

تحلیل راهبردها و پیامدهای مدیریت تجربه در توسعه ورزش دانش آموزی

امید بهمنیاری*

سمیه عمادی**

حسین دست برحق***

* گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. omida.bahmanyari@iau.ac.ir
** گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران (نویسنده مسئول). somayah.emadi@iau.ac.ir
*** گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. h.dastbarhagh@iau.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۶/۲۸ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۴/۷/۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۶

چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل راهبردها و پیامدهای مدیریت تجربه در توسعه ورزش دانش آموزی بود. روش پژوهش، آمیخته کیفی و کمی است. در مرحله نخست و در بخش کیفی، به بررسی اینترنتی و اسنادی و مصاحبه با صاحبان نظران ورزش دانش آموزی و در مرحله دوم، با بهره‌گیری از روش کمی، از یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای کیفی برای ساخت پرسشنامه به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. انتخاب مشارکت کنندگان بخش کیفی، براساس نمونه‌گیری هدفمند و از نوع نظری بود که مبتنی بر اصل اشباع نظری، با ۱۹ نفر از خبرگان ورزش دانش آموزی، مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون و هیأت‌های ورزش‌های دانش آموزی بودند که ابتدا به صورت تصادفی خوشه‌ای و سپس به صورت در دسترس تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ و لیزرل تحلیل شد. یافته‌های مربوط به راهبردها شامل ۱۴ مقوله فرعی در قالب مقوله‌های توسعه مستندسازی تجارب، توسعه هماهنگی و ارتباطات، توسعه منابع انسانی، افزایش منابع و توسعه امکانات ورزشی و بسترسازی است که بر مدیریت تجربه ورزش دانش آموزی اثرگذار بود. همچنین پیامدهای حاصل از راهبردها، شامل ۹ مقوله فرعی در قالب پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی است. می‌توان گفت، ارزیابی و گزینش تجربیات و تعاملات درون و برون سازمانی، نقش مهمی در مدیریت تجربه دارند و توسعه منابع انسانی در راستای مدیریت تجارب و نیز برخورداری تربیت بدنی آموزش و پرورش از فناوری و امکانات استاندارد، یادگیری و مدیریت تجربه را در ورزش دانش آموزی تسهیل می‌کند.

کلمات کلیدی: تجربه، گزینش تجربیات، مستندسازی تجربیات، ورزش دانش آموزی.

Analysis of strategies and consequences of experience management in the development of student sports

Omid Bahmanyari*

Somayeh Emadi**

Hossein Dast Barhaq***

* Department of Physical Education and Sports Sciences, Ja. C., Islamic Azad University, Jahrom, Iran

** Department of Physical Education and Sports Sciences, Dari. C., Islamic Azad University, Dariun (Corresponding Author)

*** Department of Physical Education and Sports Sciences, Ja. C., Islamic Azad University, Jahrom, Iran

Abstract

The aim of this research was to analyze the strategies and consequences of experience management in the development of student sports. The research method is mixed exploratory. In the first stage and in the qualitative part, an online and documentary survey and interviews with student sports experts were used, and in the second stage, using the quantitative method, the findings from the qualitative content analysis were used to create a questionnaire to collect data. The selection of participants in the qualitative part was based on purposive and theoretical sampling, which was based on the principle of theoretical saturation, and in-depth and semi-structured interviews were conducted with 19 student sports experts. The statistical population in the quantitative part included managers and experts in physical education of education, federations and student sports boards, who were first selected as a sample by cluster random and then by availability, 384 people. The data were analyzed using SPSS version 23 and LISREL software. Findings related to strategies include 14 subcategories in the form of developing documentation of experiences, developing coordination and communication, developing human resources, increasing resources and developing sports facilities, and creating a platform that had an impact on the management of the student sports experience. Also, the consequences of the strategies include 9 subcategories in the form of organizational consequences and individual consequences. It can be said that the evaluation and selection of experiences and interactions within and outside the organization play an important role in experience management, and the development of human resources in line with the management of experiences, as well as the provision of standard technology and facilities for physical education, facilitates learning and experience management in student sports.

Keywords: Experience, selection of experiences, documentation of experiences, student sports

سازمان‌های آموزشی به دلیل سروکار داشتن با رشد و تحول انسان‌ها از پویاترین سازمان‌ها محسوب می‌شوند تحول و تغییر نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و تحولات جهانی، حفظ و انتقال تجارب مدیران و کارکنان کارآمد در سازمان‌های آموزشی ضروری است (بهرنگی، ۱۴۰۳). از طرفی غالب یادگیری‌های سازمانی مبتنی بر تجربه است و مدیریت تجربه نیز به عنوان بخشی از مدیریت دانش می‌تواند شاخص‌ها و مؤلفه‌های تئوری سازمان یادگیرنده و در نهایت عملکرد سازمانی را تقویت نماید و برای دسترسی به دانش بیرونی به عنوان یکی از استراتژیک‌ترین و در عین حال چالش برانگیزترین وظایف نقش محوری ایفا نماید (ژئو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). تجربه یک ابزار کلیدی برای شکوفا کردن ظرفیت افراد و ایجاد آمادگی در آن‌ها برای موقعیت‌های آتی است، علاوه بر این درک وضعیت فعلی یک فرد می‌تواند در برنامه‌ریزی گام‌های بعدی جهت رشد و توسعه شخصی بسیار کمک کننده خواهد بود (نیک‌فرد، ۱۴۰۲). مدیریت تجربه، بخشی از مدیریت دانش است. تجارب فرایندها و فعالیت‌های گذشته و نیز دانش ضمنی فردی و جمعی کارکنان، ضمن بهبود وضعیت سازمانی، راه‌حل‌های جدیدی را نیز جهت سهولت در فرایند اجرایی امور باز می‌کند. امروزه سازمان‌های پیشرو برای بهبود عملکرد خویش، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند. این امر به حفظ نظام یافته سوابق و تجربیات ارزشمند و انتقال صحیح آن به کارکنان در ابعاد وسیع سازمانی منجر شده و مزایای بسیاری نظیر صرفه‌جویی در زمان، جلوگیری از تکرار روش‌های مخرب قبلی، ممانعت از هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه دارد (بهرام‌نیا قوجه بیگلو، ۱۴۰۱). آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین سازمان‌های آموزشی است و تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی از بخش‌های اثرگذار در ارتقاء سلامت جسمانی و روانی دانش آموزان است.

تربیت بدنی و ورزش یک بخش ضروری از برنامه رسمی درسی در مدارس است. ورزش دانش آموزی رویکردی کارآمد برای افزایش فعالیت جسمانی دانش آموزان از طریق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و رویدادهای ورزشی در یک محیط حمایتی با زیرساخت‌ها و امکانات امن و راحت است (همتی و همکاران، ۱۳۹۸). ورزش دانش آموزی زیربنای ورزش، نقش مهمی در توسعه ورزش دارد و تمام ابعاد انسانی از جمله بعد جسمی، روحی، اخلاقی، فرهنگی، حرکتی و اجتماعی را تقویت کند (خلجی، ۱۴۰۱). ورزش دانش آموزی، مجموعه فعالیت‌های ورزشی آموزش و پرورش است که زیرمجموعه معاونت تربیت بدنی و سلامت قرار دارد و فعالیت‌های آن شامل دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی و فدراسیون ورزش دانش آموزی است. به‌طور مختصر می‌توان گفت، دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی، متولی ساعت درس تربیت بدنی، کانون‌های ورزشی و فعالیت‌های مکمل تربیت بدنی است. این فدراسیون وظیفه برگزاری مسابقات ورزشی دانش آموزی در سطح شهرستان، استان، کشور و شرکت در مسابقات بین‌المللی را برعهده دارد (پاکدلان و همکاران، ۱۴۰۰). توسعه ورزش در نهاد آموزش و پرورش به‌قدری مهم است که تشکیلات آموزشی، علمی و فرهنگی سازمان ملل (یونسکو)^۲ در منشور خود در سال ۱۹۷۸ میلادی، جایگاه آن را به‌عنوان یکی از حقوق اساسی بشر دانسته و از کشورها خواسته تا با اختصاص جایگاه شایسته و مهم در نظام آموزشی، تربیت بدنی و ورزش را ارتقا بخشند (محمودی و همکاران، ۱۴۰۰). ورزش دانش‌آموزی و تربیتی به دلیل توجه به توسعه و گسترش فعالیت بدنی دانش‌آموزان به سلامت عمومی جامعه کمک نموده و در نهایت منجر به داشتن آینده‌ای سالم برای آن‌ها می‌شود (قاسمی، ۱۴۰۴). علاوه بر این ورزش به بهبود عملکرد ذهنی کمک می‌کند و به کاهش استرس و افزایش حس خوشحالی و بهبود عملکرد آموزشی دانش آموزان کمک کند (خورشیدی و درسنگ، ۱۴۰۳).

