



14th

International
Management
Conference

چهاردهمین کنفرانس بین المللی مدیریت



وزارت اقتصاد
مدیریت علمی و فناوری



انجمن علوم مدیریت ایران



سازمان مدیریت و برنامه ریزی
صنایع ایران



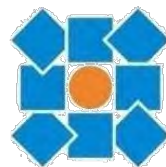
دانشگاه مدیریت و اقتصاد
گروه برنامه ریزی و کنترل پروژه



دانشگاه مدیریت و اقتصاد
گروه برنامه ریزی و کنترل پروژه

مدیریت

نگارشی و مستند سازی
تجربه های مدیریتی



کنفرانس بین المللی
International
Management
Conference

مدیریت



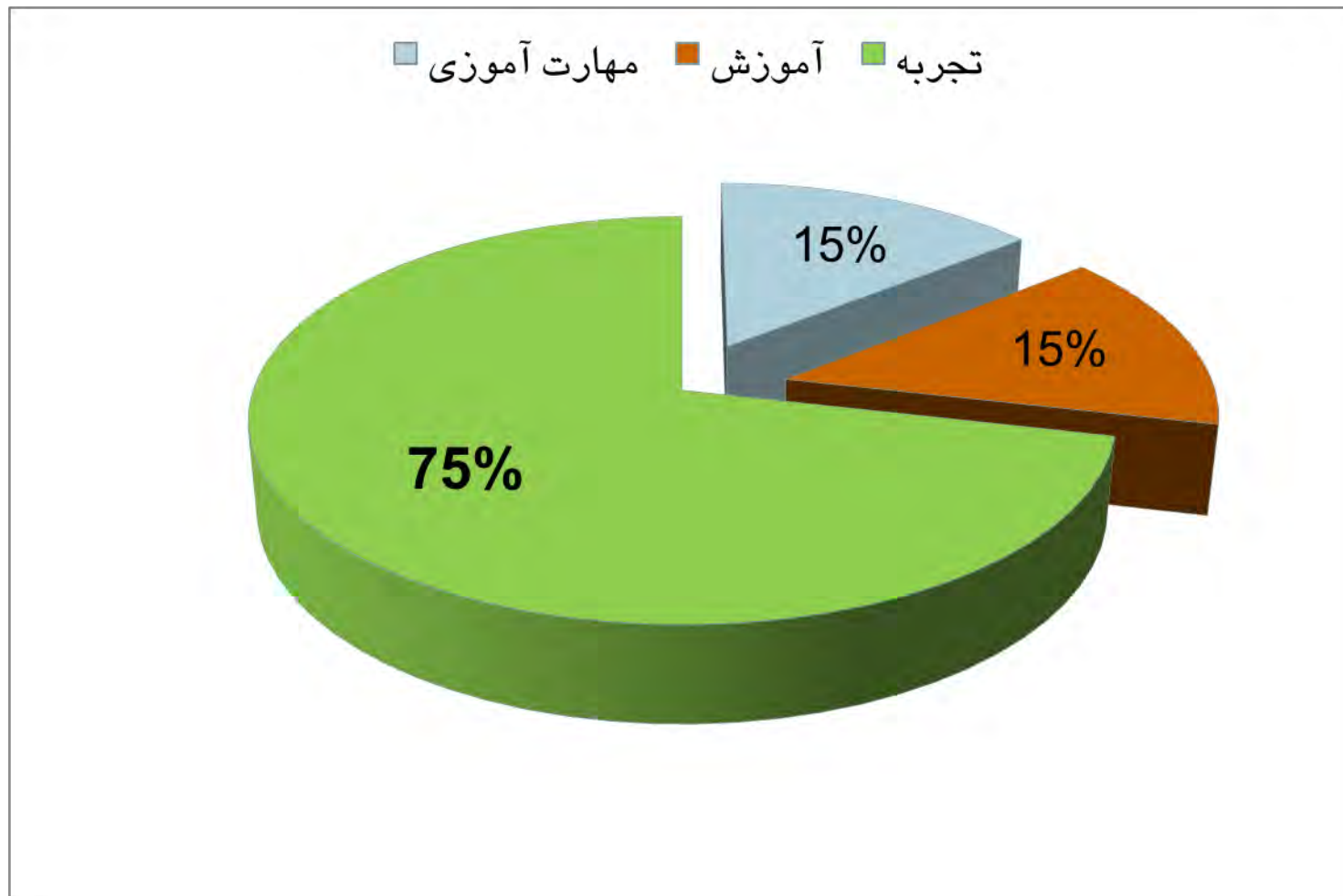
میزان یادگیری	روش
٪۱۰	آنچه می خوانید
٪۲۰	آنچه می شنوید
٪۳۰	آنچه می بینید
٪۵۰	آنچه می بینید و می شنوید
٪۷۰	آنچه بحث می کنید
٪۸۰	آنچه تجربه می کنید
٪۹۰	ترکیب این روش ها

ترکیب خواندن،
شنیدن و دیدن



اهمیت تجربه در فراگیری قابلیت های مدیریتی

کسب قابلیت های مدیریتی بر این اساس می باشد:





دلایل عدم اهتمام سازمان ها به مستند سازی تجارب

عدم آگاهی از مزایای مستندسازی تجارب

فقدان تعریف روشن از تجربه سازمانی و نا آشنایی با فرایند کسب و تسهیم آن

نا آشنایی با روشهای مستندسازی و بکارگیری آن ها

فقدان معیارهای نسبتا دقیق به منظور ارزش گذاری و انتخاب تجارب ارزشمند و شایسته مستندسازی

