



The Conceptual Framework of School Principals' Mindsets from the Perspective of the Biographies of Prophets Based on the Holy Qur'an¹

Nafiseh Sadat Emami², Niko Deyalmeh³, Khadijeh Abolmaali Al-Hosseini⁴

Doi:

10.30497/esi.2025.247403.1888



Abstract

The current research aims to investigate the conceptual framework of school principals' mindset from the perspective of the Prophets' lives in the Holy Qur'an. To this end, 121 verses of the Quran related to the behavior and speech of four divine prophets (Yusuf, Moses, David, and Solomon, peace be upon them) were analyzed using the directional qualitative content analysis method. The findings revealed that the components of school principals' mindset can be categorized into five main categories: 1. Belief-based mindset; 2. Human-based mindset; 3. Connection-based mindset; 4. World-based mindset; 5. Performance-based mindset. Belief-based mindset is found to be the generator of all actions and organization, and human-based mindset and linkage-based mindset cause a difference to the managers, employees, trainers, and stakeholders in the processes of the educational organization and human relations. World-based mindset and performance-based mindset also play a significant role in planning and monitoring. The resulting conceptual framework, as a tool for improving leadership and management in the educational system, emphasizes the importance of paying attention to a monistic and human-centered approach in decision-making and managing human relations. This framework can help solve challenges such as resistance to change and improving the quality of organizational communications.

Keywords: Mindset, Five-Based Mindsets, School, school principals

1. This article is extracted from a Master's thesis in Educational Management and Islamic Studies at Imam Sadiq University (Sisters' Campus).

2. Ph.D. Candidate in Educational Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). n.emami@edu.ui.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. dialameh@isu.ac.ir

4. Professor, Department of Psychology, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran. abolmaali@riau.ac.ir

چارچوب مفهومی آمایه‌های ذهنی مدیران مدارس مبتنی بر سیره انبیا در قرآن مجید^۱

نفسیه السادات امامی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۴

نیکو دیالمه^۳

خدیجه ابوالمعالی الحسینی^۴

Doi: 10.30497/esi.2025.247403.1888

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوب مفهومی آمایه‌های ذهنی مدیران مدارس براساس سیره انبیا در قرآن کریم است. در این راستا، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار، ۱۲۱ آیه قرآن مرتبط با رفتار و گفتار چهار پیامبر الهی (یوسف(ع)، موسی(ع)، داود(ع) و سلیمان(ع)) تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد آمایه‌های ذهنی مدیران در پنج دسته مقوله اصلی، شامل آمایه‌های ذهنی «اعتقادبنیاد»، «انسان‌بنیاد»، «پیوندبنیاد»، «جهان‌بنیاد» و «عملکردبنیاد»، طبقه‌بندی می‌شوند. «آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد» مولد تمام افعال و اقدامات سازمانی است و «آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد» و «پیوندبنیاد» سبب ایجاد رویکرد متفاوتی نسبت به خود مدیر، کارکنان، متربیان و ذی‌نفعان در فرایندهای سازمان آموزشی و روابط انسانی می‌شود. «آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد» و «عملکردبنیاد» نیز نقش بسزایی در برنامه‌ریزی و نظارت خواهند داشت. چارچوب مفهومی حاصل، به‌عنوان ابزاری برای بهبود رهبری و مدیریت در نظام آموزشی، بر اهمیت توجه به نگرش توحیدی و انسان‌محور در تصمیم‌گیری و مدیریت روابط انسانی تأکید دارد. این چارچوب می‌تواند به حل چالش‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر و ارتقای کیفیت ارتباطات سازمانی کمک کند.

واژگان کلیدی: آمایه ذهنی، آمایه‌های ذهنی پنج بنیاد، مدرسه، مدیران آموزشی

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق(ع) پردیس خاوران است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول). n.emami@edu.ui.ac.ir

۳. دانشیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران. dialameh@isu.ac.ir

۴. استاد گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. abolmaali@riau.ac.ir

بیان مسئله

تعلیم و تربیت ابزاری جدی برای ارتقای سرمایه انسانی و تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی در عرصه‌های مختلف است. باتوجه به روند توسعه مدیریت آموزشی در افق چشم‌انداز توسعه کشور، سه مسئله مهم پیاده کردن اهداف، هم‌خوانی اهداف سازمان با مسائل فرهنگی و اجتماعی و تأمین نیاز و ضرورت‌های شهروندان در آموزش و پرورش باید مورد توجه قرار گیرد. بدین منظور ایجاد تغییر و تحول در سازمان آموزش و پرورش کشور به عنوان بهترین راهبرد برای حل مسائل قلمداد می‌شود. شواهد میدانی و اسناد بیانگر این است که برخی از مدیران و کارکنان سازمان‌های آموزشی ایران از سطوح کلان تا خرد در برابر تغییرات صحیح مقاومت می‌کنند (نوری، و حسین‌پور، ۱۴۰۰) و از سطح انگیزش و رضایت شغلی مطلوبی برخوردار نیستند (میری، پارسا، و فرهادی‌راد ۱۳۹۵؛ انتصار فومنی، ۱۳۹۴؛ پناهی، مؤمنی، و صالحی، ۱۳۹۷)، به کمیت‌گرایی بیش از کیفیت‌گرایی گرایش دارند و از نوآوری دورند (نیکنامی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ مسئله‌ای که به عنوان یکی از موانع مهم و جدی تحول و گذار مدارس و نظام آموزشی کشور از وضعیت فعلی به نظام مطلوب تلقی می‌شود.

