



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۸۹-۱۱۶

طراحی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز با رویکرد توسعه تجربه محور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۶۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.245423.3529

محسن نیک فرد *

محمد مهدی علیشیری **

علی رضائیان ***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی چارچوبی جامع برای توسعه مدیران صنعت نفت و گاز بر مبنای تجارب کلیدی و با رویکرد توسعه تجربه محور به انجام رسیده است. توسعه مدیران از طریق ایجاد فرصت های کسب تجربه، یکی از رویکردهای نوین و اثربخش در حوزه آموزش و توسعه به شمار می رود که بر اهمیت یادگیری از طریق عمل و درگیر شدن با چالش های واقعی تأکید دارد. این رویکرد، که ریشه در نظریه های یادگیری تجربی دارد، به عنوان پارادایمی نوین در توسعه رهبری، مورد توجه فزاینده ای قرار گرفته است. در این راستا، با ۱۶ تن از مدیران ارشد و موفق صنعت نفت و گاز که دارای سوابق درخشان و تجارب ارزشمندی در این حوزه بودند، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته ای به عمل آمد. معیار انتخاب این مدیران، سابقه مدیریتی قابل توجه، شهرت و موفقیت آنها در صنعت نفت و گاز بود. داده های کیفی حاصل از این مصاحبه ها، با استفاده از روش شناسی کیفی و به کارگیری رویکرد نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفت. فرایند تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز، ۱۳۰ عبارت کلیدی از مجموع مصاحبه ها استخراج و در قالب ۳۵ کد باز دسته بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس قرابت معنایی و مفهومی، در ۶ مقوله محوری تجمیع گردیدند. نهایتاً، در مرحله کدگذاری انتخابی، ۵ مقوله کلیدی به عنوان هسته مرکزی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز شناسایی و تبیین شدند. این پنج مقوله کلیدی عبارتند از: (۱) توسعه، نوآموزی و استاد محوری (۲) توسعه و همراهی (۳) تحقیق و توسعه (۴) توسعه و محدودیت (۵) توسعه و بسط رویکرد. پژوهش حاضر از نظر پارادایم شناسی، پژوهشی کاربردی است که با هدف ارائه راهکاری عملی برای توسعه مدیران در صنعت نفت و گاز انجام شده است. از حیث روش شناسی نیز، این پژوهش، کیفی و مبتنی بر رویکرد داده بنیاد است که روشی مناسب برای واکاوی پدیده های پیچیده و چندوجهی، همچون فرایند توسعه مدیران، به شمار می رود. نتایج این پژوهش ضمن ارائه چارچوبی بومی و متناسب با صنعت نفت و گاز ایران، می تواند به تعمیق درک پیرامون سازوکارهای توسعه مدیران از طریق تجارب کلیدی یاری رسانده و زمینه ساز انجام پژوهش های آتی در این حوزه و نیز بهبود و ارتقای برنامه های توسعه رهبری در صنعت نفت و گاز و سایر صنایع کشور باشد.

واژگان کلیدی

تجربه؛ تجارب کاری؛ توسعه مدیران؛ یادگیری مبتنی بر تجربه؛ توسعه رهبری تجربه محور.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی. دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.

m.nikfard1376@isu.ac.ir

0000-0002-0739-6381

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.alishiri@isu.ac.ir

0000-0003-1318-5318

*** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

a_rezaeian@sbu.ac.ir

0000-0002-0563-389X

مقدمه

در سپهر مطالعات و تحقیقات مرتبط با آموزش و توسعه، کندوکاو پیرامون ماهیت تجربه و فرایند یادگیری برآمده از آن همواره از زمره پیچیده‌ترین‌ها بوده و بستر مباحثات و تبادل نظرهای متعددی را فراهم آورده است. حال، با عنایت به اهمیت والای تجربه در توسعه منابع انسانی که در متون دینی و یافته‌های علمی مورد تأکید قرار گرفته اما فاقد سازوکارهای مشخص برای به‌کارگیری است، این پژوهش بر آن است تا با تمرکز بر صنعت نفت و گاز به‌عنوان بستر تحقیق، به واکاوی تجارب کلیدی مدیران پردازد. هدف غایی این پژوهش، فراتر از صرف تجربه‌نگاری، شناسایی آن دسته از تجاربی است که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکردی مدیران این صنعت داشته‌اند و به‌طور بالقوه از ظرفیت توسعه‌بخشی بالایی برای عموم مدیران و بزرگسالان برخوردارند.

علی‌رغم وجود مدل‌ها و دسته‌بندی‌هایی از تجارب مؤثر که عمدتاً ریشه در تحقیقات غربی دارند، خلأ وجود چارچوبی مبتنی بر تجارب بومی و متناسب با فضای کسب‌وکار ایران، به‌ویژه در صنایع کلیدی همچون نفت و گاز، به‌وضوح احساس می‌شود. افزون بر این، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر چیستی آموزه‌های حاصل از تجربه و نحوه به‌کارگیری آن در جهت توسعه افراد متمرکز بوده‌اند. حال آنکه، پرسش‌های کلیدی دیگری نیز در این حوزه رخ می‌نماید، از جمله اینکه مدیران برای نیل به موفقیت در سازمان متبوع خود به چه تجاربی نیازمند هستند و چه آموزه‌هایی باید از آن تجارب فراگرفته باشند؟

واکاوی و ارزیابی تجارب مدیران از دو منظر حائز اهمیت است: نخست، این تجارب سنجه‌ای برای سنجش میزان آمادگی فرد جهت پذیرش نقش‌های آتی در سازمان و تناسب او با آن نقش‌ها فراهم می‌آورند و به نوعی صلاحیت شغلی افراد را نشان می‌دهند. دوم، تجربه، ابزاری کلیدی برای شکوفایی ظرفیت افراد، ایجاد آمادگی در آنها برای موقعیت‌های آتی و تسهیل برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه فردی است. بر این اساس، این پژوهش بر آن است تا ضمن شناسایی تجارب کلیدی مدیران موفق در صنعت نفت و گاز که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکردی آنها داشته‌اند، به تبیین سازوکار اثرگذاری تجربه در توسعه مدیران و کارکنان پردازد و در نهایت، چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران را با تأکید بر نقش تجارب در یادگیری بزرگسالان ارائه نماید.

این پژوهش با تمرکز بر شناسایی تجارب کلیدی (نه تمام تجارب، و یا صرفاً تجربه‌نگاری) مدیران در صنعت نفت و گاز، و با تأکید بر نقش تجارب در یادگیری بزرگسالان، در صدد ارائه چارچوبی نوآورانه در حوزه توسعه منابع انسانی است. همچنین، این تحقیق با هدف‌گذاری برای یافتن تجارب بومی و ارزیابی آن با دسته‌بندی‌های موجود، به دنبال پر کردن خلأ موجود در این زمینه و بومی‌سازی دانش مربوطه است. به منظور نیل به اهداف مذکور، این پژوهش از منظر پارادایم‌شناسی، از نوع کاربردی بوده و از راهبرد پژوهش داده‌بنیاد که از جمله رهیافت‌های متناسب برای تحقیقات کیفی به شمار می‌رود، بهره خواهد برد. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر مدیران ارشد صنعت نفت و گاز بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق گردآوری شده است. امید است این پژوهش، ضمن ارائه چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز، به درک عمیق‌تری از سازوکار اثرگذاری تجربه در توسعه فردی و سازمانی منجر شده و زمینه‌ای برای توسعه فرصت‌های مطالعاتی آتی در حوزه یادگیری تجربی و توسعه منابع انسانی فراهم آورد.