ناتوانی در ایجاد فرهنگ ثبت تجارب در سازمان و سیستم های انگیزشی



استفاده از تجارب
برای آموزش بهتر دانشجویان

Problem based learning

کمک به نگارندگان کتاب ها برای استفاده از case study ها

به اشتراک گذاشتن تجارب
با همکاران درون سازمانی

به اشتراک گذاشتن تجارب
با همکاران برون سازمانی

سازمان های مشابه/غیر مشابه

استفاده از تجارب برای افزایش کیفیت
آموزشهای ضمن خدمت یا طی فرایند اجتماعی شدن



کنفرانس بین المللی مدیریت

- تاریخچه کنفرانس
- محورهای کنفرانس
- کارگروه های مستندسازی تجارب





اهداف کنفرانس بین‌المللی مدیریت در فرآیند مستندسازی تجارب مدیریتی



- کمک به شناسایی دانش مدیریتی در سازمان‌ها
- کمک به ذخیره‌سازی دانش در سازمان‌ها
- پلتفرمی برای به اشتراک‌گذاری دانش
- **جلوگیری از نشت و کاهش دانش در سازمان**



چگونه بنویسیم

چه بنویسیم



- ✓ فیلم
- ✓ عکس
- ✓ زونکن مکاتبات
- ✓ جمع آوری مجموعه اظهار نظرها و مصاحبه ها
- ✓ ...

تهیه مقاله تجربه مدیریتی



ویژگی های یک مقاله تجربه مدیریتی در کنفرانس بین المللی مدیریت

ارزشمند باشد ۳	تجربه سازمانی باشد ۲	تجربه مدیریتی باشد ۱
نگارش مناسب داشته باشد ۵	نتایج آن مشخص شده باشد ۴	
	معتبر باشد ۷	ارکان تجربه را رعایت کرده باشد ۶



تفاوت تجربه مدیریتی با مقالات پژوهشی و مطالعات موردی چیست؟

مقاله پژوهشی

نوآوری در موضوع

مرور دقیق و جامع ادبیات

مراجع علمی

نوآوری در روش تحقیق

مطالعه موردی

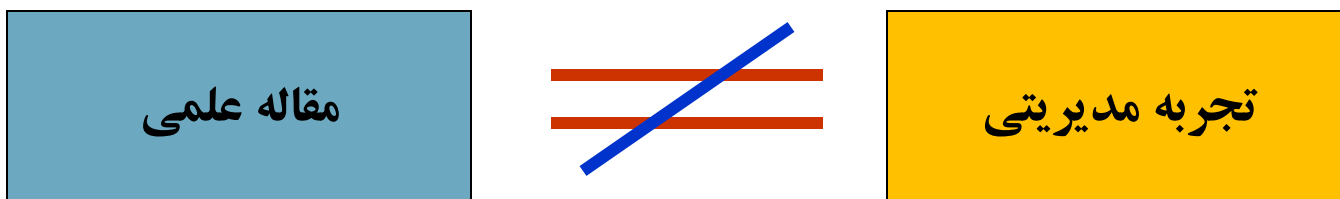
سازمانی به سازمان دیگر

زمانی به زمان دیگر

شرایطی به شرایط دیگر

نوآوری در چیست؟

تجربه مدیریتی



- ✓ تجربه مدیریتی جای بحث و کنکاش درباره تئوری ها نیست.
- ✓ یکی از نقاط افتراق تجربه مدیریتی با مقاله علمی همین موضوع است.
- ✓ گاهی تجربه مدیریتی ما بر اساس یک مدل علمی مدیریتی شکل می گیرد که در این صورت می توان در همان ابتدای تجربه و مثلا در بخش تصمیم گیری به آن اشاره نمود.
- ✓ همچنین می توان در بخش تحلیل نتایج نیز در صورت لزوم اشاره ای به تئوری ها نمود.

باید توجه داشت که تئوری ها در متن تجربه مدیریتی باید سهم بسیار اندکی داشته باشند و نباید آنقدر به آنها پردازیم که تجربه ما را تحت الشعاع قرار دهند.



منظور ما از تجارب مدیریتی چیست؟

تجربه مدیریتی

چرا این کار را انجام دادیم
چگونه این کار را انجام دادیم
نتایج حاصله چه شد؟

تجربه غیر مدیریتی

بیان ویژگی های فنی و مهندسی
نگاه غیر مدیریتی



تجربه سازمانی

یک موضوع مشخص
در یک بازه زمانی مشخص
دارای نتایج مشخص
در سازمان خود / مشاور

تجربه شخصی

دیدگاه و نظرات شخصی فرد در سازمان



تجربه مدیریتی هر اقدام، ماموریت یا پروژه ای است که موجب ایجاد تغییر و یا ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری رویکردها، شیوه ها و روشهای مدیریتی می شود

تجربه مدیریتی عبارت است از فرایند مواجهه و شناخت مساله، اتخاذ تصمیم و اقدام در جهت اجرای آن در جریان حل یک مساله یا مشکل جدید