درس تربیت بدنی و اجرای فعالیت‌های منظم ورزشی در مدارس و آموزشگاه‌ها یکی از ابزارهای کلیدی و مؤثر رشد نسل آینده

^۱. Zhao

^۲. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO)

محسوب می‌شود (خلجی، ۱۴۰۱). از طرفی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به شدت وابسته به توسعه ورزش در دوران کودکی و نوجوانی است و نهادینه شدن پرداختن به امر ورزش به منظور بهبود کیفیت سبک زندگی و ارتقاء سطح سلامتی در دوران کودکی و نوجوانی شکل می‌گیرد (کوچک‌زاده، ۱۴۰۲). به همین دلیل، بخش مهمی از برنامه آموزشی مدرسه و فرایند تربیت و پرورش دانش آموزان را تربیت بدنی و ورزش مدارس شکل می‌دهد (پاکدلان و همکاران، ۱۴۰۰). در همین راستا این دغدغه وجود دارد که چنانچه ورزش دانش آموزی توسعه نیابد، خسارات جبران ناپذیری به دانش آموزان در زمینه ابعاد جسمانی و روانی وارد شود. زیرا توسعه پایدار ورزش به ویژه در سنین نوجوانی و جوانی، می‌تواند ابعاد جسمی، روحی، را تقویت کند و نباید صرفاً به عنوان تفریح و تفریح به آن نگاه کرد (کرمی، ۱۴۰۰). در این میان ایجاد و پیاده‌سازی سیستم‌های سنجش و بهره‌گیری از تجربه به عنوان مهمترین شاخص در امر بهبود عملکرد از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (حشمتی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین بهره‌گیری از تجربه می‌تواند به توسعه ورزش دانش آموزی کمک کند.

با این وجود در زمینه مدیریت تجربه خلأهای تحقیقاتی زیادی وجود دارد به طوری که سه مسئله اساسی در مورد آن مطرح است: مسئله اول، کم توجهی به موضوع تجربه و مدیریت تجربه در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی است، به طوری که علیرغم وجود واحد مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت تجربه جایگاهی ندارد و بنا به علل متعدد من جمله عدم شناخت نسبت به مدیریت تجربه و نبود فرایندی نظام‌مند در زمینه چگونگی اجرای مدیریت تجربه باعث شده است که پژوهشگران نسبت به توصیف و تبیین مدیریت تجربه علاقه و توجهی نشان ندهند (بهرام‌نیا قوجه بیگلو، ۱۴۰۱).

ورزش دانش آموزی علاوه بر این که به رشد اجتماعی دانش آموزان، توسعه روحیه کارهای گروهی و مشارکت اجتماعی کمک می‌کند و اعتماد به نفس را در دانش آموزان تقویت می‌کند، به نهادینه سازی فرهنگ ورزش و نیز پشتوانه سازی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیز کمک زیادی می‌کند. از طرفی نزدیک به یک سده است که ورزش و تدریس درس تربیت بدنی مدارس در ایران شروع شده است. بدیهی است که موفقیت‌ها و ناکامی‌هایی را به همراه داشته است و مدیران و کارشناسان نیز تجاری کسب کرده‌اند. این تجارب می‌تواند به توسعه ورزش دانش آموزی کمک کرده و از اقداماتی که ماهیت آزمون و خطا دارد بکاهد و در هزینه‌ها صرفه جویی شود. با توجه به این که تحقیق در زمینه مدیریت تجربه در سازمان ورزشی اندک است و تحقیق جامعی در سازمان ورزشی انجام نشده است و همین موضوع موجب وجود خلأ تحقیقاتی شده است، این دغدغه وجود دارد که چنانچه ورزش دانش آموزی نتواند به صورت علمی و با شناسایی شاخص‌های مدیریت تجربه از تجارب گذشته بهره‌برد و تجارب را مدیریت کند، ممکن است برخی از تجارب به همراه خروج کارکنان (بازنشستگی، تغییر رسته شغلی و غیره) از فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی و تربیت بدنی آموزش و پرورش از دست برود و خسارات جبران ناپذیری به ورزش دانش آموزی وارد شود. از طرفی تاکنون تحقیقی در زمینه مدیریت تجربه در تربیت بدنی آموزش و پرورش و یا بخش‌های دیگر آموزش و پرورش یافت نشده است. از اینرو پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال‌ها بود:

- راهبردهای مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی کدام است؟

- پیامدهای ناشی از اجرای راهبردهای مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در بین انواع دانش، یکی از منابع بسیار مهم دانش، تجربه است. تجربه که توسط یک عامل (انسان یا کامپیوتر) در طی فرایند حل مسأله گذشته به دست می‌آید در صورتی منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد که مورد ثبت قرار گرفته و مستند شود (مورگان، ۲۰۱۷). تجارب، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد، در یک تعریف، تجربه فرایند حصول دانش با مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود (بن ویتز، ۱۴۰۳).

یک تجربه می‌تواند منحصر به فرد باشد که ممکن است به این معنی باشد که افراد مختلف تجربه در سطح یکسانی ندارند که ممکن است برای فرد به یاد ماندنی نباشد. انواع خاصی از تجارب ممکن است جنبه‌های مختلف فردی مانند عاطفی، جسمی، فکری

یا حتی معنوی را در برگرد (صدیقی، ۱۴۰۳). مطالعات نشان داده است که تجربه و تخصص مدیران ارشد بر انتخاب‌های استراتژیک آن‌ها تأثیرگذار است. چرا که تجربه حاصل از دوره تصدی منصب مدیریتی و تخصص در یک حرفه، توانایی‌ها و مهارت‌های تصمیم‌گیری و ارتباطی مدیران ارشد را گسترش می‌دهد. در نتیجه، مدیریت سازمان از مسائل بیشتری آگاه می‌شود و آن‌ها را با بینش عمیق‌تری درک می‌کند و احتمال بیشتری دارد که راه‌های عمل جایگزین مناسبی را پیشنهاد داده و تصمیمات را به سمت ایده‌های جدید سوق دهد. علاوه بر این، تجربه می‌تواند به کاهش عدم قطعیت و رفع ابهام کمک کند (لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ افسای، ۱۴۰۳). تجربه یکی از منابع بسیار مهم دانش است. تجربه در طی فرایند حل مسأله گذشته به دست می‌آید و کارکنان در حین انجام کار و آموزش‌هایی که تجربه می‌کنند به وجود می‌آید (ریسپلر و لوریا^۲، ۲۰۲۱). در این میان چنانچه تجارب مدیریت شود، با تصمیم‌گیری‌های لازم و مناسب، نتایج مطلوب‌تری حاصل شود.