۱. پیشینه پژوهش

حوزه یادگیری و توسعه تجربه‌محور برای مدیران، به‌عنوان یکی از ابزارها و روش‌های نوین یادگیری در دنیا، متأسفانه در کشور ما مغفول مانده و پژوهش‌های مرتبط با این حوزه، به‌ویژه در زمینه تجارب کلیدی مدیران، بسیار اندک است. مروری اجمالی بر پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که تمرکز اصلی بر مقوله «تجربه‌نگاری» بوده است. جستجو در پایگاه ایرانداک با کلیدواژه‌های «تجربه‌نگاری» و «تجربه‌نگاری مدیران» تنها دو پژوهش مرتبط، یعنی «تأملی بر تجربه‌نگاری مدیران در گام دوم انقلاب و نقش فناوری اطلاعات بر موفقیت آن در سازمان‌های دولتی اصفهان» و «ارائه الگوی تجربه‌نگاری و مستندسازی تجارب پروژه‌ها در شرکت ملی صنایع پتروشیمی» را نمایان می‌سازد. این دو پژوهش صرفاً بر موضوع تجربه‌نگاری، که اعم از گردآوری تجارب مثبت و منفی است، متمرکز هستند و به بحث تجارب کلیدی و نقش آنها در توسعه مدیران نمی‌پردازند.

در حوزه آموزش و توسعه مدیران، تحقیقات متعددی در کشور انجام شده که به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوهای توسعه‌ای مدیران در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پرداخته‌اند. با این حال، هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها نقش حیاتی تجربه در یادگیری بزرگسالان و به‌طور خاص مدیران را مورد بررسی قرار نداده‌اند. عناوینی همچون «بررسی و اولویت‌بندی روش‌های توسعه مدیران در سازمان بهزیستی استان قزوین با استفاده از تکنیک FANP»؛ «الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای (با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نوظهور)»؛ «الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران»؛ «ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی»؛ «شناسایی ابزارهای ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی صنعت بانکداری»؛ «آینده‌پژوهی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی»؛ «توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی»؛ «شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود شایستگی مدیران»؛ «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مهارت‌های مدیران با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فرایند (مورد مطالعه: سازمان منطقه آزاد قشم)»؛ «چارچوب آموزش و توسعه شایستگی مدیران پروژه در یک سازمان دولتی»، نمونه‌هایی از این دست پژوهش‌ها هستند.

همچنین، مقالاتی با عناوینی نظیر «شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران بااستعداد مدارس غیردولتی با رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، ارائه الگو»؛ «تبیین محورهای توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل تم»؛ «شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو)»؛ «توسعه مدیران در بخش دولتی: با تأکید بر آموزش و یادگیری مبتنی بر راهبرد سازمان»؛ «تبیین مدیریت شهری کارآمد با ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران، مورد مطالعه: شهرداری تهران»؛ «شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری»؛ «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای)»؛ «طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ با رویکرد مبتنی بر

نظریه داده‌بنیاد؛ «طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب»؛ «طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش»؛ «تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی»، در حوزه آموزش و توسعه مدیران به نگارش درآمده‌اند که هیچ‌کدام به‌طور خاص به موضوع تجارب کلیدی مدیران نپرداخته‌اند.

کاوش در پایگاه‌های اطلاعاتی و موضوع پایان‌نامه‌ها، حتی در ۵ یا ۶ سال اخیر، نشان می‌دهد که پژوهشی با موضوع استخراج تجارب کلیدی مدیران ارشد در یک صنعت خاص، به‌ویژه صنعت نفت و گاز، انجام نگرفته است. غالب پژوهش‌های این حوزه حول محورهایی متمرکز هستند که ارتباط مستقیمی با موضوع تحقیق حاضر، یعنی شناسایی و تبیین تجارب کلیدی مدیران در راستای توسعه فردی و سازمانی، ندارند.

۲. مبانی و ادبیات نظری

شتاب فزاینده تغییرات و رشد تصاعدی دانش، نیاز به یادگیری مستمر را به یک ضرورت حیاتی برای بقا تبدیل کرده است. در واقع، یادگیری به‌طور فزاینده‌ای به یک مشغله دائمی در تمام مراحل زندگی انسان بدل شده تا همگام با تحولات روزمره، مهارت‌های خود را به‌روز نگه دارد. در همین راستا، سازمان‌ها نیز باید به‌طور جدی به مقوله یادگیری پرداخته و آن را به‌عنوان یک اصل مهم سازمانی در کنار سایر اصول خود مدنظر قرار دهند.

در آینده‌ای نزدیک، و حتی در حال حاضر، چالشی که پیش روی میلیون‌ها بزرگسال در سراسر جهان قرار دارد این است که یادگیری دیگر محدود به دوران کودکی نیست، بلکه به یک وظیفه اصلی مادام‌العمر برای پیشرفت فردی و موفقیت شغلی تبدیل شده است. در این میان، روش یادگیری تجربه‌محور به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد که به اذعان پژوهشگران تمام ابزارهای مورد استفاده در آن مفید ارزیابی شده (Burch et al, 2019) مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه، به بررسی عمیق‌تر این روش خواهیم پرداخت.

اگر از گروهی از بزرگسالان خواسته شود در مورد جالب‌ترین و هیجان‌انگیزترین تجربه‌شان که برای آنها یادگیری به همراه داشته است صحبت کنند، به احتمال زیاد به

جای توصیف روند معمول یک کلاس درس، بسیاری از آنها در مورد یک تجربه یادگیری خودراهر صحبت می‌کنند که آنها را قادر ساخته است تا اطلاعات جدید، یک مهارت، نظریه یا فرآیندی را به تنهایی بیاموزند. تجربیات آنها ممکن است شامل کشف چگونگی عملکرد یک پدیده، نحوه به آب انداختن یک قایق بادبانی که با آزمون و خطا همراه بوده، یا توسعه مهارت‌های رهبری یا جمع‌آوری سرمایه از طریق همکاری با یک شورا باشد. در هر حال، این بزرگسالان با انجام دادن و اقدام کردن یاد گرفتند و احتمالاً نحوه انجام کار را به خوبی به خاطر می‌آورند: آنها مشاهده کردند، سؤال کردند، بازخورد گرفتند، تحقیق کردند، ریسک کردند، اشتباه کردند، به دنبال یک مربی یا یک فرد آگاه به مسأله یا هر کسی که بتواند به آنها کمک کند گشتند، نظراتشان را پیاده و آن را سنجیدند، پیشرفت‌شان را بررسی کردند، دقت عمل به خرج دادند، مهارت کسب کردند و در نهایت وقتی به چالش کشیده شدند، تغییر و رشد کردند (Macala, 1986).

دیویی از تجربه به عنوان دریچه‌ای استفاده کرد که از طریق آن می‌توانست تعاملات افراد و محیط آنها را تجزیه و تحلیل کند و روشن می‌شود که تجربه کردن چیزی، در واقع فرآیندی است که میان تفکر و عمل ارتباط ایجاد می‌کند (Cuffaro, 1995).

برای فهم و درک بیشتر نسبت به کاری که تجربه برای ما رقم می‌زند و نحوه اثرگذاری آن، می‌توان آن را به پلی تشبیه کرد که عمل را به اندیشه متصل می‌کند. به عبارت دیگر، اقدامات ما، کنش و برهم‌کنش‌های ما در طول روز و همزمان اندیشه کردن و تجزیه و تحلیل آنها دو عمل مجزا از یکدیگر نیستند. اما آنچه مهم است آن است که این اقدامات و کنش‌ها در چه بستری به وقوع می‌پیوندند. چنین بستری را تجربه می‌نامیم. اینکه اعمال ما تحت چه شرایطی، با چه محدودیت‌هایی، در چه فضایی، همراه چه کسانی و با چه هدفی انجام می‌گیرد، همگی شکل‌دهنده تجربه ما هستند که همانند پلی اقدام را به شناخت و آگاه شدن وصل می‌کند.

۳. رویکرد یادگیری تجربی

تحقیقات نشان می‌دهد که روش یادگیری تجربی با تمام نظریه‌های یادگیری و توسعه درهم تنیده است و به همین دلیل یک چارچوب تلفیق‌گر ارائه می‌دهد (Beard & Wilson, 2013, p. 255). همچنین، مطالعات انجام شده در مرکز رهبری خلاق و شرکت

هانی ول حاکی از آن است که مدیران از تجربیات کاری ساختاریافته و چالش برانگیز بیشتر از حضور در کلاس‌های درس می‌آموزند (Seibert, 1999). یادگیری تجربه‌محور به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن یادگیرنده به‌طور مستقیم با واقعیت‌های مورد مطالعه درگیر می‌شود. این نوع یادگیری در تقابل با یادگیری سنتی قرار می‌گیرد که در آن یادگیرنده صرفاً درباره این واقعیت‌ها می‌خواند، می‌شنود، صحبت می‌کند یا می‌نویسد، اما هرگز به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری با آنها تعامل مستقیم ندارد (Keeton & Tate, 1978).