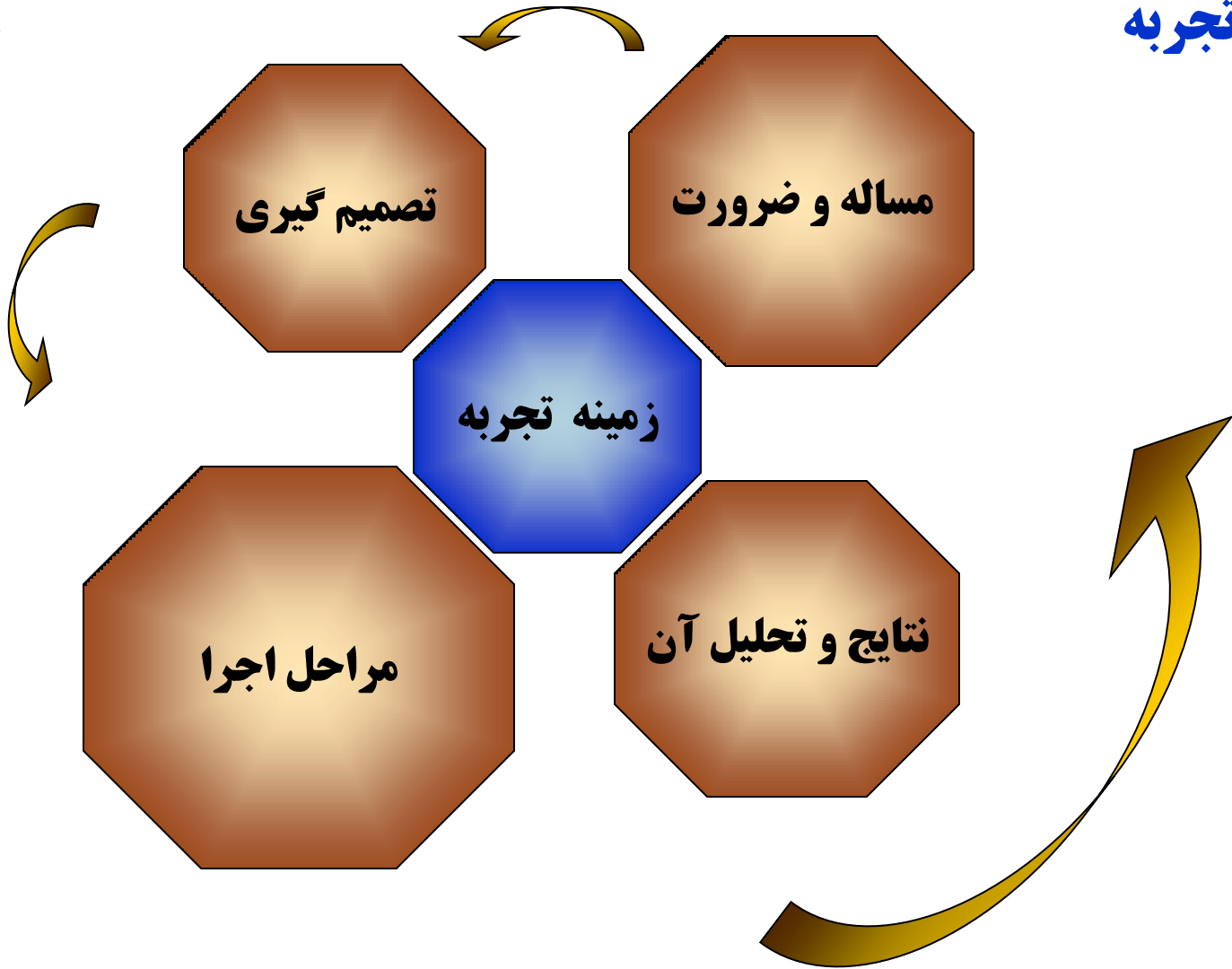
تجربه مدیریتی توصیفی است از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم، چالش، فرصت، مساله و یا یک موضوع خاص که فرد یا افرادی در یک سازمان با آنها مواجه هستند و با انجام فعالیت هایی به نتایجی دست می یابند

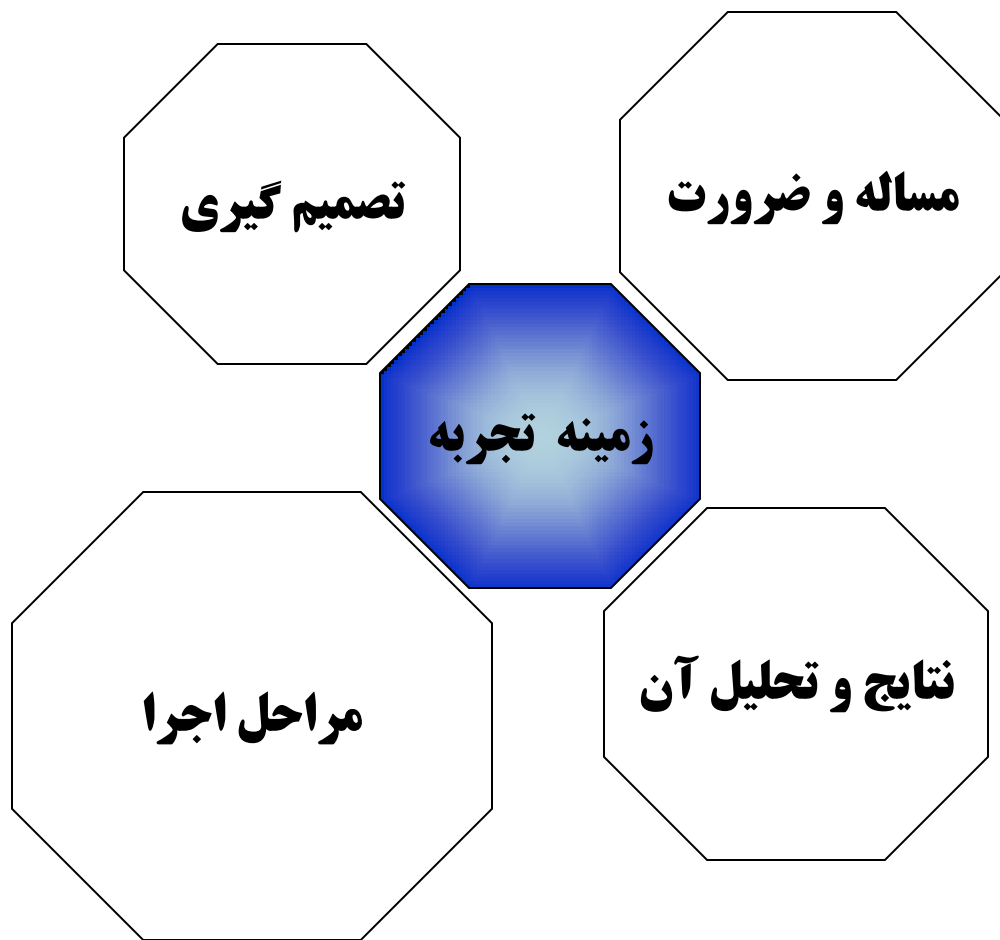
- توصیفی از یک موقعیت مدیریتی
- افراد درگیر یک موضوع پیچیده و خاص هستند
- مجبورند بر سردوراهی تصمیم بگیرند
- نتایج مشخص دارد