مدیریت تجربه یک نوع فرآیندی است که با شکل‌گیری یکسری از تعاملات انسانی با محیط و همچنین با حرفه و شغل مورد نظر صورت می‌گیرد و می‌تواند نقش اساسی در پیشبرد اهداف شرکت و از سوی دیگر در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد. مدیریت تجربه شامل رویکردی است که به شکل‌گیری تجارب مثبت ختم می‌شود و تمرکز این رویکرد بر روی افراد است که در حرفه و شغل مورد نظر، سال‌های متمادی بر روی آن فعالیت کرده‌اند و یا این که بر روی آن مطالعه داشته‌اند (رابینز، ۱۴۰۲). اهمیت مدیریت تجربه از آن جهت است که باعث ایجاد حافظه سازمانی می‌شود و حافظه سازمانی نه تنها با فراموشی سازمانی مبارزه می‌کند بلکه منجر به حفظ دانش برای دسترسی و استفاده دوباره از آن در آینده می‌شود زیرا اگر موفقیت‌ها و شکست‌های افراد با تجربه ذخیره نشوند و با سایر افراد به اشتراک گذاشته نشود، فراموش خواهد شد. علاوه بر این، انسان به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به‌طور فی‌البداهه و کامل نبوده و از طرفی، دانشمندان معتقدند که هر فرد نباید تجربه‌های خود را مالک شخصی خود در نظر بگیرد. بنابراین مدیریت تجربه راهکاری مطمئن در انتقال تجربه‌ها به دیگران است، به‌خصوص آن که باعث مزیت‌های اشتراک‌گذاری دانش بین افراد، کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمون‌های پیشین و گاهی اوقات مخرب، کاهش هزینه‌ها، افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده می‌شود (درخشش و همکاران، ۱۴۰۰). تجربه یکی از منابع مهم در هر سازمانی است که با تأثیراتی مانند کاهش زمان حل مسأله و کاهش دوباره کاری همراه است. از اینرو مدیریت تجربه نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد (مورگان^۳، ۲۰۱۷). با این وجود در زمینه مدیریت تجربه چالش‌های اساسی مطرح است: مسأله اول کم توجهی به موضوع تجربه در سازمان‌ها است و علت آن، فقدان شناخت نسبت به مدیریت تجربه و نبودن فرآیندی نظام‌مند در زمینه چگونگی اجرای مدیریت تجربه است. مسأله دوم، آن است که مدیریت تجربه اساس مستندسازی تجربه است و علیرغم پژوهش‌های متعدد در زمینه مستندسازی، مدیریت تجربه به‌صورت نظام‌مند بررسی نشده است (خشوعی، ۱۳۹۷). همچنین در زمینه مدیریت تجربه خلأهای تحقیقاتی زیادی وجود دارد به طوری که سه مسأله اساسی در مورد آن مطرح است: مسأله اول، کم توجهی به موضوع تجربه و مدیریت تجربه در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی است، به طوری که علیرغم وجود واحد مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت تجربه جایگاهی ندارد و بنا به علل متعدد من جمله عدم شناخت نسبت به مدیریت تجربه و نبود فرآیندی نظام‌مند در زمینه چگونگی اجرای مدیریت تجربه باعث شده است که پژوهشگران نسبت به توصیف و تبیین مدیریت تجربه علاقه و توجهی نشان ندهند (بهرام‌نیا قوجه بیگلو، ۱۴۰۱).

تحقیقاتی در رابطه با تجربه، مدیریت تجربه و نیز ورزش دانش آموزی انجام شده است. در ادامه به اختصار به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. ورب^۴ و همکاران (۲۰۲۵) در تحقیقی گزارش کردند، تجربه مثبت کارمند بر متغیرهای تعهد، رضایت شغلی و سطح بالای عملکرد تأثیر دارد. پلاسکوف^۵ (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان تجربه کارمند و مدل منابع انسانی جدید گزارش کرد که

1. Li

2. Rispler & Luria

3. Morgan

4. Vereb

5. Plaskoff

یک سازمان باید هر یک از کارکنان را عمیق‌تر درک کند و تجربیاتی را با آن‌ها طراحی کند که نشان دهنده مستندسازی، حفظ تجارب، تعاملات و توسعه کاکنان باشد. پانرسلاوان و بالارامان^۱ (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند که مدیریت تجربه تابع کار، فرهنگ محل کار، فن‌آوری‌های توانمند، سیاست‌ها، عملکردهای منعطف منابع انسانی و مهمتر از همه رهبری فراگیر است. عمران و فبریانسیا^۲ (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند، منابع انسانی کلید موفقیت هر سازمانی است که مستندسازی تجربه‌های قبلی کارکنان، تعامل و همکاری کارکنان و بهینه‌سازی تجارب، نقش حیاتی در حفظ کارکنان و توسعه سازمان دارد. نجاتی‌زاده دریایی و همکاران (۱۴۰۴) در چارچوب مدیریت تجربه شرکت گاز به مؤلفه‌های اقدامات آموزشی، عوامل مدیریتی، سیاست‌گذاری‌ها و بسترسازی استفاده از تجارب به‌عنوان اثرگذارترین مؤلفه‌ها دست یافتند. توکلی و همکاران (۱۴۰۴) در تحقیقی با عنوان مدیریت تجربه کارکنان، گزارش کردند، چهار مؤلفه مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری، در تجربه کارکنان نقش اساسی دارد. دهقانی و همکاران (۱۴۰۳) در بررسی عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان به عوامل یادگیرندگی، پویایی، به‌روز بودن، چابکی، امکانات و تسهیلات، منابع مالی، فرایندها و ساختار، فرصت‌های رشد و توسعه، شناخت توانمندی‌ها، شایسته‌سالاری، احساس تعلق، حمایت‌های سازمانی، خاطرات خوب از تجربیات، همکاران فرهیخته، همراستایی ارزش‌های فرد و سازمان و پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی دست یافتند. قدم خیر و همکاران (۱۴۰۳) در تحقیقی به به عوامل سازمانی، محیط فیزیکی، فناوری، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل فردی به‌عنوان عوامل موثر بر مدیریت تجربه کارکنان اشاره کردند. بهرام‌نیا قوجه بیگلو (۱۴۰۱) در الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی به راهبردهای اشتراک‌گذاری تجربیات، شناسایی خلأهای راهبردی و مرتفع نمودن آن، کاهش و تعدیل قوانین و مقررات دست و پاگیر، پرهیز از جا به جایی و تغییر زیاد مدیران و پرهیز از بوروکراسی و نیز به پیامدهای استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات، تعامل برون سازمانی، سهولت استفاده از تجربیات و پرهیز از پیچیدگی و پیروی از الگوهای جهانی دست یافتند.

مرو مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت تجربه، بیانگر اهمیت و اثرگذاری مدیریت تجارب در توسعه سازمان است. به‌طوری که موجب کاهش هزینه و زمان و پرهیز از اقدامات همراه با آزمون و خطا می‌شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان داده است که مستندسازی تجارب، حفظ تجارب، عامل مدیریت، امکانات و فناوری مورد نیاز و عوامل فردی، مدیریتی و فرهنگی و بر مدیریت تجربه اثرگذار هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف کاربردی است که با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. در این راستا، در مرحله نخست و در بخش کیفی، به مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان ورزش دانش آموزی و در مرحله دوم از روش کمی (توصیفی پیمایشی) به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این مرحله از داده‌های حاصل از تحلیل محتوای کیفی بر روی متون و پیشینه‌های مدیریت تجربه و مصاحبه‌ها برای ساخت پرسشنامه بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل خبرگان ورزش دانش آموزی و اساتید دانشگاهی آشنا به موضوع پژوهش بود که براساس پنل تخصصی و هدفمند انتخاب شدند. با توجه به مفروضات اساسی و زیربنایی رویکرد کیفی در پژوهش حاضر، تعداد نمونه، پیش از اجرای پژوهش تعیین نشد. در این پژوهش با ۲۲ نفر از مشارکت‌کنندگان تا حد اشباع نظری مصاحبه شد اما از مصاحبه نوزدهم به بعد پاسخ‌ها، تکرار پاسخ‌های قبلی بود. بنابراین پس از انجام بیست و دوم مصاحبه‌ها قطع شد و از مصاحبه ۱۹ نفر استفاده شد. انتخاب نمونه کیفی، براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند و همچنین با بهره‌گیری از روش گلوله برفی انجام شد. معیار انتخاب نمونه کیفی تحقیق، علاوه بر سابقه فعالیت در فدراسیون و هیأت ورزش دانش آموزی و نیز تربیت بدنی آموزش و پرورش، سطح تحصیلات (کارشناسی ارشد و دکتری)، سابقه فعالیت و مدیریت (حداقل ده سال) و نیز تألیفات کتاب یا مقاله بود. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی تحقیق در جدول شماره ۱ درج شده است.