در تعریفی دیگر، یادگیری تجربه‌محور فرایندی است که طی آن دانش از طریق دگرگونی در تجارب برای فرد شکل می‌گیرد. این دانش، حاصل ترکیب دریافت تجارب جدید و دگرگونی تجارب پیشین فرد است (David, 1984). اصطلاح یادگیری تجربه‌محور بیانگر این ایده است که هیچ مرزی بین آنچه شخصاً درک می‌شود و آنچه که شخصاً از طریق زندگی تجربه می‌شود وجود ندارد. ما نمی‌توانیم هیچ جنبه‌ای از جهان را بدون اتخاذ نوع خاصی از موضع‌گیری نسبت به آن بشناسیم (Salmon, 1989). یادگیری تجربه‌محور همچنین به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که طی آن افراد به صورت فردی و در تعامل با دیگران، به‌طور مستقیم با پدیده‌ها درگیر می‌شوند، سپس به‌طور هدفمند به آن واکنش نشان می‌دهند، اعتبار می‌بخشند، تغییر می‌دهند، معنای شخصی به آن می‌بخشند و به دنبال ادغام راه‌های مختلف شناخت خود هستند. یادگیری تجربه‌محور به معنای استفاده استراتژیک از تجربیات چالش برانگیز در فضای بیرون برای تحریک بینش و بهبود فرد است و هدف اصلی آن کمک به افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در افزایش موفقیت‌های تجاری است (Rumsey, 1996). آموزش تجربه‌محور به فعالیت‌های یادگیری اطلاق می‌شود که یادگیرنده را مستقیماً با پدیده‌های مورد مطالعه درگیر می‌کند (Cantor, 1997).

۱-۳. گستره یادگیری تجربه‌محور

مفهوم یادگیری تجربه‌محور تمام فعالیت‌ها از جمله امور آموزشی - حرکتی در کلاس، پروژه‌ها و تمرین‌هایی که باید در محل کار با همکاری تسهیلگر یا مربی آموزشی انجام شود، یادگیری‌هایی که در جریان فعالیت‌های اجتماعی برای انسان رقم می‌خورد و

ماجرای مربوط به تیم‌سازی در طبیعت را در بر می‌گیرد (Fenwick, 2000). یادگیری تجربه‌محور با آموزش‌های رسمی تفاوت دارد. این نوع یادگیری عموماً بدون ساختار است و به جای شروع از مفاهیم، اصول و چارچوب‌ها، با تجربه آغاز می‌شود. یادگیری حاصل از آن کاملاً شخصی‌سازی شده است و می‌تواند به صورت ناخودآگاه نیز شکل بگیرد و به عنوان آموزه‌های دائمی برای فرد تلقی شود (Noble, 2002).

یادگیری تجربه‌محور یک فرایند الهام‌بخش شامل تجربیات مهمی است که در سطوح مختلف به عنوان منبع یادگیری عمل می‌کنند. این تجارب به طور فعال دنیای درونی یادگیرنده (شامل جسمی-بدنی، فکری، عاطفی و روحی) را با دنیای بیرونی (مکان‌ها، فضاها، در بافت اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره) برای ایجاد تجربیات به یاد ماندنی، غنی و موثر درگیر می‌کند (Beard, 2010).

بنابراین، برخی یادگیری مبتنی بر تجربه را نوع خاصی از یادگیری می‌دانند که در تقابل با یادگیری‌هایی است که از طریق شرکت در یک جلسه سخنرانی یا کلاس درس اتفاق می‌افتد. با توجه به تعاریف ارائه شده توسط اندیشمندان مختلف، از نظر محققین، یادگیری تجربه‌محور برای مدیران، کارکنان و یا هر فرد دیگری که نیازمند توسعه مهارت‌های نرم است، به معنای خلق موقعیت‌هایی است که سبب توسعه شایستگی‌ها در افراد می‌شود. به عبارت دقیق‌تر، یادگیری تجربه‌محور به معنای قرار دادن افراد در موقعیت‌های توسعه‌ای و به چالش کشیدن دانش، مهارت و توانمندی‌های فعلی آنهاست. لازمه تحقق این نوع یادگیری، شناسایی موقعیت‌های توسعه‌ای برای مدیران در سطوح مختلف است.

۲-۳. ماهیت یادگیری تجربه‌محور

یکی از مدل‌های اولیه در این زمینه، مخروط تجربه ادگار دیل است. مدل مثلثی معروف به مثلث «بگو، نشان بده، انجام بده» (Tell, Show, Do) توسط ادگار دیل در سال ۱۹۶۹ ارائه شد و هدف آن ارائه یک روش آموزشی کارآمد بود. پس از ارائه این مدل، مدل‌های دایره‌ای، چرخه‌های یادگیری و چرخه آموزشی توسط اندیشمندان مختلف ارائه شدند. دیل بر روی تکنیک‌های آموزشی تمرکز کرد و معتقد بود که افراد وقتی کاری را به صورت عملی انجام می‌دهند، بیشتر از زمانی که صرفاً درباره آن می‌شنوند یا می‌بینند، یاد

می‌گیرند. به عقیده او، استفاده از هر سه تجربه شنیدن، دیدن و انجام دادن، احتمال یادگیری را افزایش می‌دهد (Beard, 2010). بر اساس تحقیقات دیل، کم‌اثرترین روش شامل یادگیری از طریق متن یا اطلاعات ارائه شده از طریق نمادهای کلامی، یعنی گوش دادن به کلمات گفتاری است. مؤثرترین روش‌ها نیز شامل تجربیات یادگیری مستقیم و هدفمند، مانند تجربه عملی یا میدانی است. امروزه، تحقیقات دیل که «یادگیری از طریق انجام یک کار» را مطرح کرد، به «یادگیری تجربه‌محور» و «یادگیری در عمل» معروف شده است. تحقیقات دیل نشان داد که تکنیک‌های «آموزش عملی» یا «یادگیری در عمل» تا ۹۰ درصد باعث ماندگاری می‌شوند. سبک‌های یادگیری ادراکی مبتنی بر حس هستند و هرچه کانال‌های حسی بیشتری در تعامل با یک منبع امکان‌پذیر باشد، شانس بیشتری برای دانش‌آموزان وجود دارد که بتوانند از آن بیاموزند (Davis, B., & Summers, 2014). به عقیده کلب، فرایند یادگیری تجربه‌محور می‌تواند در قالب یک چرخه یادگیری چهار مرحله‌ای توضیح داده شود: الف) تجربه عینی ب) مشاهده تأملی ج) مفهوم‌سازی انتزاعی د) آزمایشگری فعال. این نظریه در رابطه با الگو و چرخه تجربی‌اش به صورت زیر توصیف شده است: ابتدا تجربه عینی اساس مشاهده و تفکر را می‌سازد. سپس مشاهده و تأمل به صورت مفاهیم، تعمیم‌ها و نظریه‌های انتزاعی در می‌آید. از این انتزاعات می‌توان رهنمودهایی برای عمل استخراج کرد. این رهنمودها را می‌توان به‌عنوان فرضیه‌هایی تصور کرد که اعمال را هدایت می‌کنند و می‌توان آنها را در موقعیت‌های عینی تازه آزمون کرد و در نتیجه‌ی آن، تجربه‌های عینی جدیدی به‌دست می‌آید. همان‌طور که بیان شد، چرخه یادگیری کلب، دو حالت دیالکتیکی مرتبط به هم را به تصویر می‌کشد. حالت اول شامل درک و پذیرش تجربه است که خود به دو شاخه تقسیم می‌شود: ۱) تجربه عینی و ۲) مفهوم‌سازی انتزاعی؛ و حالت دوم دیالکتیکی شامل تغییر و یا تبدیل تجربه است که آن نیز به دو شاخه مقابل تقسیم می‌شود: ۱) مشاهده تأملی و ۲) آزمایشگری فعال. همان‌طور که مشخص است، در این چرخه، یادگیری از حل خلاقانه تنش میان این چهار حالت نشأت می‌گیرد. به گفته دیوید کلب، این فرایند به‌عنوان یک چرخه یا در عمل به‌عنوان یک مارپیچ یادگیری به صورت ایده‌آل ترسیم شده است که فرد یادگیرنده تمام حالات گفته شده (تجربه کردن، بازتاب، مفهوم‌سازی، آزمایشگری)