اهتمام به نقش مربیان، مدیران و رهبران آموزشی باعث شده است تا یکی از اهداف سند تحول بنیادین به طراحی سیاست‌های مناسب برای ارتقای شیوه‌های جذب، تربیت و نگهداشت مدیران و معلمان در آموزش و پرورش اختصاص یابد و راهکارهایی پیشنهاد شود (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰، صص. ۴۶-۴۷). اما سؤال اساسی این است که این سیاست‌ها چگونه اجرایی خواهد شد؟ بر چه شایستگی‌هایی تمرکز خواهد کرد؟ و به‌طور مشخص نظام تعلیم و تربیت چه انتظاری از مدیران و کادر آموزشی خواهد داشت؟

پاسخ به این سؤالات در گروی توجه به نقش محوری مدیران سازمان‌های آموزشی کشور است. مدیران با رهبری منابع انسانی و هماهنگی تغییرات درونی و بیرونی سازمان، بیشترین نقش را در تأمین اهداف منظور در تحولات جدید سیستم تعلیم و تربیت کشور برعهده دارند. لازمه تغییر اثربخش به چالش کشیدن باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های افراد است (Juechter & co, 1998). بنابراین بن‌مایه تغییر، تحول و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت، تغییر و تحول در چگونگی تفکر، نگرش و باور عمیق مدیران، معلمان و کارکنان آن است. ویژگی

اساسی و بنیادینی که همه این مفاهیم را دربر می‌گیرد، «آمایه ذهنی»^۱ نامیده می‌شود. آمایه ذهنی در فرهنگ لغت آکسفورد به‌عنوان «روش همیشگی فکر کردن»^۲ معنا شده است و منظور از آن عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی و مبادی اولیه‌ای است که عقاید، باورها، نگرش‌ها و مفروضات زندگی ما را می‌سازد، به نحوه نگرش ما به جهان شکل می‌دهد و بر رفتار و اعمال روزانه ما اثر می‌گذارد ((Buchanan & Kern, 2017) به نقل از McEwen & Schmidt, 2007 و Schein, 2015)). می‌توان گفت آمایه ذهنی به انسان کمک می‌کند تا از توانایی‌ها و نعمات الهی به بهترین یا بدترین نحو ممکن استفاده کند. به بیانی دیگر، انسان برای رسیدن به بهترین آینده ممکن می‌تواند تمام توان خود را به کار گیرد یا تسلیم شرایط شود؛ چنان‌که مشخص است ویژگی‌های آمایه ذهنی نشانگر اهمیت و نقش بالای آن در تحولات سازمانی است. بدین ترتیب اهتمام مدیران و رهبران سازمان‌های آموزشی، ازجمله مدرسه، به برخورداری از آمایه‌های ذهنی مطلوب ازجمله راهکارهای مهم اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش خواهد بود.

طی ۴۰ سال گذشته، یعنی تقریباً از زمانی که آمایه ذهنی در جوامع علمی مطرح شد تاکنون، دانشمندان مختلفی در این زمینه نظریه‌پردازی، و انواع مختلفی از آمایه ذهنی را ارائه کرده‌اند. از این میان می‌توان به «آمایه ذهنی ثابت»^۳ و «آمایه ذهنی افزایشی»^۴ (Dweck & Leggett, 1988)، «آمایه ذهنی سودمند»^۵ (Buchanan & Kern, 2017)، «آمایه ذهنی وفور»^۶ و «آمایه ذهنی کمیابی»^۷ (Freebairn, 2009)، «آمایه ذهنی مولد»^۸ و «آمایه ذهنی دفاعی»^۹ (Stark & Agyri, 2004) و «آمایه ذهنی 3 G: جهان کلی، نیک‌صفتی، ثبات قدم»^{۱۰} (Reed & Stoltz, 2011) اشاره کرد. رهبران دارای «آمایه ذهنی ثابت» فردگرا، مقاوم در برابر تغییر، خودمتمکی، خودخواه، انتقادناپذیر، متکی بر استعداد خویش، به دنبال تأیید، دارای وسعت دید

-
1. Mindset
 2. A Habitual Way of Thinking
 3. Fixed Mindset
 4. Growth Mindset
 5. Benefit Mindset
 6. Abundance Mindset
 7. Scarcity Mindset
 8. Productive Mindset
 9. Defensive Mindset
 10. 3G Mindset: Grit; Global; Good