^۱. Panneerselvam & Balaraman

^۲. Imran & Febriansyah

جدول ۱. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی

کد	محل خدمت	سمت	سطح تحصیلات		سابقه خدمت		سابقه مدیریت		تألیفات
			کارشناسی ارشد	دکتری	۱۰ الی ۲۰ سال	بالاتر از ۲۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	بالاتر از ۱۰ سال	
P1	فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی	مسئول	*	*	*	*	*	*	کتاب مقاله
P2	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P3	فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی	مسئول	*	*	*	*	*	*	*
P4	فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P5	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	مدیر	*	*	*	*	*	*	*
P6	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*
P7	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	مسئول	*	*	*	*	*	*	*
P8	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P9	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P10	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*
P11	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P12	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P13	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*
P14	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	مسئول	*	*	*	*	*	*	*
P15	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P16	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P17	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*
P18	هیأت ورزش‌های دانش آموزی	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*
P19	تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش	کارشناس	*	*	*	*	*	*	*

ابزار تحقیق در بخش کیفی، متون ادبیات پیشینه و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. برای بررسی اعتبار داده‌ها این ویژگی‌ها، رسیدگی و مشاهده مداوم، در جمع آوری داده‌ها از شیوه مصاحبه و یادداشت در عرصه در مراحل مختلف پژوهش استفاده شد و در فرایند مصاحبه‌ها، تحلیل، مفهوم‌سازی و تفسیر از آن‌ها انجام شد. علاوه بر این‌ها متون مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان که بالاترین سطح تحصیلات دانشگاهی را داشتند، برای درستی استخراج کدها و رفع برخی ابهام‌ها برگشت داده شد و با اصلاح جزئی تأیید شد و همچنین کدهای استخراج شده توسط دو کدگذار به غیر از مشارکت‌کنندگان و گروه تحقیق بازبینی شد و موارد اصلاحی اعمال شد. در ادامه با روش غربالگری دلفی، نسبت به کنار گذاشتن کدهای بی‌ارتباط مدیریت تجربه تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی اقدام شد. به این صورت که کدهای ناسازگار و بی‌ارتباط با استفاده از غربالگری دلفی با طیف لیکرت ۱ الی ۹ بررسی و کدهایی که میانگین، میانه، مد و چارکی آن‌ها کمتر از ۵ به دست آمد، حذف شد. (۵ کد از مقوله‌های راهبردی و ۲ کد از پیامدها حذف شد) در نهایت ۱۴ مقوله در شرایط راهبردی به‌عنوان توسعه دهنده‌های مدیریت تجربه و ۹ مفهوم به‌عنوان پیامدهای ناشی از راهبردها نهایی و دسته بندی شد. روایی محتوایی داده‌ها توسط اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد.

جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزش دانش آموزی و انجمن‌های ورزشی بودند که تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد. برای انتخاب نمونه تحقیق، به دلیل پراکندگی و تعداد بالای استان‌های کشور، ابتدا ده استان (تهران، سیستان و بلوچستان، اصفهان، هرمزگان، مازندران، فارس، کهکلوپه و بویراحمد، خراسان رضوی، آذربایجان غربی و خوزستان) به‌صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد و پس از آن به‌صورت در دسترس پرسشنامه توزیع شد. در پایان داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و لیزرل تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق با ۲۲ نفر از افراد صاحب نظر در مدیریت تربیت بدنی آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی به عنوان مشارکت کنندگان مصاحبه شد که ۳ مصاحبه آخر منجر به داده جدیدی نشد. بنابراین نمونه این تحقیق برابر با ۱۹ نفر بود. در این تحقیق ۵۹٪ مشارکت کنندگان (۱۱ نفر) مرد و ۴۱٪ آن‌ها (۸ نفر) زن بودند ۵۳٪ از مشارکت کنندگان (۱۰ نفر) بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن داشتند و ۴۷٪ از آن‌ها (۹ نفر) بیش از ۴۵ سال سن داشتند. ۴۱٪ از مشارکت کنندگان (۸ نفر) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۵۹٪ آن‌ها (۱۱ نفر) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. پس از شناسایی و استخراج کدهای اولیه، داده‌های اولیه دسته بندی و به کدهای ثانویه تبدیل شدند. در واقع از ترکیب کدهای مفهومی، مقولات ایجاد می‌شوند.

در این تحقیق بعد از اولین مصاحبه احصاء کدهای اولیه انجام شد. جدول کدگذاری اولیه مصاحبه‌های دریافتی راهبردها و پیامدهای مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی به شرح ذیل در جدول ۲ درج شده است:

جدول ۲. کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

نشانیگر (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها)
P1,P4, P7, P8, P12, P16	بهبود عملکردها و ارتقاء بهره‌وری در تربیت بدنی آموزش و پرورش و ورزش دانش آموزی
P6, P1, P9, P14, P16	دقت بیشتر و هزینه کمتر در پیاده سازی تصمیمات مرتبط با تربیت بدنی آموزش و پرورش و ورزش دانش آموزی
P2, P11, P12, P14	افزایش علم و دانش مدیران و مربیان تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی
P3, P12, P14, P19	احساس تعلق افراد متخصص و با تجربه به تربیت بدنی آموزش و پرورش و ورزش دانش آموزی
P5, P11, P13, P15, P16	اجرای تجربیات گزینش شده در توسعه ورزش دانش آموزی
P9, P6, P17, P18	هماهنگی و تعامل میان منابع انسانی فنی و مدیریتی با تجربه با نیروهای کم تجربه و جوان
P6,P7,P9,P10, P17	هماهنگی و ارتباط میان منابع انسانی فنی و مدیریتی ورزش دانش آموزی با دیگر سازمان‌های ورزشی
P3,P9, P16, P19	حفظ و نگهداری تجارب در تربیت بدنی آموزش و پرورش و ورزش دانش آموزی
P5,P8, P13, P14	وجود امکانات و فناوری لازم در بهره‌گیری از تجارب موفق در توسعه ورزش دانش آموزی
P7,P10, P15, P18	وجود قوانین و مقررات تسهیل کننده و امکانات نرم افزاری جهت تسهیل در بهره‌گیری از تجارب موفق ورزش مدارس
P1,P5,P11, P12, P13	جذب منابع انسانی با تجربه و متخصص در ورزش دانش آموزی
P9,P11,P15, P16, P1۴	دیدگاه شدن و شناخت تجارب و توانمندی‌ها در توسعه ورزش دانش آموزی
P8,P12,P17, P18	برخوردار فدراسیون ورزش دانش آموزی از فناوری‌های روز در مدیریت تجارب
P2,P14P15, P17	برنامه‌های آموزشی، یادگیری و جانشین‌پروری در توسعه منابع انسانی ورزش دانش آموزی
P3,10, P17, P19	تعدیل تجارب سازمانی در توسعه ورزش دانش آموزی
P2,P9, P14, P16	رشد سطح مهارت‌های فردی کارکنان در ورزش دانش آموزی
P10, 12, P14	کارگاه‌ها و جلسات تو جیهی در مسیر شغلی و استفاده بهینه از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی
P5,P10,P13, P19	منابع مالی، فضای ورزشی و شرایط فیزیکی مناسب به‌منظور تسهیل در توسعه تجارب ورزش دانش آموزی
P1,P4,P16, P19	برنامه‌ریزی و حمایت مدیران از شناسایی، نگهداری و اشاعه تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی
P10, P16, P17	وجود قوانین و مقررات تسهیل کننده در بهره‌گیری از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی
P14, P16, P18	ثبت تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی
P7, P8, P17, P19	گزینش تجربیات موفق در توسعه ورزش دانش آموزی
P10,P13, P17	ارزیابی تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی و تربیت بدنی مدارس
P17, P19, P19	انگیزه بالا و رضایت شغلی مدیران، مربیان و کارشناسان تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی

پس از شناسایی و استخراج کدهای اولیه، در مرحله بعد، داده‌های اولیه دسته‌بندی و به کدهای ثانویه تبدیل شدند. به این صورت که کدهای اولیه، تبدیل به یک کد مفهومی می‌شوند در واقع از ترکیب کدهای مفهومی، مقولات ایجاد می‌شوند در این تحقیق، به تفکیک نتایج دسته بندی مقوله‌های راهبردها و پیامدهای مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. کدها و مقوله‌های راهبردی مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی

مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
استقرار و توسعه نظام	ثبت تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی
مستندسازی تجارب	گزینش تجربیات موفق و ناموفق در توسعه ورزش دانش آموزی
	ارزیابی تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی و تربیت بدنی مدارس
	اجرای تجربیات گزینش شده در توسعه ورزش دانش آموزی
ارتباطات و توسعه منابع انسانی	توسعه هماهنگی و تعامل میان منابع انسانی فنی و مدیریتی با تجربه با نیروهای کم تجربه و جوان
	توسعه هماهنگی و ارتباط میان منابع انسانی فنی و مدیریتی ورزش دانش آموزی با دیگر سازمان‌های ورزشی
	جذب منابع انسانی با تجربه و متخصص در ورزش دانش آموزی
	شناسایی تجارب و توانمندی‌ها در توسعه ورزش دانش آموزی
	برگزاری دوره‌ها و جلسات تو جیهی در مسیر شغلی و استفاده بهینه از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی
بستر سازی برای مدیریت تجارب	منابع مالی، فضای ورزشی و شرایط فیزیکی مناسب به منظور تسهیل در توسعه تجارب ورزش دانش آموزی
	توسعه فناوری‌های مدرن در فدراسیون ورزش دانش آموزی در راستای توسعه مدیریت تجارب
	اجرای برنامه‌های آموزشی، یادگیری و جانشین‌پروری در توسعه منابع انسانی ورزش دانش آموزی
	توسعه حمایت‌های مدیران از شناسایی، نگهداری و اشاعه تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی
	تدوین و تصویب آئین نامه‌ها و مقررات تسهیل کننده در بهره‌گیری از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی

جدول ۴. پیامدهای مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی

مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)
پیامدهای سازمانی	تعدیل تجارب سازمانی در توسعه ورزش دانش آموزی
	حفظ و نگهداری تجارب در ورزش دانش آموزی
	دقت بیشتر و هزینه کمتر در پیاده سازی تصمیمات
	استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات و الگوهای ورزش دانش آموزی
	بهبود عملکردها و ارتقاء بهره‌وری در ورزش دانش آموزی
پیامدهای فردی	افزایش علم و دانش افراد
	احساس تعلق افراد متخصص و با تجربه به سازمان
	رشد سطح مهارت‌های فردی کارکنان و افزایش اعتماد به نفس آن‌ها
	انگیزه بالا و رضایت شغلی

تحلیل توصیفی سازه‌های پژوهش

در بخش آمار توصیفی، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های مرکزی همچون میانگین و شاخص‌های پراکندگی انحراف معیار، دامنه تغییرات، کمینه و بیشینه انجام پذیرفته است.

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	چولگی	کشیدگی	واریانس
استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب	۳/۹۱	۰/۹۶۹	۰/۸۸۷	۰/۵۴۹
ارتباطات و توسعه منابع انسانی	۳/۷۳	۰/۶۱	۰/۲۲۹	۰/۶۵۰
بستر سازی برای مدیریت تجارب	۳/۳۸	۰/۵۰۴	۰/۵۷۲	۰/۴۲۷
پیامدهای سازمانی	۳/۷۷	۰/۶۸۶	۱/۲۶	۰/۷۷۶

۰/۷۸۷	۰/۱۵۵	۰/۱۵۴	۳/۶۳	پیامدهای فردی
-------	-------	-------	------	---------------

استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب دارای میانگین ۳/۹۱ و واریانس ۰/۵۴۹ است. دامنه تغییرات نیز براساس کمینه و بیشینه ۳ نشان داده شده است. آمار توصیفی دیگر متغیرها نیز در جدول بیان شده است.

- آزمون نرمال بودن داده‌ها

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد می‌توان از آزمون‌های آماری استنباطی استفاده کرد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگتر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ بدست آید، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H₀: توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است

H₁: توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال نیست

نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول ارائه شده است.

جدول ۵. آزمون نرمال بودن داده‌ها

عامل اصلی	آماره کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب	۰/۳۳۰	۰/۰۵۹
ارتباطات و توسعه منابع انسانی	۰/۳۰۸	۰/۰۹۱
بسترسازی برای مدیریت تجارب	۰/۲۷۶	۰/۰۸۳
پیامدهای سازمانی	۰/۲۷۰	۰/۰۸۶
پیامدهای فردی	۰/۲۶۱	۰/۰۵۳

بررسی هم خطی چندگانه

قبل از ارزیابی روابط ساختاری، هم خطی می‌بایستی بررسی شود تا مطمئن شویم نتایج رگرسیون اریبی نمی‌باشد. در آمار، عامل تورم واریانس، شدت همخطی چندگانه را در تحلیل رگرسیون کمترین مربعات معمولی ارزیابی می‌کند. شدت همخطی چندگانه را با بررسی بزرگی مقدار VIF می‌توان تحلیل نمود. در واقع این شاخص بیان میدارد چه مقدار از تغییرات مربوط به ضرایب برآورد شده بابت همخطی افزایش یافته است. چنانچه مقدار VIF بزرگتر از ۵ باشد، سطح تورم بحرانی است و مقدار ایده‌آل برای VIF مقدار ۳ و کمتر از آن است.

جدول ۶. آزمون هم خطی چندگانه (VIF)

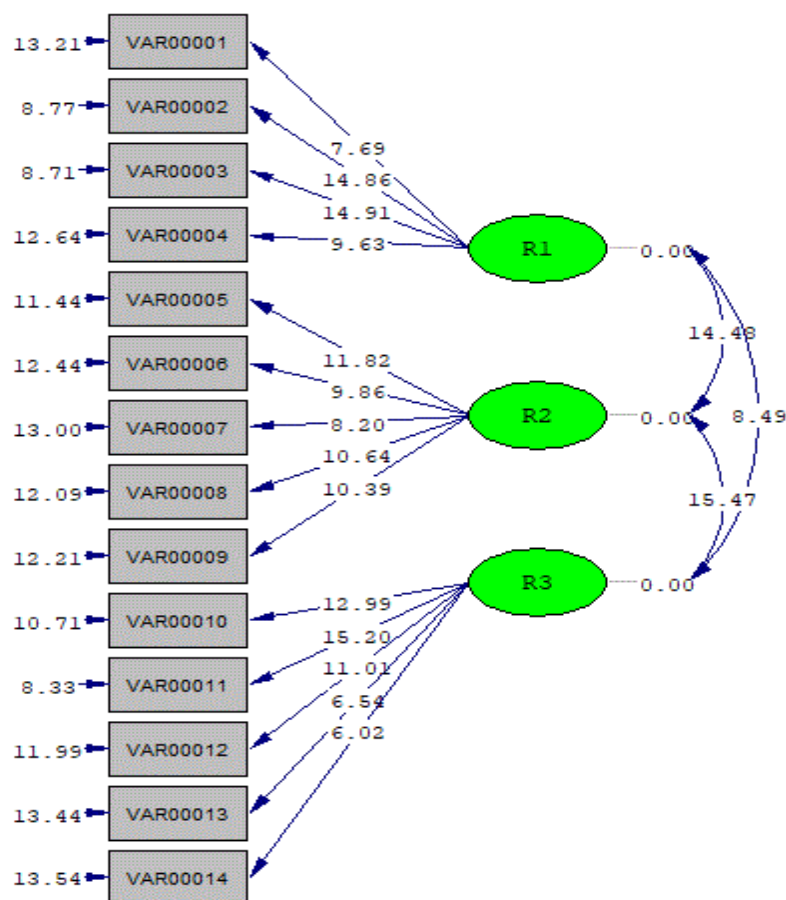
متغیر	VIF
استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب	۲/۳۷۳
ارتباطات و توسعه منابع انسانی	۲/۸۹۷
بسترسازی برای مدیریت تجارب	۲/۲۵۸
پیامدهای سازمانی	۱/۸۴۵
پیامدهای فردی	۱/۳۶۹

طبق نتایج جدول ۶ مقدار VIF مولفه‌های تحقیق کمتر از ۳ به دست آمده است. بنابراین مولفه‌های تحقیق هم خطی ندارند.