را به طور ملموس و در یک فرایند برگشت پذیر حس می کند. اگر دقیق نگاه کنیم، متوجه خواهیم شد که تجارب عینی، پایه و بنیانی برای مشاهده تأملی در فرد، و مشاهدات تأملی نیز مبنایی برای مفهوم سازی های جدید خواهند بود که در نهایت فرد از این مفهوم سازی ها در اقدامات آتی خود بهره می برد و آنها را دوباره در بوته آزمایش قرار می دهد (Kolb, 2015, p. 123). از جمله چارچوب هایی که می توان آن را جامع و نسبتاً کامل دانست و با جزئیات بیشتری آنچه برای انسان در یادگیری تجربه محور رخ می دهد را تشریح کرده است، چارچوب مفهومی برد و ویلسون است. در این مدل توضیح داده شده است که محیط پیرامونی انسان که شامل محیط یادگیری و فعالیت های یادگیری است به وسیله حواس انسان با محیط درونی انسان که شامل احساسات، هوش، منطق و استدلال آدمی است مرتبط می شود و در نهایت رفتار، احساس، نگرش و به طور کلی تغییراتی که از جنس تغییر در ذهن و روح و عمل هستند برای انسان اتفاق می افتد. آنچه در این مدل جالب توجه است، اشاره به احساسات انسان به عنوان یک عضو و یک چرخ دنده مهم در یادگیری تجربه محور است. به این معنا که در این فرایند باید تمام شور و اشتیاق انسان درگیر شود و نسبت به یادگیری و انجام فعالیت ها علاقه و دغدغه وجود داشته باشد تا این فرایند یادگیری به خروجی نهایی آن، که اصلاح و بهبود است، بینجامد. همچنین، به عنوان جزء مهم دیگر این مدل، می توان به فعالیت های یادگیری اشاره کرد. توضیح اینکه سازمانی که به دنبال ایجاد محیط یادگیری بر اساس این رویکرد توسعه ای است باید فعالیت ها و موقعیت های یادگیری را نیز استخراج کرده باشد، چرا که قرار گرفتن در هر موقعیت یا انجام هر اقدام جدیدی لزوماً توسعه و ارتقای فردی را به دنبال نخواهد داشت. از طرف دیگر، منظور از محیط یادگیری که به عنوان جزء اول این مدل به آن اشاره شده است، مقدمات، لوازم و تجهیزاتی است که لازمه ایجاد یک موقعیت توسعه ای برای کارکنان است که در تمرین های توسعه تجربه محوری که امروزه به آن پرداخته می شود، این تجهیزات به صورت دقیق مورد توجه مربیان و آموزگاران این حوزه قرار می گیرد (Beard & Wilson, 2013, p. 7).

مطابق با مباحث پیشین، بر اساس دیدگاه بسیاری از نظریه پردازان از جمله ادگار دیل، یادگیری مبتنی بر تجربه به عنوان یکی از کارآمدترین و پایدارترین روش های یادگیری

شناخته می‌شود. افزون بر این، در مدل‌های یادگیری تجربی کلب و همچنین برد و ویلسون، که به اذعان خود نظریه‌پردازان ملهم از مدل‌های لوین و پیازه است، یادگیری تجربی محصول تعامل فرد با محیط خارجی تلقی می‌گردد. همان‌طور که پیشتر تشریح گردید، برد و ویلسون در مدل خود این فرایند را با تفصیل بیشتری مورد واکاوی قرار داده‌اند و سازوکار این توسعه را با وضوح بیشتری تبیین نموده‌اند.

به‌طور کلی، اگرچه مدل ارائه شده توسط کلب در حوزه یادگیری تجربی از شهرت و رواج قابل توجهی برخوردار است، با این حال به نظر می‌رسد که این مدل با سادگی بیش از حد، ظرایف موجود در این فرایند را نادیده انگاشته است. این نقیصه تا حدودی در مدل برد و ویلسون مرتفع گردیده است. مضافاً می‌توان اذعان داشت که مدل‌های مذکور صرفاً به ارائه چارچوبی نظری و تبیین نحوه یادگیری افراد اکتفا نموده و در خصوص شناسایی موقعیت‌های توسعه‌بخش، رویکردی انفعالی اتخاذ کرده‌اند. شایان ذکر است که با مذاقه در پژوهش‌های معاصر، می‌توان دریافت که تحقیقات در این حوزه تغییر جهت داده و از صرف ارائه مدل‌های نظری به سمت طراحی تمرین‌هایی برای یادگیری تجربی سوق پیدا کرده‌اند.

۴. روش‌شناسی

جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد صنعت نفت و گاز تشکیل می‌دهند که غالباً سابقه‌ای بیش از ده سال در این صنعت داشته و از مدیران خوشنام و موفق آن به شمار می‌روند. برای درک عمیق‌تر مسأله محوری تحقیق، شانزده مصاحبه با مدیران عامل شاغل در صنعت نفت و گاز انجام پذیرفته است. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از این پژوهش، ساختارمند بوده و مستلزم حضور و مشارکت مستقیم محقق (از طریق مشاهده و مصاحبه) است، مسیر تحقیق بر اساس رویکرد کیفی طی شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به هر مصاحبه، این اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و برخی از آنها در مصاحبه‌های بعدی، توسط سایر مصاحبه‌شوندگان، مورد سنجش و ارزیابی واقع شده‌اند. فهرست افراد مورد مصاحبه در ادامه ارائه خواهد شد.

جدول (۱): لیست مصاحبه شوندگان

کد مصاحبه شونده	مدت زمان مصاحبه	جنسیت	مدرک	مصاحبه شوندگان
A	۰:۵۸:۵۳	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده اول
B	۱:۲۹:۵۷	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده دوم
C	۰:۵۸:۰۶	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده سوم
D	۱:۰۲:۲۱	مرد	دکتری	مصاحبه شونده چهارم
E	۱:۲۲:۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده پنجم
F	۱:۲۴:۴۰	مرد	دکتری	مصاحبه شونده ششم
G	۰:۵۴:۱۱	مرد	دکتری	مصاحبه شونده هفتم
H	۰:۲۱:۰۶	مرد	دکتری	مصاحبه شونده هشتم
I	۱:۲۲:۰۵	مرد	کارشناسی	مصاحبه شونده نهم
J	۰:۳۱:۳۲	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده دهم
K	۱:۰۹:۰۷	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده یازدهم
L	۰:۴۴:۲۲	مرد	دکتری	مصاحبه شونده دوازدهم
M	۰:۳۳:۴۷	مرد	دکتری	مصاحبه شونده سیزدهم
N	۰:۳۷:۵۸	مرد	دکتری	مصاحبه شونده چهاردهم
O	۰:۴۱:۳۷	مرد	دکتری	مصاحبه شونده پانزدهم
P	۰:۵۹:۰۴	مرد	کارشناسی ارشد	مصاحبه شونده شانزدهم

منبع: نویسندگان

شایان ذکر است که پیش از آغاز فرایند مصاحبه، پرسش‌های مربوطه با توجه به ادبیات پژوهش استخراج گردیده و طی جلساتی، علاوه بر اساتید، با چند تن از متخصصین حوزه نفت و گاز به بحث و بررسی گذاشته شد تا مورد تدقیق بیشتری قرار گیرد. همچنین، در عمل، محقق با ۲۳ نفر از مدیران عامل در صنعت نفت و گاز مصاحبه به عمل آورده است که اگرچه تلاش بر مفید بودن مصاحبه و نیل به اهداف پژوهش

بوده، اما در برخی موارد، مسیر مصاحبه به نحو دیگری پیش رفته است. در ادامه، این مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. روش داده‌بنیاد، یک روش کیفی و مبتنی بر گردآوری اطلاعات با استفاده از ابزارهای گوناگون است که بسیاری از پژوهش‌ها بر مبنای آن انجام می‌پذیرد. واژه «گراندد تئوری» به شکل‌های متفاوتی نظیر نظریه بنیادی، نظریه زمینه‌ای، نظریه مبنایی، نظریه داده‌محور، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، رویش نظریه و نظریه برخاسته از داده نیز به کار رفته است.