کم، در پی قدرت، سرزنشگر و وابسته به استعداد و نبوغ خویش‌اند. کارکنان چنین سازمان‌هایی غالباً سرکوب می‌شوند و از رضایت کافی برخوردار نیستند. درحالی‌که رهبران دارای «آمایه ذهنی افزایشی» گروه‌گرا، چالشی، دلسوز، الهام‌بخش، دارای ازخودگذشتگی و گشودگی، مبتکر، خلاق و سرسخت‌اند. آنها به توانایی و توسعه انسان‌ها معتقدند و عملکرد کلی را معیاری برای پاداش و انگیزه می‌دانند (ثربا صفت، ۱۳۹۹). در «آمایه ذهنی سودمند» فرد یک مرحله بالاتر از «آمایه ذهنی افزایشی» قرار دارد و خلاقیت، فرصت‌سازی، کارآفرینی و برخورداری از انگیزه و منبع کنترل درونی از ویژگی‌های بارز او در انجام امور است (Buchanan & Kern, 2017). افراد دارای «آمایه ذهنی وفور» به دنبال فرصت و پیشگیری از وقایع بد هستند و پویایی، بصیرت، خلاقیت، گشودگی، ریسک‌پذیری از صفات بارز آنهاست. در نقطه مقابل، افراد دارای «آمایه ذهنی کمیابی» قرار دارند. ترس از دست دادن، تغییر موقعیت به جای خلق موقعیت، احتیاط و محافظه‌کاری، نگاه بسته و اندکی بدبینی ازجمله ویژگی‌های آنان است (Freebairn, 2009). ایجاد انتخاب‌های آگاهانه، شفاف‌سازی علت‌ها و جست‌وجوی دانش ارزشمند قابل‌آزمون از ویژگی‌های «آمایه ذهنی مولد» است که در مقابل با «آمایه ذهنی دفاعی» با خصوصیات منفعت‌طلبی، خودحمایتی و خودحفاظتی قرار دارد (Stark & Agyri, 2004).

نظریه «آمایه ذهنی 3 G» را می‌توان به‌نوعی ترکیبی از سایر نظریات و دربردارنده آمایه ذهنی دوئیک و دیدگاه داکورث^۱ (۲۰۱۶) دانست. این نظریه که توسط رید و استولز (۲۰۱۱) مطرح شد، مشتمل بر سه مؤلفه «آمایه ذهنی جهان‌کلی»^۲، «آمایه ذهنی نیک‌صفتی»^۳ و «آمایه ذهنی ثبات قدم»^۴ است. منظور از «آمایه ذهنی جهان‌کلی» گشودگی نسبت به تجربیات و ایده‌های جدید و همچنین توانایی ایجاد ارتباطات و ترکیبات جدید است. این آمایه ذهنی به دو مؤلفه «ارتباطات»^۵ و «گشودگی»^۶ تقسیم می‌شود. «آمایه ذهنی نیک‌صفتی» بستری است که هرچیز دیگری بر آن بنا می‌شود. این وجه از آمایه ذهنی مربوط به دیدن و نزدیک شدن به

1. Angela Duckworth
2. Global Mindset
3. Good Mindset
4. Grit Mindset
5. Global: Connectivity
6. Global: Openness

جهان است؛ به گونه‌ای که واقعاً به نفع اطرافیان باشد؛ بنابراین رفتار، اخلاق و رویکرد کلی فرد نسبت به دیگران را شامل می‌شود. در حالی که «جهان‌کلی» زمینه مشارکت را تعریف، و «ثبات قدم» میزان آن را تعیین می‌کند و «نیک‌صفتی» به سهم فرد در کار، زندگی و جهان‌مبث یا منفی می‌پردازد. این آمایه ذهنی نیز به دو مؤلفه «پایداری اخلاقی»^۱ و «خوش‌قلبی»^۲ تقسیم می‌شود. ثبات قدم سومین مؤلفه و سلول سوختی آمایه ذهنی 3 G است که فرد را در مسیر به جلو می‌راند و در تاریک‌ترین لحظات سبب زنده شدن دوباره آمایه ذهنی می‌شود. رید و استولز (۲۰۱۱) برای آمایه ذهنی ثبات قدم چهار مؤلفه «رشد»^۳ «تاب‌آوری»^۴ «اشتیاق»^۵ و «سرسختی»^۶ را برشمرده‌اند. مدیر دارای «آمایه ذهنی 3 G» ضمن پایبندی به اصول اخلاقی، انعطاف‌پذیر، قابل‌اتکا، رشد‌محور، خلاق، صادق و مهربان است و از ثبات قدم، پشتکار، تاب‌آوری و استقامت بالایی در امور برخوردار است. او به امور نگاهی کلان دارد و نسبت به تعهدات کاری پایبند است. خوش‌قلبی و همدلی از دیگر ویژگی‌های این مدیران در ارتباطات سازمانی است.

وجود پژوهش‌های متعدد خارجی از جمله مقالات، کتاب‌ها، مصاحبه‌ها، گزارش‌ها و حتی وب‌سایت‌های شخصی در حوزه آمایه ذهنی نشان از اهمیت این حوزه و فراگیری آن در خارج از ایران است. دوئک و لگت (۱۹۸۸) با ارائه نظریه‌ای زیربنایی مشخص کردند که چگونه نظریه‌های ضمنی افراد آنها را به سمت اهداف خاص هدایت می‌کند و همچنین چگونه این اهداف الگوهای مختلف را تنظیم می‌کنند. فارسر (۲۰۱۷) نیز پس از انجام مصاحبه بر دانش‌آموزان ابتدایی چهار موضوع کلی شروع فرایند، فرهنگ کلاس و آموزش، خارج از کلاس، و رویکرد دانش‌آموز به یادگیری را برای پیاده‌سازی و به‌کارگیری آموزش و یادگیری آمایه ذهنی رشد معرفی کرد. دوئک و یگر^۷ (۲۰۱۹) با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته، آمایه ذهنی را از نظر سیستماتیک و چگونگی تأثیر آن بر چالش‌جویی و انعطاف‌پذیری