آیا تجربه های ناموفق هم
ارزش مستند شدن دارند







✓ زمینه تجربه، یعنی معرفی و **تشریح موقعیتی** که تجربه در آن اتفاق افتاده است.

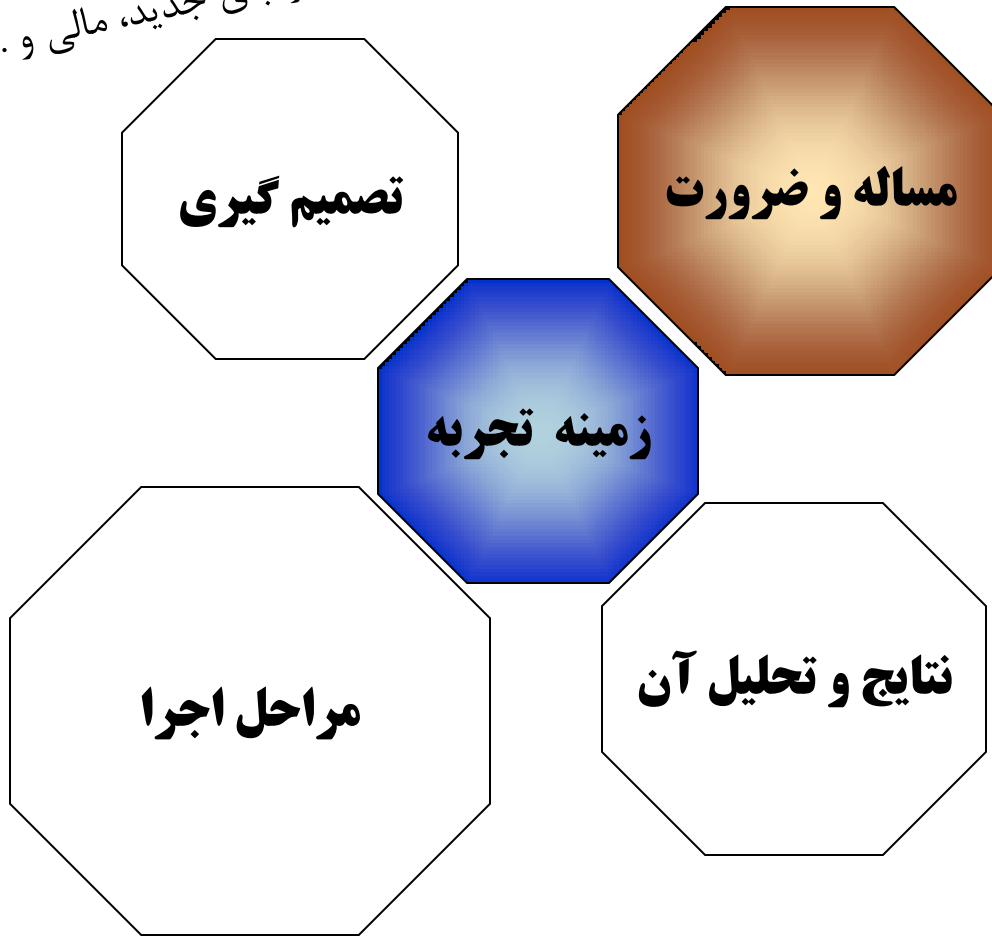
✓ در این معرفی باید به نکاتی اشاره نمود که با تجربه **مرتبط** است و از پرگویی پرهیز کنید.

✓ این بخش شامل پیشینه‌ای از شکل‌گیری و فعالیت‌های سازمان، ساختار آن، وظایف و مسئولیت‌ها و همچنین موقعیت‌هایی است که تجربه در آن شکل می‌گیرد.

✓ تبلیغ نکنیم - نقد نکنیم - نیازی به اشاره به شخص خاصی نمی‌باشد. نگارش درست موضوع، خودش بهترین تبلیغ است



ارکان تجربه



✓ **نقطه شروع** هر تجربه مدیریتی در عالم واقع، یک مساله، ضرورت، چالش و یا گاهی فرصت است.

✓ در بیان مساله ضمن اینکه باید **ابعاد مختلف** را در نظر داشت اما **ارتباط مساله با تجربه** مدیریتی را نیز باید مورد توجه قرار داد و اینکه مسائل و ضرورت هایی را بیان کنیم که منشا شکل گیری تجربه ما هستند .