به‌طور کلی، کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد می‌تواند در سه مرحله زیر انجام شود:

۱. کدگذاری باز: فرایند کدگذاری با کدگذاری باز، که شامل بررسی جمله به جمله و کلمه به کلمه داده‌هاست، آغاز می‌شود و هدف از آن شناسایی کدهای اصلی پژوهش است. این نوع کدگذاری به محقق این امکان را می‌دهد تا مقوله‌ها را به‌درستی شناسایی و اشباع نماید. همچنین، این بررسی جزء به جزء تضمین می‌کند که نظریه یا چارچوب نهایی استخراج‌شده، جامع بوده و هیچ داده ارزشمندی از قلم نیفتد.
۲. کدگذاری محوری: این مرحله از کدگذاری، فرایند ایجاد ارتباط میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری از آن جهت محوری نامیده شده که حول محور یک مقوله انجام می‌پذیرد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط میان آنها حاصل شود (Lee, 2001).

۳. کدگذاری انتخابی/گزینشی: در کدگذاری باز، پژوهشگر به ایجاد مقوله‌ها و تعیین ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس تلاش می‌کند تا نحوه تغییر مقوله‌ها در طول ابعاد تعیین‌شده را مشخص نماید. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند اصلاح و تکمیل شده و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند؛ با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک ساختار نظری جامع‌تر، یکپارچه شوند، به‌گونه‌ای که نتایج پژوهش، شکل نظریه به خود بگیرد. بنابراین، کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها در جهت نیل به نظریه نهایی است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۷).

۵. تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده

۵-۱. کدگذاری باز پژوهش

فرایند پژوهش بدین گونه پیش رفت که ابتدا فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به صورت کدهای باز، کدگذاری گردید که در ادامه تشریح خواهد شد. از مجموع محتوای این مصاحبه‌ها، ۱۳۰ جمله در قالب ۳۵ کد باز استخراج گردید.

کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها به صورت خلاصه به شرح زیر است:

جدول (۲): خلاصه‌ای از کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدباز / مفهوم اولیه	نشانگرها
۱	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت یا مدیریت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2
۲	تجربه سودآور کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود	B4-B5-B6-C1-C2-D1-D2-H2-K1
۳	وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز	O1-M2-L3-L4-H3-G2-G3-G4-C3
۴	تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	O2-M3-J2-E1-D3-D4-B7-
۵	تجربه ایده‌پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان	B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10
۶	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت	O3-J3-G5-F1-F2-A2
۷	تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت (اکتشاف، استخراج، تولید، صادرات و پخش)	O4-B11
۸	تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی در صنعت نفت و گاز	O5-L6-J4-G6-F3-F4
۹	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم	F5-E3-A3-A4
۱۰	تجربه داشتن مربی یا منتور در مسیر شغلی و حرفه‌ای	L7-C4-A5-A6
۱۱	تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت و گاز	L8-F6
۱۲	تجربه تأسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر	D6-C5-B12
۱۳	تجربه شرکت در همایش‌های بین‌المللی	P3-L9-B13-B14-B15

ردیف	کدباز / مفهوم اولیه	نشانه‌ها
۱۴	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت	L10
۱۵	تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در صنعت نفت و گاز	L11
۱۶	تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مخالف	L12-G7
۱۷	تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان	G8-F7
۱۸	تجربه محقق کردن اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده	F8-J5-G9
۱۹	تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست	O6-K2-F9-E4
۲۰	تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده	N3-F10-F11-F12
۲۱	تجربه انجام وظایف مدیر مافوق	F13
۲۲	تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان	H4-I1
۲۳	تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری	G10-B16
۲۴	تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز	B17-F14
۲۵	تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی	B18-M4
۲۶	تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه	M5-C6-A7
۲۷	تجربه مطالعه و چکیده نویسی کتب مدیریت	C7
۲۸	تجربه آشنایی با قوانین و مقررات حاکم بر صنعت نفت و گاز	G11-C8-A8-N4
۲۹	تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	M6-E5-A9
۳۰	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک	K3
۳۱	تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی	O7-N5-C9-A10
۳۲	تجربه شرکت در دوره‌های آموزشی خارج از کشور	L13
۳۳	تجربه مواجهه و رویارویی با بحران	C10
۳۴	تجربه مبارزه با فساد مالی	C11-B19-B20
۳۵	علاقه و دغدغه‌مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L14-H5-G12-F15-B21

منبع: یافته‌های تحقیق

۵-۲. کدگذاری محوری پژوهش

با بررسی و تجزیه و تحلیل کدهای به دست آمده، با در نظر گرفتن قرابت معنایی و محتوایی برخی کدها نسبت به یکدیگر، آنها را در کدهای انتزاعی تری که همان مقوله‌ها می‌باشند، جای داده شد. در این مرحله ۶ مقوله ایجاد شد که عبارتند از:

جدول (۳): کدگذاری محوری مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
توسعه و محدودیت	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم/ تجربه تاسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر/ تجربه سودآور کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود/ تجربه مواجهه و رویارویی با بحران/ تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مختلف/ تجربه مبارزه با فساد مالی در شرکت	F5-E3-A3-A4-B4-B5-B6-C1-C2-D1-D2-H2-D6-C5--K1 B12- C10- L12- G7- C11-B19-B20
توسعه و همراهی	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت و مدیریت/ تجربه داشتن مربی یا منتور در مسیر شغلی-حرفه‌ای/ تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه/ تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست/ تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده/ تجربه انجام وظایف مدیران فوق/ تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2- L7-C4-A5-A6- M5-C6-A7-O6-K2-F9-E4-N3-F10-F11-F12- F13- L8-F6
توسعه مسئله محور	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت و گاز/ تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در حوزه نفت و گاز/ تجربه ایده پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان/ تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز/ تجربه شرکت در دوره‌های خارج از کشور/ تجربه مطالعه و چکیده‌نویسی کتب مدیریت/ علاقه و دغدغه‌مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L10- L11- B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10- B17-F14- L13- C7-L14-H5-G12-F15-B21
توسعه از طریق گردش شغلی-وظیفه‌ای	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت/ تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت (اکتشاف، استخراج، تولید)/ تجربه آشنایی با قوانین و مقررات	O3-J3-G5-F1-F2-A2- O4-B11-G11-C8-A8-N4-O1-M2-L3-L4-

مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
	حاکم بر صنعت نفت و گاز/ وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز/ تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان/ تجربه محقق کردن اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده / تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی/ تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری/ تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان	H3-G2-G3-G4- C3- G8-F7- F8- J5-G9- O5-L6- J4-G6-F3-F4- G10-B16- H4-I1
توسعه و انتقال دانش	شرکت در همایش‌های بین‌المللی/ تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی/ تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	P3-L9-B13-B14- B15- B18-M4- O2-M3-J2-E1- D3-D4-B7-
آموزش‌های پایه	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک/ تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی/ تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	K3- O7-N5-C9- A10- M6-E5-A9

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۵. کدگذاری گزینشی

همان‌طور که در فصل سوم توضیح داده شد، بعد از طی کردن کدگذاری باز و کدگذاری محوری، اگرچه مقوله‌ها استخراج شده‌اند و با زیرمقوله‌ها پیوند خورده‌اند؛ اما هنوز مقوله‌های اصلی شکل نگرفته‌اند و در مرحله کدگذاری گزینشی یا انتخابی است که مقوله‌های اصلی که چارچوب نهایی پژوهش را یکپارچه و منسجم می‌کنند، تثبیت می‌شوند.