1. Good: Integrity
2. Good: Kindness
3. Grit: Growth
4. Grit: Resilience
5. Grit: Intensity
6. Grit: Tenacity
7. Yeager, Devi

شکل‌گیری قضاوت‌ها و کلیشه‌ها بررسی کرده و چگونگی ورود تحقیقات آمایه ذهنی به عصر آزمایش‌های میدانی را توضیح داده‌اند. بوچنان و کرن (۲۰۱۷) با گنجاندن زمینه اجتماعی در نظریه دوئیک رهبرانی را توصیف کردند که هرروزه نقاط قوت خود را کشف می‌کنند تا کمک‌های ارزنده‌ای به اهدافی بزرگ‌تر از خود داشته باشند. فیربیرن (۲۰۰۹) طی یک مطالعه ترکیبی تأثیر مدل آمایه ذهنی یک رهبر بر سلامت سازمان را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش بیانگر اثربخشی آمایه ذهنی و فور در سلامت سازمان و ادراکات آن و نقش آن بر پیروان است رید و استولز (۲۰۱۱) با بررسی رهبران موفق جهان نظریه آمایه‌های ذهنی 3 G مشتمل بر سه مؤلفه جهان‌کلی، نیک‌صفتی و ثبات قدم را ارائه کرده‌اند. فرنج و چنگ (۲۰۱۶) نیز با مروری انتقادی بر ادبیات آمایه ذهنی جهان کلی، اهمیت مفهوم‌سازی‌های علمی آن و هم‌گرایی و واگرایی بین ادعاهای علمی را بررسی کرده‌اند.

مفهوم *mindset*، چنان‌که در مقالات غربی بدان پرداخته می‌شود، در ایران استفاده نشده و به‌جز روان‌شناسی نفوذ قابل‌ملاحظه‌ای به سایر حوزه‌های علمی ازجمله مدیریت نداشته است. با وجود پژوهش‌های متعدد بر انواع آمایه ذهنی در خارج از کشور، در ایران عمده پژوهش‌ها معطوف به نظریه دوئیک شده است که با ترجمه «طرز فکر»، «باورهای هوشی» و «ذهنیت» شناخته می‌شود. ما برای واژه *mindset* ترجمه «آمایه ذهنی» را برگزیده‌ایم که مفاهیم جامع و زیربنایی‌تری را دربرمی‌گیرد، اما در پیشینه تمام واژگان مرتبط و مترادفی را که از آن ترجمه شده بود، جست‌وجو کردیم. چنان‌که در یافته‌ها ارائه خواهد شد، پژوهش حاضر با تعاریف ارائه‌شده در این پژوهش بدیع است و مخصوصاً در حوزه مدیریت و به‌طور ویژه مدیریت آموزشی پیشینه داخلی قابل ملاحظه‌ای ندارد. از میان پژوهش‌هایی که به نظریه دوئیک پرداخته‌اند، می‌توان به مقاله مصلح و همکاران (۱۴۰۳) اشاره کرد که با ارائه بسته عصب‌شناسی اخلاقی مبتنی بر ذهنیت رشد دوئیک (آمایه ذهنی افزایشی)، آن را بر بهبود مهارت‌های اجتماعی نوجوانان دارای مشکلات رفتاری مؤثر دانسته‌اند. همچنین خلخالی و اسفندیاری صالح (۱۴۰۳) با تحلیل کتاب‌های فارسی دوره ابتدایی، آنها را بیشتر در مسیر تقویت ذهنیت رشدیافتگی (آمایه ذهنی افزایشی) معرفی کرده‌اند. زندی علی‌آبادی و خلخالی (۱۳۹۸)، زارع (۱۳۹۴)، ذبیحی حصاری و غلامعلی لواسانی (۱۳۹۳)، زارع و رستگار (۱۳۹۳) و رستگار و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود فرضیه وجود رابطه بین باورهای هوشی (آمایه ذهنی) و

اشتیاق تحصیلی را آزموده و این رابطه را تأیید کرده‌اند. از نظر آنان، بین باورهای هوشی (آمایه ذهنی) و اشتیاق تحصیلی، رفتاری، عاطفی و شناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فلاحیه و همکاران (۱۳۹۹) با اجرای برنامه آموزشی تغییر ذهنیت دوئیک (آمایه ذهنی) بر دانش‌آموزان مدارس استعدادهای درخشان آن را بر کاهش اضطراب ناشی از انتظارات تحصیلی اثربخش دانسته‌اند. چنان‌که آرامی و همکاران (۱۳۹۸) نیز اثربخشی این برنامه بر اضطراب ناشی از امتحان همین قشر را مثبت اعلام کرده بودند. سرمدی و همکاران (۱۳۸۸) عزت‌نفس، انگیزه پیشرفت و باورهای هوشی (آمایه ذهنی) را به‌عنوان یکی از خصوصیات کارآفرینان در نظر گرفته و تبیین کرده‌اند بین باورهای هوشی (آمایه ذهنی) دانشجویان با کارآفرینی ارتباط وجود دارد. قنبری طلب و همکاران (۱۳۹۷) نیز دریافتند باور افزایشی (آمایه ذهنی افزایشی) به‌نحو مثبت و باور ذاتی (آمایه ذهنی ثابت) به‌نحو منفی بر بهزیستی مدرسه اثرگذار است. پژوهش آنها همچنین نشانگر اثر مثبت باور افزایشی (آمایه ذهنی افزایشی) بر هیجان امید است. صرامی و فلاحیه (۱۴۰۳) مداخله ذهنیت رشد (باور افزایشی) بر تاب‌آوری تحصیلی و خودناتوان‌سازی تحصیلی دانش‌آموزان را مؤثر دانسته‌اند. محقق و همکاران (۱۳۹۵) نیز افرادی با چارچوب ذهنی تحولی (آمایه ذهنی افزایشی) را به نسبت اشخاص با چارچوب ذهنی تثبیت‌شده (آمایه ذهنی ثابت) در پیگیری اهداف بلندمدت و هنگام مواجهه با شکست با ثبات قدم بیشتری معرفی کرده‌اند.