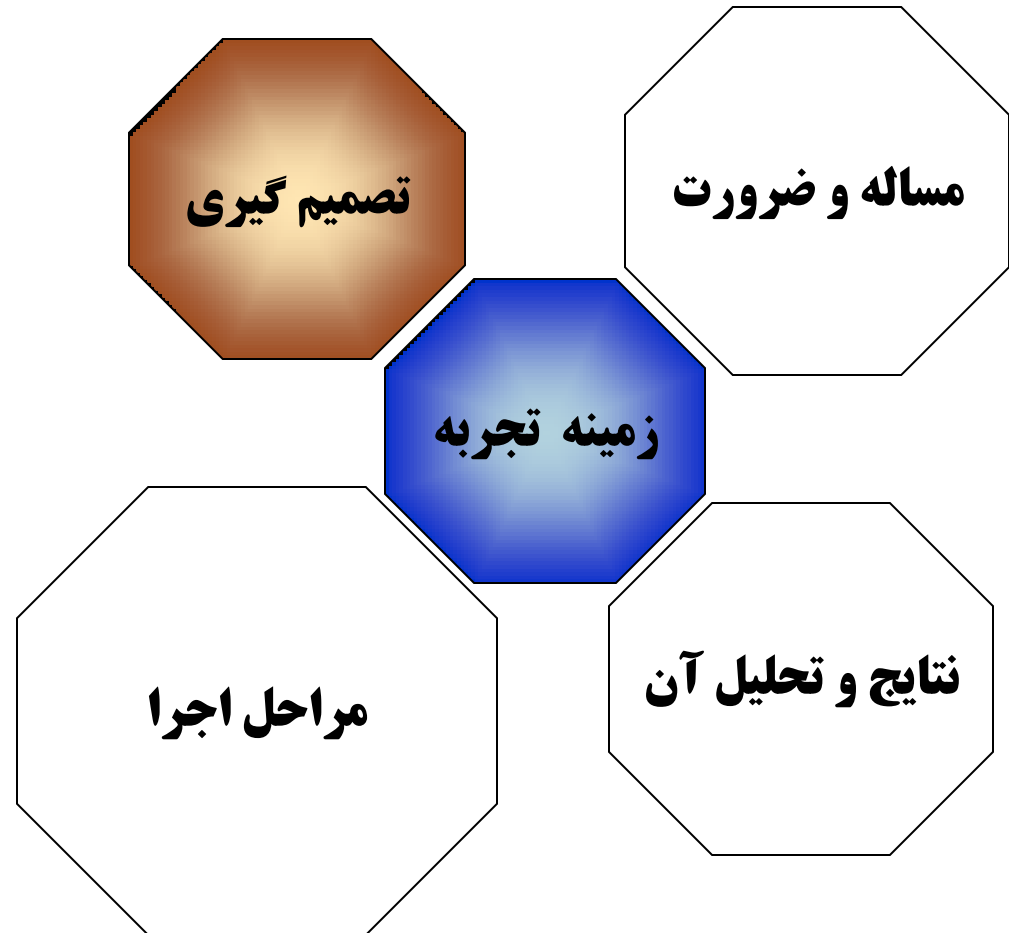
✓ اینکه مدیران چگونه با بررسی مساله موجود، راهکار انتخابی را برگزیده اند همان **نقطه تصمیم** گیری است.

✓ در شیوه های مستند سازی سنتی اغلب نقطه تصمیم گیری، مغفول می ماند.

✓ در این بخش باید به **روشنی** بیان شود که مدیر یا مدیران مربوطه با چه ساز و کاری تصمیم گیری نموده اند.

✓ آیا این تصمیم یک **تصمیم مشارکتی** و از طریق **کمیته های تخصصی** بوده و یا با **مطالعه تجربه** دیگران و یا مواردی از این دست.

✓ انعکاس شیوه تصمیم گیری بخصوص از این جهت دارای اهمیت است که مخاطب، **علت** برگزیدن **راهکار مورد نظر** شما را درک می کند.