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط راهبردی در شکل ۱، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۱۴ متغیر قابل مشاهده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان

1 Kolmogorov-Smirnov

(ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t -value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t -value بزرگتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



Chi-Square=103.49, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.013

شکل ۱- بار عاملی مقوله‌های راهبردی

جدول ۷. آماره‌های راهبردها

مقوله‌ها	کدهای باز (اولیه)	بار عاملی	معناداری	وضعیت
استقرار و توسعه نظام	ثابت تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی	۰/۵۸	۰/۰۰۱	تائید
مستندسازی تجارب	گزینش تجربیات موفق و ناموفق در توسعه ورزش دانش آموزی	۰/۶۸	۰/۰۰۲	تائید
	ارزیابی تجربیات توسعه ورزش دانش آموزی و تربیت بدنی مدارس	۰/۶۶۷	۰/۰۰۱	تائید
	اجرای تجربیات گزینش شده در توسعه ورزش دانش آموزی	۰/۵۷	۰/۰۰۲	تائید
ارتباطات و توسعه منابع انسانی	توسعه هماهنگی و تعامل میان منابع انسانی فنی و مدیریتی با تجربه با نیروها: کم تجربه و جوان	۰/۴۶	۰/۰۰۲	تائید
	توسعه هماهنگی و ارتباط میان منابع انسانی فنی و مدیریتی ورزش دانش آموزی با دیگر سازمان‌های ورزشی	۰/۴۰	۰/۰۰۲	تائید

تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۵	جذب منابع انسانی با تجربه و متخصص در ورزش دانش آموزی	
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۲	شناسایی تجارب و توانمندی‌ها در توسعه ورزش دانش آموزی	
تأیید	۰/۰۰۲	۰/۴۰	برگزاری دوره‌ها و جلسات تو جیهی در مسیر شغلی و استفاده بهینه از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی	
تأیید	۰/۰۰۳	۰/۴۳	منابع مالی، فضای ورزشی و شرایط فیزیکی مناسب به منظور تسهیل در توسعه تجارب ورزش دانش آموزی	بستر سازی برای مدیریت تجارب
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۲	توسعه فناوری‌های مدرن در فدراسیون ورزش دانش آموزی در راستای توسعه مدیریت تجارب	
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۸	اجرای برنامه‌های آموزشی، یادگیری و جانشین‌پروری در توسعه منابع انسانی ورزش دانش آموزی	
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۶	توسعه حمایت‌های مدیران از شناسایی، نگهداری و اشاعه تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی	
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۲	دوین و تصویب آئین نامه‌ها و مقررات تسهیل کننده در بهره‌گیری از تجارب در توسعه ورزش دانش آموزی	

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر هستند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۸ نمایش داده شده است.

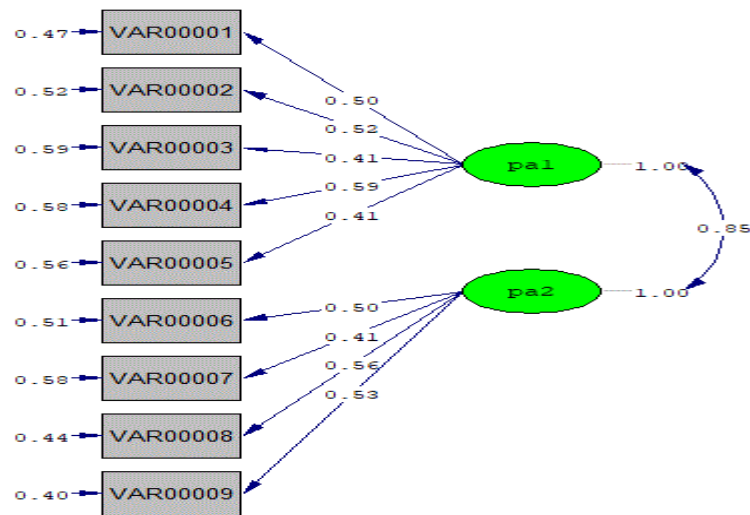
جدول ۸. شاخص‌های برازش راهبردها

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	راهبرد
< ۰/۸	> ۰/۰۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۱	۳-۱	میزان قابل قبول
۰/۰۷۸	۰/۳۵	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۰۵۵	۱/۲۳۶	محاسبه شده

نتایج تحلیل عاملی مقیاس مقوله‌های راهبردی در شکل ۴ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۱۴ متغیر قابل مشاهده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی شد باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۵ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

تحلیل عاملی تأییدی پیامدها: نتایج تحلیل عاملی مقیاس پیامدها در شکل ۱ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۹ متغیر قابل مشاهده در قالب ۲ متغیر پنهان است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش

هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



Chi-Square=54.78, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

شکل ۲. بار عاملی پیامدها

جدول شماره ۹. آماره های پیامدهای مؤثر بر مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	بار عاملی	سطح معناداری	وضعیت
پیامدهای سازمانی	تعدیل تجارب سازمانی در توسعه ورزش دانش آموزی	۰/۵۰	۰/۰۰۱	تأیید
	حفظ و نگهداری تجارب در ورزش دانش آموزی	۰/۵۲	۰/۰۰۳	تأیید
	دقت بیشتر و هزینه کمتر در پیاده سازی تصمیمات	۰/۴۹	۰/۰۰۲	تأیید
	استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات و الگوهای ورزش دانش آموزی	۰/۵۹	۰/۰۰۲	تأیید
	بهبود عملکردها و ارتقاء بهره‌وری در ورزش دانش آموزی	۰/۴۱	۰/۰۰۳	تأیید
پیامدهای فردی	افزایش علم و دانش افراد	۰/۵۰	۰/۰۰۳	تأیید
	احساس تعلق افراد متخصص و با تجربه به سازمان	۰/۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
	رشد سطح مهارت‌های فردی کارکنان و افزایش اعتماد به نفس آنها	۰/۵۶	۰/۰۰۲	تأیید
	انگیزه بالا و رضایت شغلی	۰/۵۳	۰/۰۰۲	تأیید

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر هستند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۱۰ نمایش داده شده است.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش پیامدهای مؤثر بر مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی

پیامد	X2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	IFI	RFI	SRMR	AGFI
میزان قابل قبول	۳-۱	<۰/۱	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۰۹	<۰/۰۸
محاسبه شده	۲/۱۰۶	۰/۰۱۲	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۲۵	۰/۰۷۶

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، طراحی مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی بود. یافته‌ها نشان داد که الگوی مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی دارای ۳ مقوله اصلی و ۱۴ مقوله فرعی در شرایط راهبردی و ۲ مقوله اصلی و ۹ مقوله فرعی به‌عنوان پیامدهای حاصل

از راهبردها است. در ادامه به بررسی مقوله‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

یافته‌ها نشان داد مقوله‌های راهبردی استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب، ارتباطات و توسعه منابع انسانی و بسترسازی برای مدیریت تجارب بر مدیریت تجربه ورزش دانش آموزی اثر دارد. این یافته‌ها با یافته‌های پلاسکوف (۲۰۲۴)، پانرسولان و بالارمان (۲۰۲۲)، عمران و فبریانسیا (۲۰۲۲)، نجاتی‌زاده دریایی و همکاران (۱۴۰۴)، دهقانی و همکاران (۱۴۰۳)، قدم خیر و همکاران (۱۴۰۳) و بهرام‌نیا قوجه بیگلو (۱۴۰۱) همخوان است. راهبردهای مدیریت تجربه، ضمن این که موجب افزایش دانش سازمانی و نیز توسعه منابع انسانی می‌شود، اجرای فعالیت‌ها و اقدامات توسعه‌ای را تسهیل می‌کند. در هر سازمانی از جمله تربیت بدنی آموزش و پرورش تجاربی وجود دارد. این تجارب ممکن است در زمینه فرایندهای عملیات اجرایی برنامه‌ها و مسابقات دانش آموزان و یا طرح‌های ملی مانند طرح حیاط پویا، طرح ملی کوچ، طرح پاک و یا توسعه فنی ورزشی فدراسیون‌ها باشد که در اذهان افراد باتجربه و با سابقه تربیت بدنی و سلامت وجود دارد و یا این که تجارب فردی است که مدیران و کارشناسان طی سالیان متوالی کسب کرده‌اند. بدیهی است مدیریت این تجارب بر توسعه تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی با کمترین هزینه و کمترین میزان آزمون و خطا، اثرگذار است. در ادامه راهبردهای حاصل شده در این تحقیق بررسی می‌شود.

استقرار و توسعه نظام مستندسازی تجارب، یکی از راهبردهایی است که به مدیریت تجربه در تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی کمک می‌کند. پلاسکوف (۲۰۲۴) اشاره کرد، یک سازمان تجربیاتی را با کارکنان طراحی کند که نشان دهنده مستندسازی باشد. عمران و فبریانسیا (۲۰۲۲) معتقد است، مستندسازی تجربه‌های قبلی کارکنان، نقش حیاتی در حفظ کارکنان و توسعه سازمان دارد. در این رابطه لازم است در هر مرحله یا هر حیطه‌ای از فعالیت‌های ورزش دانش آموزی که تصمیم‌گیری می‌شود، نسبت به شناسایی تجارب اقدام شود. بدیهی است که تجارب منفی که قبلاً منجر به شکست شده موجب پند گرفتن و اقدامات اصلاحی می‌شود و تجارب موفق، دوباره مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این زمینه تجارب، اعم از تجارب موفق و ناموفق شناسایی و ثبت شوند و مجدداً مورد ارزیابی قرار گیرند. چون ممکن است در یک شرایط خاص تجربه‌ای موفقیت آمیز بوده و در شرایط فعلی نسبت به آن تردید وجود داشته باشد. یا این که تجربه‌ای که ناموفق بوده، ممکن است مجریان توانمند نبوده‌اند و یا کمبودهایی وجود داشته که با رفع نواقص، احتمال موفقیت آن وجود داشته باشد. به همین دلیل ارزیابی تجربیات ضروری است.