وجود پیشینه و پژوهش‌های مختلف در زمینه نظریه باورهای هوشی دوئیک، گرچه با توجه به اهمیت و فراگیری آن در خارج از کشور از نظر کیفیت و کمیت در ایران قابل ملاحظه نیست، بیانگر آشنایی فضای تخصصی روان‌شناسی ایران با این شاخه جدید از علم است. مفهوم آمایه ذهنی در ایران هم از بُعد نظری و هم از بُعد تجربی با خلأهای بسیاری در شاخه‌های مختلف علمی روبه‌رو است و غالباً مفاهیم نزدیک به این مفهوم در جایی دیگر به کار گرفته شده است. از آنجاکه این مقاله بخشی از یک پژوهش است، نگارندگان در مقاله دیگری به وجه تمایز آن با سایر مفاهیم پرداخته‌اند.

دریافت اصول و مؤلفه‌های آمایه‌های ذهنی مستلزم استفاده از منابع متقن و معتبر است. یکی از منابع غنی علمی منابع اسلامی است. اشاره‌های مستقیم یا غیرمستقیم آیات قرآن به بسیاری از تمدن‌ها، دولت‌ها، شهرها، ملت‌ها و حاکمان بزرگ تاریخ بشر بیانگر توجه قرآن به

مسئله حکومت در جوامع انسانی است. در میان پیامبران الهی، پنج پیامبر بزرگ الهی «یوسف(ع)، موسی(ع)، داوود(ع)، سلیمان(ع) و حضرت محمد(ص)» به تشکیل حکومت پرداخته‌اند. قرآن کریم به مناسبت‌های مختلف از پیامبران دارای حکومت نام برده است. برخی از این سخنان دقیقاً معطوف به نوع حاکمیت آنها در جوامع تحت‌نظر و تحت ولایت آنها، و پاره‌ای از وقایع مربوط به زندگی خود یا افراد معاصر آنها یا اساساً دوران پیش از نبوت و حاکمیت آنان است. بدین ترتیب، دربردارنده پیام‌هایی از ویژگی‌های شخصی، شخصیتی و حکومتی است. پیامبران فوق هم در جایگاه یک انسان و هم حاکم از صفاتی برخوردارند که متناسب با تعاریف و هدف پژوهش محور تحقیق و بررسی در این تحقیق خواهد بود.

حکومت یوسف(ع) سرلوحه برنامه خود را اصلاح نفس قرار داد. وی در مقام مصلح توحیدی نشان داد که حکومت دینی می‌تواند گسترش فرهنگ توحیدی، تعالی انسان و اصلاح امور اجتماعی، اقتصادی و معیشت انسان را در کانون توجه و مدیریت خود قرار دهد(منتظرالقائم، و سلیمانی، ۱۳۹۳). گذشت، تدبیر و شناخت پدیده‌ها، رفتارهای حکومتی چون شناخت مخالفان و دشمنان، شناخت دوست، برنامه‌ریزی و استراتژی پیوند سیاست با تربیت ازجمله ویژگی‌های این پیامبر الهی در جایگاه حاکم است. پیوند زدن پدیده‌ها و امور متعارف جامعه به بنیادهای خداواری و نگاه فراگیر توحیدی از خصوصیات معرفتی در تمام حکومت یوسف(ع) است. موقعیت‌محوری و ضرورت توجه به اقتضا زمان از دیگر ویژگی‌ها در مدل حکومتی ایشان است (دیباچی، ۱۳۸۷، صص. ۷۵-۷۶).

در ماجرای حضرت موسی با موقعیتی کاملاً سیاسی روبه‌رو می‌شویم؛ ظلم یک نظام به مردمی بی‌گناه و به خواری کشانیدن آنان و وجود انبوهی از مردم مستضعف که ۴۳۰ سال تحت اسارت فرعونیان بودند (خزائلی، ۱۳۹۲، ص. ۶۱۷). بنابراین اینجا سخن از مردم، مبارزه با حکومت ظلم و برپایی حکومت عدل، یعنی شاخصه‌های یک نظام حکومت دینی در میان است و ازاین‌رو، موسی(ع) رهبر انقلابی دینی-اجتماعی است. رویکردهای مدیریتی حضرت داوود(ع) شامل داوری عادلانه، احقاق حق، جهاد شجاعانه در راه خداوند، ساده‌زیستی و تأمین معاش از دسترنج خود و استقلال و خودکفایی، التزام به نظم و نظارت و وقت‌شناسی، وعظ و اندرز و فصاحت در کلام است (تقوی دامغانی، ۱۳۸۶). ازجمله ویژگی‌های بارز