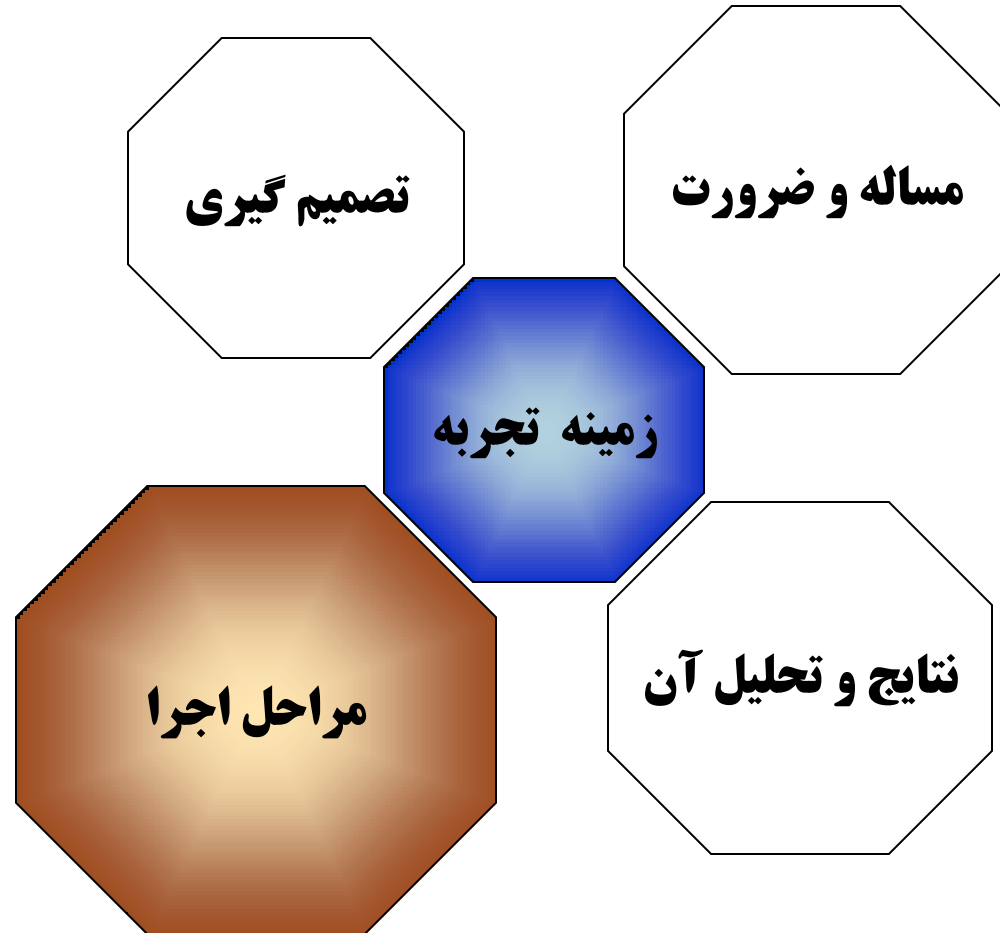


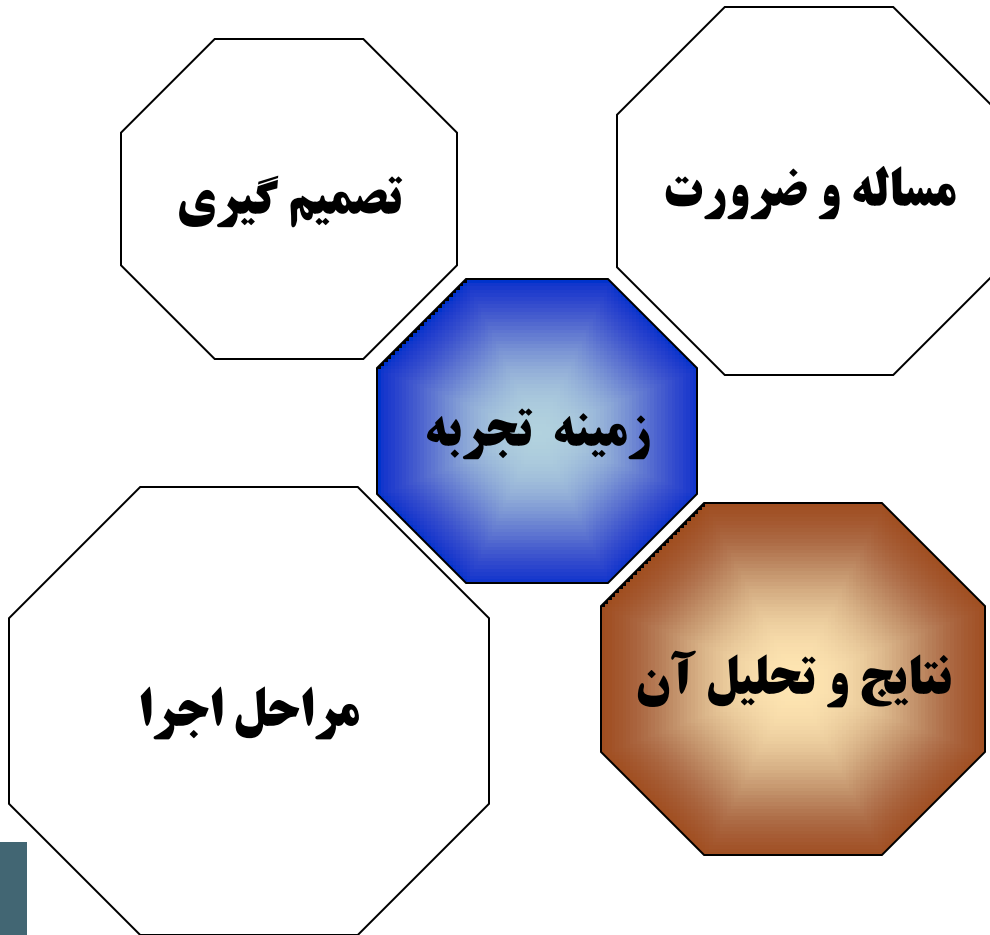
✓ شاید بتوان مراحل اجرا را **متن اصلی تجربه** نامید.

✓ در تشریح مراحل اجرا، **دسته بندی درست** فعالیت ها و همچنین **رعایت ترتیب و توالی** اتفاقات از اهمیت زیادی برخوردار است.

✓ باید فعالیت های انجام شده که اصولا بر اساس **تصمیم گیری** و برنامه ریزی بوده را بطور کامل توضیح داده و برای مخاطبان تجربه، **نقطه ابهامی درباره کارهای صورت پذیرفته باقی نگذاریم.**

✓ **به رفت و برگشت** ها اشاره نمائیم.





✓ بخش نتایج از این حیث که **مؤید توفیق/عدم توفیق** تجربه مدیریتی است دارای اهمیت بسیار می باشد.
✓ **باید بصورت مستند نشان دهید** کارهایی که انجام داده اید باعث رفع مساله یا حداقل کمرنگ شدن اثرات آن گردیده است.