جدول (۴): کدگذاری گزینشی مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
۱	محدودیت و توسعه	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم/ تجربه تاسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر/ تجربه سودآور	F5-E3-A3-A4- B4-B5-B6-C1- C2-D1-D2-H2- D6-C5--K1 B12- C10- L12-

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانگرها
		کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود/ تجربه مواجهه و رویارویی با بحران/ تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مختلف/ تجربه مبارزه با فساد مالی در شرکت	G7- C11-B19-B20
۲	همراهی و توسعه	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت و مدیریت / تجربه داشتن مربی یا متور در مسیر شغلی-حرفه‌ای/ تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه/ تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست/ تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده/ تجربه انجام وظایف مدیرمافوق/ تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2- L7-C4-A5-A6- M5-C6-A7- O6-K2-F9-E4- N3-F10-F11-F12- F13-L8-F6
۳	تحقیق و توسعه	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت و گاز/ تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در حوزه نفت و گاز/ تجربه ایده‌پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان/ تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز/ تجربه شرکت در دوره‌های خارج از کشور/ تجربه مطالعه و چکیده‌نویسی کتب مدیریت/ علاقه و دغدغه‌مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L10- L11- B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10- B17-F14- L13- C7-L14-H5-G12-F15-B21
۴	بسط رویکردها و توسعه	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت/ تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت(اکتشاف، استخراج، تولید)/ تجربه آشنایی با قوانین و مقررات حاکم بر صنعت نفت و گاز/ وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز/ تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان/ تجربه محقق کردن	O3-J3-G5-F1-F2-A2- O4-B11- G11-C8-A8-N4- O1-M2-L3-L4-H3-G2-G3-G4-C3-G8-F7- F8-J5-G9- O5-L6-J4-G6-F3-F4-G10-B16- H4-I1- P3-L9-B13-

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
		اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده / تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی / تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری / تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان / شرکت در همایش‌های بین‌المللی / تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی / تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	B14-B15- B18- M4- O2-M3-J2- E1-D3-D4-B7-
۵	نوآوری، استادمحوری و توسعه	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک / تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی / تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	K3- O7-N5-C9- A10- M6-E5- A9

منبع: یافته‌های تحقیق

۶. تبیین چارچوب

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، پنج مقوله اصلی، چارچوب توسعه تجربه‌محور را برای مدیران تبیین می‌کنند. این پنج مقوله، که در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند، می‌توانند مسیر توسعه‌ای کارآمد و موفق را برای افراد، به‌ویژه در سطوح مدیریتی، رقم زنند. در ادامه، به تفصیل به بررسی و واکاوی هر یک از این مقولات می‌پردازیم و ظرافت‌های موجود در هر کدام را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

۶-۱. محدودیت و توسعه

بر اساس داده‌های گردآوری شده و تبادل نظر با خبرگان پیرامون نحوه توسعه افراد از طریق تجارب، به نظر می‌رسد یکی از مؤثرترین حوزه‌های توسعه‌ای برای افراد، به‌ویژه مدیران، تجاربی است که در آنها فرد ملزم به گذر از یک محدودیت در راستای حل یک مسأله است. آنچه سبب رشد و ارتقای افراد در این حوزه از تجارب می‌شود، مسئولیتی است که بر دوش آنها قرار دارد و انجام این مسئولیت و به سرانجام رساندن آن با موانع

درونی و بیرونی همراه است. موانع درونی می‌تواند شامل کمبود نیروی انسانی یا منابع مالی باشد و موانع بیرونی می‌تواند شامل مواردی نظیر تحریم‌ها باشد.

۶-۲. همراهی و توسعه

می‌توان این حوزه از تجارب توسعه‌ای را دووجهی در نظر گرفت؛ زیرا فرد در این دسته از تجارب، دو نقش را عهده‌دار می‌شود: در برخی از تجارب، فرد نقش مربی را ایفا کرده و به تربیت دیگران می‌پردازد و در برخی دیگر، خود تحت تربیت و آموزش قرار می‌گیرد. برای مثال، در «تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده»، فرد از طریق همراهی با رئیس یا مدیر مافوق خود که نقش مربی او را ایفا می‌کند، در مسیر توسعه گام برمی‌دارد و به تدریج پرورش می‌یابد. در «تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست»، فرد مسئولیت دارد تا با افراد زیرمجموعه خود تعامل مستمر داشته باشد و در نقش مربی ظاهر شده و گام‌به‌گام به آموزش، پیشرفت و ارتقای کارکنان خود اهتمام ورزد. در «تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه»، شرایطی مهیا می‌شود که فرد هم تربیت می‌شود و هم تربیت می‌کند. به بیان دیگر، فرد از طریق تفویض اختیار به افراد، هم بار وظایف خود را سبک‌تر کرده و می‌تواند به برنامه‌ریزی و سازماندهی اهداف کلان‌تر سازمان بپردازد و هم فرصت شکوفایی را برای افراد زیرمجموعه خود فراهم می‌آورد. علاوه بر این، از مزایای دیگر چنین تفویض اختیاری که به صورت جامع انجام می‌شود، شکل‌گیری هویت فردی در ارتباط با یک کار معین است. به عنوان مثال، در شرایطی که مدیر صرفاً اجازه انجام بخشی از یک وظیفه را به فرد محول می‌کند، با حالتی که تمام فرایند کار به فرد مقابل سپرده می‌شود، تفاوت معناداری وجود دارد. واضح است که در حالت دوم، فرد با انجام تمام مراحل کار، نسبت به آن وظیفه احساس مسئولیت و تعلق خاطر بیشتری پیدا می‌کند و هویت او با آن کار پیوند می‌خورد.

۶-۳. تحقیق و توسعه

این بخش از تجارب توسعه‌ای ناظر به مواجهه فرد با یک مسأله محوری در سازمان است. علاقه و دغدغه‌مندی فرد نسبت به صنعت نفت و گاز، بستر مناسبی را برای یادگیری و حل مسائل این حوزه فراهم می‌آورد. بنابراین، قرار دادن افراد در معرض مسائل اساسی صنعت می‌تواند هم به پیشرفت صنعت یاری رساند و هم افراد را در زمینه‌های مطالعاتی

و پژوهشی برای یافتن راه حل یک مسأله در سازمان توسعه دهد. آشنایی با مراکز مطالعاتی، نوع اطلاعات مورد نیاز و مسیر دستیابی به آنها، ایده پردازی، اجرا و دریافت بازخورد، مطالعه کتاب و غیره، از جمله مسیرهای توسعه ای است که طی آن، فرد از طریق کار با داده های گوناگون و تجزیه و تحلیل آنها، به دنبال راهکاری برای یک مشکل در سطح سازمان یا صنعت می گردد.

۶-۴. بسط رویکردها و توسعه

می توان گفت توسعه ای که در مواجهه با این دسته از تجارب برای فرد حاصل می شود، ناشی از دو رخداد کلیدی است:

الف) گردش شغلی در مشاغل کلیدی و تخصصی وزارت نفت و گاز. ب) تلاش برای انتقال فناوری یا تعامل با شرکت ها یا مدیران در سطح بین الملل.

مدیرعامل سازمان بدون تردید باید شایسته ترین فرد باشد. بنابراین، یک مدیر ارشد علاوه بر اینکه باید نسبت به مشاغل تخصصی در صنعت (شامل اکتشاف، استخراج، تولید، صادرات و توزیع) اشراف کامل داشته باشد، باید در مشاغل کلیدی صنعت نیز تجربه عملی داشته باشد. در گام نخست، لازمه و پیش نیاز این امر آن است که چنین فردی از بدنه صنعت رشد یافته و مدارج را به تدریج طی کرده باشد. به بیان دیگر، طبق نظر خبرگان، لازم است فرد به مدت ۵ تا ۱۰ سال در فضای صنعت نفت و گاز تنفس کرده باشد. اما صرف اینکه فردی سنواتی را در سازمان سپری کرده و سابقه طولانی دارد، الزاماً شایستگی مورد نیاز را برای او به ارمغان نمی آورد. به باور نگارنده، داشتن سابقه و تمرکز ۵ تا ۱۰ ساله برای دستیابی به توانمندی یک مدیر ارشد، شرط لازم است اما کافی نیست.