از دیگر مقوله‌های اصلی راهبردی مدیریت تجربه در توسعه ورزش دانش آموزی، ارتباطات و توسعه منابع انسانی است. ورب و همکاران (۲۰۲۵) و عمران و فبریانسیا (۲۰۲۲) به مقوله تعامل در مدیریت تجارب و عامل کلیدی بودن منابع انسانی در موفقیت سازمان اشاره کرده‌اند. همچنین نجاتی‌زاده دریایی و همکاران (۱۴۰۴) به اقدامات آموزشی، توکلی و همکاران (۱۴۰۴) به مقوله دانش منابع انسانی، دهقانی و همکاران (۱۴۰۳) به عوامل یادگیرندگی، به‌روز بودن و امکانات و تسهیلگرها و بهرام‌نیا قوجه بیگلو (۱۴۰۱) به راهبرد اشتراک‌گذاری اشاره کردند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. هماهنگی و ارتباطات در زمینه شناسایی تجارب و فراهم کردن زمینه مدیریت تجربه اهمیت دارد. بنابراین ارتباطات مؤثر درون سازمانی و برون سازمانی ضرورت دارد. در توسعه تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی با بهینه‌سازی تجارب و مدیریت تجربه، توسعه تعاملات سازنده و هماهنگی و ارتباطات مؤثر ضرورت دارد. اگر در این زمینه خللی وجود داشته باشد، مدیریت تجربه در این بخش از آموزش و پرورش با چالش مواجه می‌شود. چرا که فرایندهای اجرایی برخی برنامه‌ها به همکاری بخش‌های دیگر، اعم از حوزه مالی و تعاون و رفاه و نیز حوزه آموزش مقاطع مختلف و ضمن خدمت در ادارات و همکاری مدیران مدارس و فدراسیون و هیأت‌های ورزش دانش آموزی وابسته است. علاوه بر این تعاملات برون سازمانی نیز بر توسعه مدیریت تجربه و حتی توسعه تربیت بدنی دانش آموزان و اجرای برنامه‌ها نقش دارد. بنابراین ضروری است که مدیران تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، به مقوله هماهنگی و ارتباطات توجه جدی داشته باشند. اگر تعامل بین مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و مسئولان هیأت ورزش‌های دانش آموزی کمرنگ باشد، به اشتراک‌گذاری تجارب ضعیف خواهد بود. و در مواردی هم که ممکن است تجارب برون سازمانی به کمک تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی بیاید، تعامل ضعیف با دیگر ادارات و سازمان‌ها، مانند فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان، رسانه‌ها و غیره، ضمن خلل در اجرای برنامه‌ها از امکانات، ظرفیت‌ها و نیز تجارب آن‌ها کمتر استفاده می‌شود. از این رو

لازم است زمینه همکاری بیش از پیش با سازمان‌های اثرگذار و عقد تفاهم‌نامه همکاری و انتقال تجارب در دستور کار مدیران تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی قرار گیرد. بدیهی است، مدیریت تجارب بدون توجه به توسعه منابع انسانی توانمند و کمبود منابع انسانی توانمند دشوار است. از طرفی انتقال برخی تجارب و فناوری‌مستلزم برخورداری از امکانات نرم افزاری و سخت افزاری است. در این رابطه جذب افراد متخصص و توانمند و توسعه شغلی به همراه کارگاه‌های توجیهی مستمر و منظم و نیز پیش بینی منابع مالی و فناوری‌های روز دنیا نباید مورد غفلت واقع شود. همچنین لازم است، آموزش و پرورش علاوه بر توسعه منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی، ضمن خدمت، چرخش شغلی و مواردی مانند این‌ها به توسعه فضا و امکانات استاندارد بپردازند تا مسئولان با خیال آسوده‌تر به مدیریت تجارب در راستای توسعه تربیت بدنی ورزش مدارس بپردازند

از دیگر راهبردهایی که به مدیریت تجربه به فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی و تربیت بدنی آموزش و پرورش کمک می‌کند، بسترسازی برای مدیریت تجارب است. عمران و فیریانسیا (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند، منابع انسانی کلید موفقیت هر سازمانی است. بدیهی است که برای استقرار و تحکیم مدیریت تجربه در توسعه تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی بدون فراهم بودن شرایط مناسب و زمینه و بستر مطلوب، دشوار است و یا اینکه شاید غیر ممکن باشد. با توجه به توسعه روزافزون فناوری در سازمان‌ها و نگهداری و انتشار برخی تجارب نیازمند فناوری است. که لازم است توسعه یابد و به‌روز باشد. همچنین برخی فعالیت‌ها و بهره‌گیری از تجاربی که در توسعه ورزش دانش آموزی اثر دارد، نیازمند منابع مالی کافی است. علاوه بر فراهم کردن منابع مالی و امکانات و فناوری، مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش دانش آموزی، باید با حمایت‌های سازمانی و قانونی از مستندسازی تجارب، حفظ و انتشار تجارب به استقرار و تحکیم مدیریت تجربه کمک کنند. اگر بستر و زمینه مدیریت تجربه آماده نباشد، توسعه مدیریت تجربه در توسعه ورزش دانش آموزی با خلل مواجه می‌شود. چه بسا لازم است در وهله اول نسبت به فراهم کردن شرایط برای استقرار مدیریت تجربه اقدام شود.

براساس یافته‌ها، چنانچه راهبردها به‌خوبی اجرا شوند می‌توان پیامدهایی مانند حفظ و نگهداری تجارب، صرفه جویی در هزینه، و بهبود عملکردها را در توسعه ورزش دانش آموزی پیش بینی کرد. ضمن این که مدیریت تجربه پیامدهای مثبتی هم مانند رشد و توسعه شغلی، توسعه مهارت‌ها و افزایش دانش فردی را به‌دنبال دارد. بهرام‌نیا قوجه بیگلو (۱۴۰۱) به پیامدهای استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات و تعامل برون سازمانی، دست یافتند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. راهبردها متأثر از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. لازم است، مدیران تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی با نگاه به این عوامل، برنامه‌ای منسجم برای اجرا و دستیابی به راهبردهای مدیریت تجربه داشته باشند. آگاهی از پیامدهای ناشی از اجرای موفق راهبردها، بر تفکر، نگرش و درک مدیران و کارکنان تربیت بدنی آموزش و پرورش از مدیریت تجربه اثرگذار خواهد بود و آن‌ها را در توسعه مدیریت تجربه مصمم می‌کند. بنابراین آگاهی بخشی توسعه‌گفتمان مدیریت تجارب در این زمینه می‌تواند، نقش مهمی ایفا می‌کند. از طرفی اگر مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و فدراسیون ورزش دانش آموزی نتایج اجرای راهبردهای مدیریت تجربه را در قالب پیامدهای پیش بینی شده لمس کنند، به اعتماد به نفس آن‌ها در اجرای برنامه‌ها، رضایت شفلی آن‌ها و نیز تعهد سازمانی کارکنان کمک می‌کند. شناسایی تجارب، گزینش و استفاده از آن‌ها که در واقع فرایند مدیریت تجربه به‌شمار می‌رود، برای هر سازمانی از جمله فدراسیون ورزش دانش آموزی و تربیت بدنی آموزش و پرورش جهت توسعه ورزش دانش آموزی بسیار مهم است و مدیریت تجربه باعث می‌شود از هدر رفتن منابع مادی و غیر مادی و نیز فعالیت‌های همراه با آزمون و خطا، جلوگیری کند، تربیت بدنی آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی نیازمند مدلی بود تا بهتر بتواند تجربیات را حفظ و مدیریت کنند. این الگو بینش جدیدی به مدیران می‌دهد و به آگاهی مدیران و کارکنان ورزش دانش آموزی می‌افزاید و در نهایت بهره برداری از این الگو به توسعه ورزش دانش آموزی کمک می‌کند.