✓ در بخش نتایج باید فعالیت های انجام شده را تحلیل نماییم و با شیوه های مختلف، اثربخشی کارهایمان را نشان دهیم. این کار می تواند از طریق **نمودارها، جداول، تحلیل های آماری، نظرسنجی** و... صورت پذیرد.

✓ **باید توجه داشت** که در بخش نتایج، **به دستاوردهایی اشاره کنیم که نتیجه مستقیم فعالیت های ما بوده** و همچنین دارای اجزای مشخص باشد.
✓ بیان نتیجه گیری های کلی و سخن گفتن از تغییرات فراوان و شگرف، بدون بیان نشانه های آن، تنها باعث عدم اعتماد مخاطب به تجربه شما میگردد.



اجزای یک مقاله تجربه مدیریتی

۱- عنوان:

بہتر است در برگیرنده موضوع اصلی تجربه یعنی فرایند مدیریتی تجربه شده و همچنین سازمانی که تجربه در آن اتفاق افتاده باشد.

۲- نویسندگان:

نام صاحبان تجربه و مستند کنندگان آن با ذکر سمت (یا درجه علمی).

۳- واژه های کلیدی:

معمولا تا ۶ واژه اصلی مقاله تجربه مدیریتی.



اجزای یک مقاله تجربه مدیریتی

۴- چکیده:

- خلاصه کاملی از کل تجربه و دربرگیرنده نکات اصلی مساله، تصمیم، اجرا و نتایج.
- چکیده باید جذاب و معرف خوبی برای تجربه باشد.
- حداکثر ۲۰۰ کلمه.

۵- مقدمه:

- مقدمه ورودی اصلی به مطلب و متن تجربه است.
- لازم است مقدمه چینی جذاب و نقطه شروع مناسبی برای تبیین تجربه انتخاب شود.
- جملات ابتدایی مقدمه می تواند بسیار کلیدی و تعیین کننده برای جذب مخاطب باشد.



اجزای یک مقاله تجربه مدیریتی

۶- معرفی سازمان (بیان زمینه و موقعیت تجربه):

۷- مساله و ضرورت

۸- تصمیم گیری

۹- مراحل اجرا

۱۰- نتایج و تحلیل آن



اجزای یک مقاله تجربه مدیریتی

۱۱- منابع و مؤخذ:

در این بخش لازم است ماخذ برخی مطالب را که در متن تجربه مورد اشاره قرار گرفته است ذکر نماییم. این کار برای آن است که پشتوانه‌هایی برای آنچه گفته شده‌ارایه نماییم و هم اینکه دیگران بتوانند با مراجعه به مدارک اشاره شده، اطلاعات بیشتری را درباره تجربه کسب نمایند.

لازم نیست که مانند مقالات علمی در این قسمت کتب و مقالات را به عنوان مرجع معرفی نماییم. بلکه بسیاری گزارشات درون سازمانی نیز می‌تواند بعنوان مؤخذ اصلی ما مورد توجه قرار گیرد.

۱۲- پیوست‌ها (در صورت لزوم):

می‌توان اطلاعات کامل تری شامل برخی جداول، نمودارها و ... را که ضرورت آنها در حدی نبوده که در متن اصلی تجربه آورده شود و یا ممکن بوده آوردن آنها در متن مقاله، اصل تجربه را تحت الشعاع قرار دهد، در بخش پیوست‌ها آورد. در آوردن پیوست‌ها نیز باید درجه اهمیت مطالب و کمک به انتقال بهتر تجربه را مد نظر داشت.



رعایت بند به بند اجزا برای هر تجربه لازم نیست
در عین حال
ارزش هر تجربه تدوین شده
به ساختار و نحوه نگارش آن است



نکته های کلیدی

- برای اینکه تجربه مدیریتی خود را بهتر انتقال دهیم می توانیم در موارد لازم از **عکس، نمودار و جدول** استفاده کنیم. در استفاده از این ابزارها باید **میزان ضرورت و اثربخشی آن ها** را در معرفی تجربه در نظر داشته باشیم.

- بیان تجربه مدیریتی باید از **یک ترتیب و توالی مناسب** برخوردار بوده و مخاطب را بصورت **داستان گونه** برای مطالعه ادامه مقاله تشویق نماید.

- هر مطلبی را که در مقاله تجربه مدیریتی خود می آورید این سوال را مطرح کنید که چقدر می تواند به درک بهتر تجربه کمک کند؟ در واقع متن تجربه باید **جامع و مانع** باشد یعنی هم تمام مطالب مورد نیاز آورده شده باشد و هم اینکه از ذکر مطالب غیر ضرور خودداری کنیم. معمولاً یک مقاله تجربه مدیریتی بین **۱۰ تا ۱۶ صفحه** است.



نکته های کلیدی

- تجربه ای ارزش مستندسازی را دارد که **حرف تازه** ای برای گفتن داشته باشد و چیزی فراتر از دستورالعمل های معمولی که تمام سازمان ها انجام می دهند باشد.
- باید در متن تجربه با توجه به مخاطبانی که در نظر گرفته ایم حتی الامکان از آوردن **واژه های خیلی تخصصی خودداری** و متن ما انعطاف پذیری لازم را برای مخاطبان در رده های مختلف داشته باشد.



نکته های کلیدی

□ تجربه مدیریتی معمولاً بصورت **سوم شخص** نوشته می شود و بهتر است که موضوعات قدیمی را برای مستندسازی انتخاب نکنیم. همچنین باید از آوردن **قضاوت های شخصی** در متن تجربه و **بزرگ جلوه دادن** کارهای انجام شده خودداری کنیم.