مدیریتی این حضرت اطاعت و تبعیت از فرماندهی، قاطع بودن، خستگی ناپذیری، داشتن علم و آگاهی، مصمم بودن، پرهیز از ریاست طلبی، پیش گامی در حفظ مکتب خویش، مشورت در کارها، درک ناراحتی ها و کاستی های زیردستان، قدرت تشویق و تنبیه، انتخاب جانشین و معاونان شایسته، دادن آزادی بحث و انتقاد به نیروهای تحت امر، عدالت، قدرتمندی و آگاهی از عملکرد افراد است (درویشی، ۱۳۹۲).

ازجمله اصول مدیریتی حضرت سلیمان(ع) می توان به تفقّد و نظارت، تکریم و تشخّص، فرصت مشارکت، آموزش و تعلیم مستمر، ضرورت تحصیل مهارت های شخصی برای مدیر، صراحت و ادب، ابراز و اتخاذ عکس العمل مناسب، ارزیابی و ایجاد رقابت سالم، ارزش گذاری و شایسته سالاری، دوری از غرور و توهّم و رعایت اعتدال و میانه روی اشاره کرد (انصاری، ۱۳۸۶). حضور دائمی خداوند، اهمیت علم و دانش، رعایت حقوق همگان، شکر و سپاس از پروردگار، در نظر گرفتن رضای خداوند در تمام احوال، نظارت بر زیردستان، ایستادگی و سخت گیری نسبت به متخلفان، تصمیم گیری با درایت، دسترسی و استفاده بهینه از اطلاعات، گوش دادن به طور مؤثر، کرنش در برابر قدرت خداوند، رعایت جامعیت و اختصار در مکاتبات، تصمیم گیری با مشورت، پرهیز از تصمیم عجولانه، اقتدار در راستای پیشبرد اهداف و بررسی و تحقیق نیز ازجمله نکاتی است که از داستان مدیریتی حضرت سلیمان(ع) در قرآن دریافت می شود (شرفی، خسروی، و کیانی، ۱۳۸۹).

بدین ترتیب، باتوجه به اهمیت آمایه ذهنی مدیران مدارس به عنوان یکی از ارکان مؤثر برای تصمیم گیری رهبران و مدیران سازمان های آموزشی در این مقاله برای پاسخ به سؤال «مؤلفه های آمایه ذهنی مطلوب از نظر قرآن کریم چگونه تبیین می شوند؟» به بررسی گفتار، رفتار و کردار مدیریتی چهار پیامبر بزرگ الهی از منظر قرآن کریم پرداخته ایم.

روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی با هدف بنیادی و راهبرد تحلیل محتواست. فرایند پژوهش شامل شکل گیری سؤال ها و شیوه ها، گردآوری داده ها، تحلیل داده ها و تفسیر پژوهشگر از معنای

داده‌هاست (کیامنش، و دانای طوسی، ۱۳۹۳). باتوجه‌به اینکه پژوهشگر در این پژوهش درصدد کشف و استخراج مؤلفه‌های آمایه ذهنی پیامبران دارای حکومت از قرآن کریم و تعمیم و کاربست آن به مدیران مدارس است، هدف پژوهش اکتشافی است و جهت‌گیری بنیادی دارد. جامعه آماری شامل متون مربوط به آمایه ذهنی و الزامات مرتبط با آن در سازمان‌های آموزشی در دو حوزه منابع غربی و از منظر قرآن کریم است. برای انتخاب مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری، از واژه‌های کلیدی منتخب در پایگاه داده مختلف از جمله اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر و پروکوئست^۱ و... همین‌طور از پایگاه داده مختلف به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، کتابخانه ملی، ایرانداک و.. استفاده شده است. همچنین به‌طور اختصاصی به واکاوی نشریات روان‌شناسی و مدیریت و مقالات دینی با محوریت ویژگی‌های مدیر بارها با واژگان مختلف پرداخته شده است. در این پایگاه‌ها، مقالات مرتبط با حوزه پژوهش عموماً از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۲۱ بررسی شده‌اند.

بر اساس نیاز تحقیقی (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶) و ابعاد طرح پژوهشی (کیامنش، و دانای طوسی، ۱۳۹۳)، ویژگی‌های پژوهش به این شرح است:

جدول ۱. طرح پژوهش

طرح پژوهش	کیفی
جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
فلسفه پژوهش	هرمنوتیک و تفسیر گرایی
رویکردهای پژوهش	قیاسی استقرایی
شیوه جمع‌آوری داده‌ها	کیفی: اسناد
ابزارهای گردآوری	تحلیل محتوا؛ تحلیل مضمون
اهداف پژوهش	توصیفی - اکتشافی
افق زمانی	تک مقطعی، از سال ۱۳۹۷-۱۳۹۹
جامعه آماری	متون مربوط به تحول سازمان‌های آموزشی در دو حوزه منابع غربی و از منظر قرآن کریم؛ متون مربوط به آمایه ذهنی در حوزه منابع غربی و از منظر قرآن کریم
نمونه	قرآن کریم، کتب تفسیری و تخصصی، مقالات، پایان‌نامه‌ها

