در نظر گرفته شود و به همین منظور، سازوکاری تدوین شود تا به جای اعطای وظیفه خطیر مدیریت صنایع تولیدی به نخبگان یا کارکنان با سابقه یا افراد سایر رشته‌ها یا رشته‌های مدیریتی نامرتبط با فضای صنایع تولیدی، مثل مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی و...، از دانش‌آموختگان با کیفیت رشته مدیریت تولیدی و متخصصان علوم تربیتی برای این پُست (مدیریت صنایع تولیدی) استفاده شود. این امر می‌تواند از تبعات منفی به کارگیری افراد نامتناسب جلوگیری کند.

۳. انتخاب مدیران صنایع تولیدی با استفاده از آزمون‌های ورودی و تعیین میزان صلاحیت صورت پذیرد. عوامل شناسایی شده می‌تواند در ارزیابی صلاحیت‌ها، مورد استفاده قرارگیرد.

۴. برای ارتقاء مهارت‌ها و ابعاد مدیریتی، مدیران به‌طور مستمر دوره‌های تولیدی تخصصی ضمن خدمت ویژه مدیران و دوره‌های آموزش مجازی و جلسات دوره‌ای برگزار شود.
۵. پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای به مقایسه تجربیات موفق درون سازمانی مدیران با رشته مدیریت تولیدی با مدیران صنایع تولیدی سایر رشته پرداخته شود. همچنین در مطالعه‌ای دیگر، پیامدهای استفاده از افراد با رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت تولیدی در مدیریت صنایع تولیدی، شناسایی و بازنمایی گردد.

#### منابع و ماخذ

- ۱- الهی، شعبان، (۱۳۹۰)، طراحی ساختار نظام مستند سازی تجربیات سازمانی مدیران؛ انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، دوره ۹، شماره ۲۰ - جلد ۹ شماره ۲۰ صفحات ۲۳-۵۲
- ۲- الهی ش.، احمدی ع. ا.؛ (۱۳۷۹)، «مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک»؛ مدیریت دولتی، ش. ۴۸ و ۴۹، تابستان و پاییز
- ۳- بابایی زکلیکی، محمدعلی، (۱۳۸۵)، طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، کد مقاله CHRD03\_005 :
- ۴- دانکن و؛ (۱۳۷۷)، دانش مدیریت پروژه؛ ترجمه: ح. آلاپوش، انتشارات حامی
- ۵- داوری، ا.؛ (۱۳۷۸)، مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاهها؛ مدیریت و توسعه
- ۶- رضائیان ع.؛ (۱۳۸۸)، «مبانی مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات سمت
- ۷- موسی زاده، محمود، (۱۳۹۷)، بازخوانی تجربیات مدیران عرصه بهداشت و درمان از چالشهای موجود در امداد رسانی در زلزله بم: یک مطالعه کیفی، مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران،
- ۸- میرسعیدی س. م؛ (۱۳۷۷)، «مستندسازی تجربیات»؛ پیام پتروشیمی، ش ۴۳.

- ۱- Grigsby-Williams, Nicolya, (2018), "Women Entrepreneur Experiences With Leadership and Success: A Qualitative Phenomenological Study" Ed. D. Dissertations. 169.
- ۲- Patrice Ann Louie, (2017), a Phenomenological Study on the Leadership Experience of Teleworking Leaders Patrice, Walden University ScholarWorks
- ۳- Thomas, K. A. , & Lacey, C. H. (2016). A Phenomenological Study of the Leadership Experiences of the Charter School Founder Administrator in Florida. The Qualitative Report, 21(9), 1594-1614. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss9/3>
- ۴- Robinson, I. M. (2017). How African American Women Describe Their Experiences of Developing a Leadership Style (Doctoral dissertation, Capella University).

- ۲۷۳۱
- ۵- Raghuvanshi, J. , Agrawal, R. , & Gosh, P. K. (2017). Analysis of barriers to women entrepreneurship: The Dematel approach. *The Journal of Entrepreneurship* 26(2), 220– 238. doi:10. 1177/0971355717708848
  - ۶- Radu, C. , Deaconu, A. , & Frăsineanu, C. (2017). Leadership and gender differences—are men and women leading in the same way? *Contemporary leadership challenges Aida Alvinus*, Retrieved from: [https://www. intechopen. com/books/contemporary-leadershipchallenges/leadership-and-gender-differences-are-men-and-women-leading-in-the-sameway](https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadershipchallenges/leadership-and-gender-differences-are-men-and-women-leading-in-the-sameway)
  - ۷- Albashiry, Liautaud, M. (۲۰۱۸). Improving the place of women in the economy. In *Breaking Through: Stories and Best Practices from Companies that Help Women Succeed* (pp. 50–۵۳). □□□□□□□□, □□: □□□□□□
  - ۸- Komolthiti, M. (2016). *Leadership journeys: A narrative research study exploring women school superintendent's meaning-making of leadership development experiences* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
  - ۹- Crockett, D. L. (2017). *An examination of factors contributing to the effectiveness of female administrators in corrections* (Doctoral dissertation, Walden University).
  - ۱۰- Cody, N. M. (2017). *Transforming inequality into opportunity: Race, gender and the making of women entrepreneurs* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
  - ۱۱- Chaudhary, R. (2017). Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students. *Education & Training*, 59(2), 171–187.