یافته‌ها نشان داد، هماهنگی و ارتباطات بر مدیریت تجربه در ورزش دانش آموزی اثرگذار است. از طرفی علاوه بر تجارب موجود در ورزش دانش آموزی در سازمان‌های ورزشی مشابه، مانند فدراسیون‌های فوتبال، والیبال، هندبال، بسکتبال، دو و میدانی و غیره در رده سنی پایه هم فعالیت می‌کنند بدون تردید در زمینه توسعه ورزش رده سنی پایه در رشته ورزشی خود، تجاربی دارند.

بنابراین پیشنهاد می‌شود نسبت به توسعه ارتباطات و تعاملات با این فدراسیون‌ها به منظور تبادل تجربیات و توسعه فنی-ورزشی اقدام لازم انجام شود. همچنین یافته‌ها نشان داد مقوله بسترسازی در توسعه مدیریت تجربه ورزش دانش آموزی اثرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود براساس نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت فدراسیون ورزش دانش آموزی و تربیت بدنی آموزش و پرورش طرح و چارچوبی جامع برای توسعه مدیریت تجربه و کاهش اقدامات همراه با آزمون و خطا تدوین شود و براساس آن از تجارب محیط داخلی و خارجی استفاده بهینه شود. همچنین با توجه به نتایج، توسعه منابع انسانی و اقدامات آموزشی بر مدیریت تجربه ورزش دانش آموزی مؤثر است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و کارشناسان فدراسیون و هیأت‌های ورزش‌های دانش آموزی و نیز کارشناسان تربیت بدنی آموزش و پرورش در همایش‌های ملی و بین‌المللی مرتبط با تجارب کارکنان و توسعه منابع انسانی مشارکت داشته باشند و به‌روز رسانی آموزش‌ها در دستور کار مدیران قرار گیرد.

منابع

- افسای، اکرم. (۱۴۰۳). تأثیر تخصص مالی و تجربه رئیس کمیته حسابرسی بر انتخاب حسابرس، حق الزحمه حسابرسی و کیفیت حسابرسی. <https://doi.org/10.22054/qjma.2024.78707.2549>، ۲۷۳-۳۰۶، ۲۱(۸۱)، ۲۰۲۳.
- بن‌ویتر، بن. (۱۴۰۳). مدیریت تجربه کارکنان (حانیه قربانی فرد، حمیدرضا پایگاه، امید خسروی‌نیا، مترجمان). انتشارات مهکامه.
- بهرام‌نیا قوجه‌بیگلو، سردار. (۱۴۰۱). *ارائه الگوی مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی* [رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل]. ایرانداک.
- بهرنگی، محمدرضا. (۱۴۰۳). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی: کاربرد نظریه‌های مدیریت در برنامه‌ریزی و نظارت (چاپ پنزدهم). انتشارات تابان.
- پاکدلان، سعید، خطیبی، امین، و مهدی‌پور، عبدالرحمن. (۱۴۰۰). راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش دانش‌آموزی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹(۲۲)، ۱۶۳-۱۸۶. <https://doi.org/10.22089/res.2019.7548.1695>
- توکلی، غلامرضا، ترابی، حسن، غفاری، سیده فاطمه، و رلفی، امیرمهدی. (۱۴۰۴). مدیریت تجربه کارکنان: شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اصلاحی (نمونه‌پژوهی: یکی از مؤسسه‌های آموزشی-تحقیقاتی). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۱۱۵-۱۳۶. https://www.jhcad.ir/article_225353.html
- حشمتی، ابراهیم، سعیدنیا، حمیدرضا، و بدیع‌زاده، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲۱)، ۲۴۷-۲۶۸. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2645386.1398.11.21.11.1>
- خوشوعی، مهدیه سادات. (۱۳۹۷). تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳(۳)، ۱۸۱-۲۱۳. <http://jmdp.ir/article-1-3215-en.pdf>
- خلجی، حسن. (۱۴۰۱). *اصول و مبانی تربیت بدنی*. انتشارات دانشگاه پیام نور.
- خورشیدی، محمدموسی، و درسنگ، متینه. (۱۴۰۳، آبان ۲۶). تأثیر تربیت بدنی (ورزش) بر یادگیری دانش‌آموزان [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. اولین همایش بین‌المللی ایده‌های تحول‌آفرین در زمینه مطالعات فرهنگی و آموزشی در آموزش و پرورش با تأکید بر اقدام پژوهی، درس پژوهی و روایت پژوهی در هزاره سوم. <https://civilica.com/doc/2212331>
- درخشش، آریتا، یوسفی سعیدآبادی، رضا، و صفاریان همدانی، سعید. (۱۴۰۰). طراحی چارچوبی به‌منظور تأثیر عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران. *توسعه آموزش جندی‌شاپور*، ۱۲(۳)، ۹۴۳-۹۵۳. <https://edj.ajums.ac.ir>
- دهقانی، ندا، قلی‌پور، نادر، واعظی، سیدکمال، و فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۱۴۱-۱۷۷. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1403.16.1.5.0>
- رابینز، استیفن پی. (۱۴۰۲). *مبانی رفتار سازمانی* (علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، مترجمان). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صدیقی، مجید. (۱۴۰۳، شهریور ۲۷). *مدل عوامل تجربه مشتری مبتنی بر تجربه مدیران* [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، تفلیس، گرجستان. <https://sid.ir/paper/1387573/fa#downloadbottom>
- قاسمی، نازنین. (۱۴۰۴). مرور نظام‌مند مقالات مرتبط با ورزش دانش‌آموزی با استفاده از روش تحلیل محتوا. *دوفصلنامه مدیریت و کارآفرینی در ورزش*، ۴(۱)، ۱-۲۳. <https://doi.org/10.48301/jmes.2025.486252.1076>

قدم‌خیر، وحید، فرهنگی، علی‌اکبر، دانایی، ابوالفضل، و شاکری، محمدتقی. (۱۴۰۳). مدل‌سازی ساختاری-تفسیری فازی عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *فصلنامه مدیریت سلامت*، ۹(۱)، ۳۲-۴۵.

<http://mshsj.ssu.ac.ir/article-1-758-fa.html>

کریمی، فرشید. (۱۴۰۰). تدوین و طراحی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با جهت‌گیری اهداف پیشرفت در وزارت آموزش و پرورش [پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج]. ایرانداک.

کوچک‌زاده، حسین. (۱۴۰۲). تدوین استراتژی برای توسعه ورزش دانشجویی در استان فارس [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ارسنجان]. ایرانداک.

محمودی، احمد، پیرجمادی، سحر، و کوثری‌پور، محسن. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر عوامل فیزیکی بر توسعه ورزش دانشجویی با نقش میانجی سرمایه انسانی. *پژوهش در سیستم‌های آموزشی*، ۱۵(۵۴)، ۹۱-۱۰۲.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23831324.1400.15.54.7.3>

نجاتی‌زاده دریایی، فرخنده، صباحی‌زاده، محمود، و نامی، کلثوم. (۱۴۰۴). ارائه چارچوب مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون. *مطالعات راهبردی صنعت نفت و انرژی*، ۱۷(۶۷)، ۲۵۱-۲۷۰.

http://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1888&sid=1&slc_lang=fa

نیک‌فرد، محسن. (۱۴۰۲). طراحی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز با رویکرد توسعه تجربه‌محور [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق]. ایرانداک.

همتی، علیرضا، گودرزی، محمدعلی، و حاجیانی، ابراهیم. (۱۳۹۸). ضرورت آینده‌پژوهی در نظام‌های آموزشی. *آینده‌پژوهی در مدیریت*، ۲(۲)، ۵۹-۶۷. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/786551>

Imran, D. M. & Febriansyah, H. (2022). Employee experience in building employee engagement at PT MTH77. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 26(1), 235-245. https://seajbel.com/wp-content/uploads/2022/05/SEAJBEL26.ISU1_287.pdf

Li, W., Rong, M., & Wu, J. (2023). Does executives' overseas experience improve firms' labor investment efficiency? *China Journal of Accounting Research*, 16, Article 100332. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100332>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1999). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.

Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Rispler, C., & Luria, G. (2021). Employee experience and perceptions of an organizational road-safety intervention – A mixed-methods study. *Safety Science*, 134, Article 105089. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105089>

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2011). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.

Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>

Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging-economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), Article 101255. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101255>