برای حفظ اعتبار پژوهش تلاش شده است تا هر سه معیار باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و وابستگی رعایت شود. بدین‌منظور برای تأمین معیار باورپذیری، شیوه جمع‌آوری داده، فرایند تحلیل و کدگذاری به‌صورت شفاف و مستقیم بیان شده است. با افزایش دقت و حوصله در تفسیر، تحلیل و توصیف داده‌ها نیز معیار انتقال‌پذیری مرتفع شده است. با پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای کدگذاری، ثبت دقیق مراحل و شیوه ترکیب و تلفیق و تلخیص داده‌ها دستیابی به معیار وابستگی را مدنظر قرار داده و درنهایت به‌منظور برآورده کردن معیار تأییدپذیر بودن، نتایج و فرایندهای پژوهش توسط نگارندگان بازبینی چندباره شد.

با هدف اینکه تحلیل کیفی در مسیر مشخصی حرکت کند، ابتدا از میان پیامبرانی که در قرآن سیره آنان معرفی شده است، چهار پیامبر دارای حکمرانی حضرت یوسف (ع)، حضرت موسی (ع)، حضرت داوود (ع) و حضرت سلیمان (ع) انتخاب شدند. از آنجاکه آیات متعددی از قرآن مجید به توضیح سیره این انبیای الهی از وجوه مختلف پرداخته‌اند و برای تحلیل نیاز به گزینش هدفمندتر با نگاهی نظام‌مند و ناظر بر رفتارهای حکومتی ایشان بود، کتاب «تفسیر موضوعی قرآن کریم: سیره پیامبران (ع)» آیت‌الله جوادی‌آملی (۱۳۷۹) مرجع گزینش آیات قرار گرفت و آیات نمونه به‌صورت هدفمند از آن انتخاب شد. سپس از میان آنان آیاتی که دارای سه حوزه: ۱- رفتار و عمل پیامبر، ۲- گفت‌وگوی پیامبر با دیگران یا مناجات با خدا و ۳- ذکر ویژگی‌هایی از پیامبر بودند، به‌عنوان زمینه، و پس از آن آیات نهایی مبتنی بر سؤال پژوهش به‌عنوان واحد تحلیل انتخاب شدند. در این پژوهش تحلیل و تفسیر محتوا به‌صورت هم‌زمان طی ۶ مرحله انجام شده است:

در مرحله اول، پژوهشگر برای استنباط مؤلفه‌های آمایه ذهنی با این سؤالات به آیات منتخب رجوع کرد: «آیا این آیه دربردارنده رفتار و عمل پیامبر است؟»، «آیا ویژگی‌هایی از پیامبر ذکر شده است؟» و «آیا دربردارنده گفت‌وگوی پیامبر با دیگران یا مناجات او با خداست؟». در این مرحله از بین ۲۳۰ آیه ارائه‌شده در کتاب مینا، ۱۲۱ آیه مطابق سؤالات مذکور گزینش شد. در مرحله دوم ترجمه آیت‌الله مکارم‌شیرازی برای آیات انتخاب و سعی شد ابتدا بدون ذهنیت، فقط از روی ترجمه و با یادداشت‌برداری شخصی به این سؤالات پاسخ داده شود: «در این آیات چه نکاتی از رفتار و عمل پیامبر ارائه شده است؟»، «چه نکاتی

پیرامون ویژگی‌های پیامبر ذکر شده است؟» و «در مناجات پیامبر یا گفت‌وگوهای وی با دیگران چه نحوه تفکر، باورها، ارزش‌ها و نگرشی قابل استخراج است؟». در مرحله سوم، پژوهشگر با سؤالات مرحله قبل به تفاسیر المیزان، نمونه، نور و کتاب تفسیر موضوعی جواد آملی مراجعه کرده، و پاسخ‌ها را به‌عنوان واحد تحلیل برگزیده است. در مرحله چهارم با بازنگری به واحدهای تحلیل سه تبصره لحاظ شده است: ۱- در صورت مشاهده تفاوت تحلیل بین تفاسیر، اولویت با تفسیر المیزان است. ۲- هنگام تحلیل، سعی شود مطالب تکراری ذیل هر آیه حذف گردد. ۳- نگاه مدیریتی بر فضای تحلیل حاکم باشد؛ به عبارتی در هر سؤال در این مرحله ارتباط با ارکان مدیریتی مدنظر باشد. در مرحله پنجم از بین نکات برگزیده از تفاسیر، مجدداً پرسش‌های مرحله سوم پرسیده و این بار دایره پاسخ محدودتر شد. نکات انتخابی از این مرحله تحت عنوان واحد معنا و بدین صورت که پیامبر این رفتار، گفتار یا باور را داشته‌اند در جدول درج شده است. در این مرحله ۶۲۶ کد یا همان واحد معنا استخراج شد. در جدول ۳ نمونه‌ای از فرایند تحلیل در این مرحله نشان داده شده است. در مرحله ششم کدگذاری و مقوله‌بندی با غلبه نگاه مدیریتی انجام شد. به عبارتی در این مرحله ارتباط حداکثری با ارکان مدیریتی مدنظر بوده است. بدین‌منظور تمام ۶۲۶ کد استخراجی به‌اختصار با حروف انگلیسی کدگذاری و به‌همراه رموز مرتبط با خود در جدول دیگری وارد شده است. در این مرحله از به‌کارگیری طبقات از قبل مشخص‌شده اجتناب ورزیده و تلاش شد طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آید. برای دستیابی به درکی کلی تک‌تک کلمات رموز بارها خوانده شده و طی حداقل ۱۵ مرتبه رفت‌و‌برگشت و بررسی عمیق در آنها، رموز براساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان در ۱۱ طبقه «زمان»، «منابع و امکانات»، «هدف»، «سنت»، «موانع و فرصت‌ها»، «شکست»، «دست‌آورد و نتیجه»، «ارتباط با خداوند»، «روابط انسانی»، «ویژگی‌های ذاتی انسان» و «ویژگی‌ها» دسته‌بندی و نام‌گذاری شده است. سپس کدهای جدید به‌دست‌آمده در جدول دیگری به‌همراه کد اختصاری انگلیسی خود تجمیع و پس از حذف موارد تکراری یا نامتناسب با هدف پژوهش ۱۵۲ مؤلفه آمایه‌های ذهنی استخراج شده است. این مؤلفه‌ها مجدداً براساس شباهت به ۴۷ مؤلفه کلان و ۱۵۱ زیرمجموعه طبقه‌بندی و نهایتاً در ۵ مقوله تفکیک و به‌ترتیب با عنوان «آمایه‌های ذهنی مولد»، «آمایه‌های ذهنی پیرو» و «مؤلفه‌های آمایه‌ذهنی» نام‌گذاری شده است. خلاصه