با گذر از این ملاحظه، در ادامه باید گفت مدیر ارشد سازمان باید با کسب و کار اصلی یا اصطلاحاً Core Business سازمان آشنایی عمیق داشته باشد. اما علی رغم اهمیت این موضوع، یک مهندس متبحر لزوماً نمی تواند یک مدیرعامل موفق نیز در سازمان باشد، زیرا مدیریت ارشد، فراتر از اشراف بر امور مهندسی است و علاوه بر آن، مستلزم درک عمیق از مسائل مالی، منابع انسانی، صادرات و واردات و سایر مشاغل کلیدی در صنعت است.

موضوع دیگری که به عقیده نگارنده از جمله تجارب کلیدی یک مدیر ارشد تلقی می‌شود، داشتن تجربه در حوزه بین‌الملل است که می‌تواند در قالب‌هایی چون انتقال فناوری، شرکت در همایش‌های بین‌المللی و تعامل با شرکت‌های خارجی محقق شود. هسته و رویداد محوری که در اثر مواجهه با این دسته از تجارب حاصل می‌شود، شکستن پوسته رویکردهای سنتی و روش‌های منسوخ انجام کار است. به عبارت دیگر، فرد در اثر پشت سر گذاشتن این تجارب، با رویکردهای گوناگون و متنوعی در صنعت مواجه می‌شود که می‌تواند ناظر به نحوه انجام کار، نوع نگاه به مسأله، عملیاتی‌سازی فرایندهای کاری و مسائلی از این دست باشد. این مواجهه، سبب بسط و توسعه ذهن، رویکردها و نگرش‌های فرد نسبت به مسائل و حوزه‌های گوناگون در صنعت خواهد شد. مشاهده ایده‌های متنوع در ارتباط با مسائل روزمره، نوع برداشت و تحلیل ما از وضعیت حال و آینده را شکل خواهد داد.

۵-۶. نوآموزی، استادمحوری و توسعه

تجارب توسعه‌ای مطرح‌شده در این بخش از این حیث حیاتی و ضروری تلقی شده‌اند که مدیر ارشد سازمان باید نسبت به مطالب کاربردی در این حوزه‌ها اشراف نسبی داشته باشد. اما اثر و توسعه‌ای ناشی از این تجارب، صرفاً محدود به یادگیری این مطالب که شاید برای مدیران تازه‌کار و کم‌تجربه، بدیع باشد، نمی‌شود. آنچه خبرگان و مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند، نه فقط معطوف به مطالب آموزشی ارائه‌شده در این دوره‌ها، بلکه مهمتر از آن، ناظر به اساتیدی بود که در این دوره‌ها با آنها آشنا می‌شدند. به عقیده نگارنده، اتفاق و رویداد کلیدی که سبب توسعه مدیران می‌شد، مواجهه با افراد برجسته و کارآزموده در کسوت استادی طی یک دوره آموزشی بود. بنابراین، آنچه سبب جلب توجه نگارنده به این دسته از تجارب شده، صرفاً انتقال دانش نیست، بلکه فردی است که در جایگاه استادی قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، مهمتر از محتوای آموزشی، تجربه آشنایی و تعامل با شخصی است که در جایگاه استاد و به‌عنوان مدرس ذیل یک عنوان آموزشی به تدریس می‌پردازد. در تجارب مطرح‌شده توسط مدیران در طول گردآوری اطلاعات، غالباً اساتید این دوره‌ها، اشخاص ماهر و کارآزموده‌ای بودند که هم با حوزه نظری مسائل آشنایی داشتند و هم خود در میدان عمل حاضر بوده و با ظرایف و

پیشگیری‌های مسائل صنعت دست‌وپنجه نرم کرده بودند. از این روی، توسعه، نوآموزی و استادمحوری بر دانش ضمنی تأکید دارد که در اثر گذراندن چنین دوره‌هایی برای افراد حاصل می‌شود.

نتیجه‌گیری

هدف بنیادین این پژوهش، پاسخ به این پرسش اساسی بود که پرورش یک مدیرعامل یا مدیر ارشد کارآمد و موفق در صنعت نفت و گاز، مستلزم چه ویژگی‌هایی از جمله دانش، شایستگی‌ها و به‌ویژه، تجارب است. کانون توجه این تحقیق بر **تجارب** معطوف بود و پرسش‌های مطروحه در مصاحبه‌ها با مدیران ارشد صنعت نفت و گاز نیز ناظر بر تجاربی بود که از منظر خبرگان، وجود آنها در کارنامه شغلی مدیران برای توسعه و رشد فرد تا نیل به سطح توانمندی یک مدیر ارشد، ضروری و حیاتی تلقی می‌شد.

به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی منابع انسانی و ترسیم کارراه برای مدیران صنعت نفت و گاز، که صنعتی پیشرو، اثرگذار و راهبردی محسوب می‌شود، از اهمیت بسزایی برخوردار است. تبیین مسیر توسعه‌ای و کارراه شغلی یک فرد برای دستیابی به جایگاه مدیریت ارشد سازمان، تعیین ایستگاه‌های حرفه‌ای برای یک مدیرعامل، مدت زمان توقف در هر ایستگاه، شایستگی‌های مورد انتظار در هر مرحله و مسائلی از این دست در حوزه جانشین‌پروری، دغدغه اصلی این پژوهش را تشکیل می‌داد. با توجه به جامعه آماری و نمونه‌گیری تحقیق حاضر، یافته‌های پژوهش عمدتاً به مدیران مرد شاغل در این صنعت مرتبط است، اگرچه می‌توان با تقریب قابل قبولی، این یافته‌ها را به تمامی مدیران در صنعت نفت، صرف‌نظر از جنسیت آنها، نیز تعمیم داد.

همان‌طور که پیش‌تر تشریح شد، از دیدگاه کلب، یادگیری فرایندی است که از طریق دگرگونی و بازتاب ذهنی تجارب در ذهن، به خلق دانش جدید و توسعه فرد منتهی می‌شود. در تشریح مفهوم محدوده آغازین توسعه (Zone of Proximal Development) نیز بیان گردید که این محدوده، بازه یا نقطه‌ای است که فرد باید در آن رشد و ارتقا یابد و بیاموزد که چگونه در مواجهه با مسائل جدید، به‌طور مستقل و بدون نیاز به یاری دیگران، به حل مسأله بپردازد. این یادگیری از طریق تعامل درونی فرد با محیط پیرامون، شامل افراد، اشیاء، نمادها و غیره، حاصل می‌شود. همچنین به سفرهای ماجراجویانه

(Expeditions) اشاره شد که موقعیت‌هایی نو برای افراد خلق می‌کنند و آنها را در معرض تجارب جدید قرار می‌دهند. حضور در این موقعیت‌ها و انجام کنشی هرچند کوچک، فرد را وارد چرخه یادگیری تجربه‌محور می‌کند؛ چرخه‌ای که به واسطه یک رخداد جدید و چالش‌برانگیز، به خلق دانش نوین در فرد می‌انجامد. به بیان دیگر، حضور در موقعیت‌هایی نظیر کوه‌نوردی، ماجراجویی در دل طبیعت که با فراز و نشیب‌های متعددی همراه است و مستلزم هم‌زیستی برای حفظ سلامت و رسیدن به مقصد است، به ارتقا و توسعه نگرشی و مهارتی افراد می‌انجامد، همان‌طور که آلیسون در سال ۲۰۰۰ به توسعه حاصل از این سفرها اشاره کرده بود.

حال با در نظر گرفتن مفاهیم و نظریات فوق، فرض کنید که در مسیر تحقیقات به محتوایی دست یافته‌ایم که موقعیت‌های توسعه‌ای را به ما معرفی می‌کند؛ موقعیت‌هایی که فرد با قرارگیری در آنها، در شایستگی‌های سازمانی موردنظر ما پرورش می‌یابد. در این صورت، می‌توان با بهره‌گیری از چرخه یادگیری تجربه‌محور و از طریق این موقعیت‌ها و قرار دادن افراد مستعد در معرض آنها، به توسعه این افراد در سازمان یا صنعت یاری رساند. این همان محتوایی است که پژوهش حاضر در پی دستیابی به آن بود و نهایتاً در قالب چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز ارائه گردید.