□ پرداختن بیش از حد به **حواشی و تکرار مکررات**، مقاله تجربه مدیریتی را ملال آور می کند.

□ بهتر است تجربه مدیریتی تدوین شده را چند نفر بخوانند و نقطه نظرات خود را ارایه دهند تا ایرادات احتمالی را رفع نماییم.



ویژگی های یک مقاله تجربه مدیریتی در کنفرانس بین المللی مدیریت

ارزشمند باشد ۳	تجربه سازمانی باشد ۲	تجربه مدیریتی باشد ۱
نگارش مناسب داشته باشد ۵	نتایج آن مشخص شده باشد ۴	
	معتبر باشد ۷	ارکان تجربه را رعایت کرده باشد ۶



روش تهیه فایل مقالات تجربه مدیریتی برای کنفرانس مدیریت

- ۱- مقاله به زبان فارسی نوشته شود و از نظر املائی و نگارشی به دقت تصحیح گردد.
 - ۲- مقاله کامل باید روی کاغذ $A4 = 29/7 \times 21$ و حداکثر در ۱۶ صفحه به صورت یک ستونی تهیه شود.
 - ۳- فاصله خطوط از یکدیگر single باشد. بین عنوان هر بند و اولین سطر آن یک سطر و بین انتهای هر بند و شروع بند دیگر دو سطر فاصله باشد.
 - ۴- فاصله متن از لبه کاغذ از چپ و راست ۲.۵ و از پایین ۳ سانتیمتر و فاصله متن از لبه بالای کاغذ در صفحه اول ۸ سانتیمتر و در صفحات دیگر ۳ سانتیمتر باشد.
- توجه: فهرست مراجع و ماخذ باید دارای همان شماره تربیتی باشد که در متن مقاله به آن اشاره شده است، و ترتیب درست نوشتن آن به شرح زیر است:
- الف: مجلات و نشریات
نام نویسنده (نام خانوادگی، نام)، عنوان مطلب، نام نشریه، شماره جلد، شماره نشریه، سال، صفحه
ب: کتابها
نام نویسنده، عنوان کتاب، نام مترجم، نوبت چاپ، محل نشر، ناشر، سال انتشار
- لطفا هر دو فایل word و PDF برای کنفرانس ارسال گردد.



بخش مقاله	قلم انگلیسی	قلم فارسی
عنوان مقاله	Times New Roman 16 Bold	سیاه ۱۶ در وسط سطر BMitra
نام نویسنده، نویسندگان	Times New Roman 11 Bold	سیاه ۱۲ در وسط سطر BMitra
سمت و سازمان متبوع	Times New Roman 11 Bold	در وسط سطر BMitra 12
E-mail	Times New Roman 11 Bold	Times New Roman 11 Bold
واژه‌های کلیدی	Times New Roman 11	سیاه ۱۲ BMitra
عنوان بندها	Times New Roman 12 Bold	سیاه ۱۳ BMitra
زیر نویس‌ها، جداول، نمودارها، عکس‌ها	Times New Roman 10 Bold	سیاه ۱۱ BMitra
متن داخل جداول	Times New Roman 10	معمولی ۱۱ BMitra
فرمول‌ها و کلمات انگلیسی	Times New Roman 11	Times New Roman 11
متن مقاله	Times New Roman 11	معمولی ۱۲ BMitra
شماره صفحه	Times New Roman 11	معمولی ۱۲ BMitra

نکته: از قلم‌های ایتالیک و یا قلم‌های همراه با خط استفاده نشود.



شیخ ابوسعید یکبار بطوس رسید مردمان از شیخ استدعا مجلس کردند شیخ اجابت کرد، بامداد در خانقاه استاد تخت بنهادند و مردم می آمدند و می نشست. چون شیخ بر تخت شد و مقریان قرآن بر خواندند و مردم می آمد چندانک کسی را جای نماند، معرف برخاست و گفت خدایش پیامرزا هر کسی از آنجا که هست یک گام فراتر آید. شیخ گفت: وصلی الله علی محمد و آله اجمعین ودست بر وی فرود آورد و گفت هرچه ما خواستیم گفت و جمله پیغامبران بگفته اند او بگفت:

خدایش پیامرزا هر کسی از آنجا که هست یک گام فراتر آید

چون این بگفت از تخت فرود آمد و آنروز بیش از این نگفت.

اسرار التوحید فی مقامات شیخ ابوسعید ابوالخیر باب دوم صفحه ۲۱۶



من غنی عن التجارب عمی عن العواقب:
کسی که خود را از تجربه‌ها بی‌نیاز بداند، سرانجام [امور] را نخواهد دید

ومن التوفیق حفظ التجربة
حفظ تجربه بخشی از موفقیت است

علی (ع)

با آرزوی سلامتی و موفقیت شما
و دیدارتان در کنفرانس بین‌المللی مدیریت

www.irimc.com



1. مستند سازی تجارب مدیریتی - مرتضی بخشایش - کتاب آب در آینه تجربه
2. تدوین تجربیات مدیریت، دکتر مهدی کیامهر
3. مستند سازی تجارب، دکتر ابراهیم شیخ
4. روش تحقیق مطالعه موردی، ترجمه دکتر اعرابی، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی
5. مستندسازی تجربیات مدیران، دکتر سعید جعفری مقدم، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
6. مجله تدبیر، شماره ۲۴۲
7. ارائه مدیریت دانش آموخته ها در سازمان های پروژه محور، مجید فراهانی