این چارچوب که بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها تدوین شده، در شکل شماره (۱)، مؤلفه‌های اصلی محیط یادگیرنده، یعنی سازمان، را به تصویر می‌کشد. سپس، به منظور عملیاتی و کاربردی‌سازی مؤلفه‌های توسعه تجربه‌محور، ابعاد هر یک از مؤلفه‌ها به اختصار و با استفاده از نماد، مشخص شده است. این چارچوب که در بخش «بحث» به تفصیل مورد واکاوی قرار گرفت، شامل پنج مقوله محوری است:

۱. توسعه، نوآموزی و استادمحوری

۲. توسعه و همراهی

۳. تحقیق و توسعه

۴. توسعه و محدودیت

۵. توسعه و بسط رویکرد

این چارچوب می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی و توسعه فردی مدیران در صنعت نفت و گاز مورد استفاده قرار گیرد و به پرورش مدیرانی توانمند و کارآمد برای آینده این صنعت کلیدی یاری رساند.



شکل (۱): چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین تجارب کلیدی در توسعه مدیران صنعت نفت و گاز انجام پذیرفت. برای نیل به این مقصود، ضمن بررسی دقیق ادبیات نظری مرتبط با یادگیری تجربی و توسعه رهبری، مصاحبه‌های عمیقی با ۱۶ تن از مدیران ارشد و موفق این صنعت صورت گرفت. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از این مصاحبه‌ها، با استفاده از

روش نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به شناسایی ۳۵ کد باز، ۶ مقوله محوری و در نهایت ۵ مقوله کلیدی انجامید.

پنج مقوله کلیدی استخراج شده، دربردارنده تجاربی هستند که نقشی اساسی در توسعه و ارتقای مدیران در صنعت نفت و گاز ایفا می‌کنند. این مقولات عبارتند از:

۱. توسعه، نوآموزی و استادمحوری: این مقوله بر اهمیت یادگیری مستمر، به‌روزرسانی دانش نظری و بهره‌مندی از تجارب اساتید مبرز و کارآزموده در صنعت تأکید دارد.

۲. توسعه و همراهی: این مقوله نقش دوسویه مربی‌گری و شاگردی را در فرایند توسعه مدیران برجسته می‌سازد و بر اهمیت هدایت و راهنمایی نیروهای زیردست از یک سو و الگوبرداری از مدیران ارشد و باتجربه از سوی دیگر تأکید می‌نماید.

۳. تحقیق و توسعه: این مقوله بر ضرورت درگیر شدن فعالانه مدیران با مسائل و چالش‌های بنیادین صنعت تأکید داشته و نقش کنجکاوی، دغدغه‌مندی و به‌کارگیری مهارت‌های حل مسأله را در توسعه مدیران برجسته می‌سازد.

۴. توسعه و محدودیت: این مقوله به نقش سازنده محدودیت‌ها و چالش‌ها در واداشتن مدیران به خلاقیت، نوآوری و یافتن راهکارهای بدیع برای برون‌رفت از تنگناها اشاره دارد.

۵. توسعه و بسط رویکرد: این مقوله بر اهمیت گردش شغلی در مشاغل کلیدی و تخصصی، تعامل با شرکت‌ها و مدیران بین‌المللی و وسعت بخشیدن به دیدگاه‌ها و نگرش‌های مدیران تأکید می‌نماید.

بر اساس این پنج مقوله کلیدی، چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز ارائه گردید. این چارچوب، ضمن ارائه تصویری روشن از مسیر توسعه‌ای مدیران در این صنعت، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌ریزی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی، جانشین‌پروری و ارتقای سطح شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

کتابنامه

- دانایی‌فرد، حسن و سیدمجتبی، امامی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۱ (۲). ۶۹-۹۷.
- صفایی موحد، سعید. (۱۴۰۰). گراند تئوری: مبانی نظری. رویکردها و رویه‌های جاری. چاپ اول. انتشارات دوران.
- Adamson, John William (ed) (1911) *The Educational Writings of John Locke*. Edwin Arnold. London
- Beard, C and Wilson, J (2002) *Experiential Learning*. Kogan Page. London.
- Beard, C and Wilson, J (2006) *Experiential Learning*. Kogan Page. London.
- Beard, C (2010) *The Experiential Learning Toolkit: Blending practice with concepts*. Kogan Page. London
- Beard, Colin M. Wilson, John P. (2013). *Experiential Learning: A Handbook for Education. Training and Coaching*. Kogan Page Publishers.
- Burch, G. F., Giambatista, R., Batchelor, J. H., Burch, J. J., Hoover, J. D., & Heller, N. A. (2019). A meta-analysis of the relationship between experiential learning and learning outcomes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. 17 (3). 239-273.
- Cantor, J A (1997) *Experiential Learning in Higher Education: Linking classroom and community*. The George Washington University. Graduate School of Education and Human Development. Washington DC.
- Chan, C. K. Y. (2023). *Assessment for experiential learning* (p. 379). Taylor & Francis.
- Coker, J. S., Heiser, E., Taylor, L., & Book, C. (2017). Impacts of experiential learning depth and breadth on student outcomes. *Journal of Experiential Education*. 40 (1). 5-23.
- Cuffaro, Harriet K (1995) *Experimenting with the World: John Dewey and the early childhood classroom*, Teachers College Press, New York
- David, K. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Engle Wood Cliffs and NJ: Prentice Hal.
- Davis, B., & Summers, M. (2014). Applying Dale's Cone of Experience to increase learning and retention: A study of student learning in a foundational leadership course. *Qscience proceedings*. 2015 (4). 6.
- Fenwick, T. J. (2000). Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. *Adult education quarterly*. 50 (4). 243-272.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. University of California.,
- Griffin, C. (1992) 'Absorbing experiential learning', in J. Mulligan, and C. Griffin (eds) *Empowerment through Experiential Learning*, London: Kogan Page. 31-36

- Hutton, M (1989) Learning from action: A conceptual framework. in Making Sense of Experiential Learning: *Diversity in theory and practice* . eds S Weil and I McGill. Society for Research into Higher. Education & Open University Press. Milton Keynes.UK.
- Joy, S., & Kolb, D. A. (2009). Are there cultural differences in learning style?. *International Journal of intercultural relations*. 33 (1). 69-85.
- Keeton, M and Tate, P (1978) (eds) *Learning by Experience – what, why and how*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kolb, A. Y., and Kolb, D. A., *The Kolb Learning Style Inventory 4.0: A Comprehensive Guide to the Theory*. Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications. Boston. MA: Hay Resources Direct, www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand. (2013a).
- Kolb, David A (2015) *Experiential Learning : Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- lee, J. (2001). A grounded theory: *integration and internalization in ERP adoption and use*. s.n.
- Macala, Joan C (1986) Sponsored experiential programs: learning by doing in the workplace. in *Experiential and Simulation Techniques for Teaching Adults* . ed Linda H Lewis. pp 57–70. Jossey-Bass. San Francisco.
- McCauley, C. D., DeRue, D. S., Yost, P. R., & Taylor, S. (2014). Experience-driven leader development: *Models, tools, best practices, and advice for on-the-job development*. (Vol. 170). John Wiley & Sons.
- McGill, I., & Weil, S. W. (1989). Continuing the dialogue: New possibilities for experiential learning. *Making sense of experiential learning*. 249.
- Moon, J. A. (2004). A handbook of reflective and experiential learning: *Theory and practice*. Routledge.
- Noble, M. (2002). *Accrediting experience*, paper given at NUCCAT Annual Conference, November.
- Rogers, A (1996) *Teaching Adults* . Open University Press. Buckingham.
- Rumsey, T. (1996). Not Just Games: *Strategic use of Experiential Learning to Drive Business Results*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Salmon, P. (1989). *Personal stances in learning*. in s. Warner Weil and M. McGill (eds) *Making sense of experiential learning*, Milton Keynes: SRHE/Open University press. pp.230-44
- Saddington, (1992) Learner Experience: A rich resource for learning pp 37–39 in Mulligan, J & Griffin, C (Eds) *Empowerment Through Experiential Learning: Explorations of Good Practice*. Kogan Page. London
- Seibert, Kent W (1999) Reflection in action: tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*. Winter. pp 54–65
- Strauss, A. I. (1987). *Qualitative analysis in social research: grounded theory methodology*. Fernuniv.