نمونه تحلیل داده‌ها در جدول‌های ۲ و ۳ آمده است.

جدول ۲. اطلاعات آماری

پیامبر مورد بررسی	تعداد آیات در کتاب مبنا	تعداد آیات تحلیل شده	تعداد کد استخراج شده
حضرت یوسف(ع)	۵۸ آیه	۳۹ آیه	۲۶۷
حضرت موسی(ع)	۹۸ آیه	۲۵ آیه	۱۵۶
حضرت داوود(ع)	۱۵ آیه	۱۳ آیه	۸۱
حضرت سلیمان(ع)	۵۹ آیه	۴۴ آیه	۱۲۲
مجموع	۲۳۰ آیه	۱۲۱ آیه	۶۲۶

جدول ۳. روش تحلیل پژوهش

آیه قرآن	واحد تحلیل	واحد معنای فشرده شده	رمز	آمایه ذهنی نهایی
سوره مبارکه طه؛ آیات ۵۲-۴۹: قَالَ فَمَنْ رَّبُّكُمْ يَا مُوسَىٰ (۴۹) قَالَ رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَىٰ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَىٰ (۵۰) قَالَ فَمَا بَالُ الْقُرُونِ الْأُولَىٰ (۵۱) قَالَ عَلَّمَهَا عِنْدَ رَبِّي فِي كِتَابٍ لَا يَضِلُّ رَبِّي وَلَا يَنْسَى (۵۲)	کلمه هدایت به معنای این است که راه هر چیز را آن‌طوری نشان دهیم که او را به مطلوبش برساند یا لافل راهی که به سوی مطلوب او منتهی می‌شود، به او نشان دهیم و برگشت هر دو معنا به یک حقیقت برمی‌گردد و آن عبارت است از نوعی رساندن مطلوب، حال یا رساندن به خود مطلوب، یا رساندن به طریق منتهی به آن (ترجمه المیزان، ۱۳۷۴، جلد ۱۴، صص. ۲۲۸- ۲۳۱).	پیامبر باور دارد خداوند به همه موجودات آنچه را برای رشد نیاز دارند می‌بخشد و سپس انسان را هدایت و تربیت می‌کند.	انسان همواره در حال رشد و تربیت‌پذیر است.	آمایه ذهنی انسان‌بنیاد: «انسان همواره تربیت‌پذیر بوده و در هر موقعیت در حال رشد است».

آیه قرآن	واحد تحلیل	واحد معنای فشرده‌شده	رمز	آمایه ذهنی نهایی
	پروردگار است: نخست اینکه خداوند به هر موجودی آنچه نیاز داشته بخشیده است. مسئله دوم: مسئله هدایت و رهبری موجودات است که قرآن آن را با کلمه «ثم» در درجه بعد از تأمین نیازمندی‌ها قرار داده است (تفسیر نمونه، ۱۳۷۴، صص. ۲۱۸-۲۲۱).			
سوره مبارکه قصص؛ آیه ۱۷-۱۵: وَدَخَلَ الْمَدِينَةَ عَلَىٰ حِينٍ غَفْلَةٍ مِّنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَٰذَا مِنْ شِيعَةِ عَدُوِّ وَهَٰذَا مِنْ عَدُوِّ فَاَسْتَغَاثَهُ الَّذِي مِنْ شِيعَتِهِ عَلَى الَّذِي مِنْ عَدُوِّ فَوَكَزَهُ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ (۱۵) أَلَمْ نَبْعَثْ فِي هَٰذَا آلَ رَبِّ بِمَا أَنْعَمْتَ عَلَىٰ فَلَن أَكُونَ ظَهِيرًا لِّلْمُجْرِمِينَ (۱۷)	و این واقعه کاری اشتباه و از سوء‌تدبیر او بود که او را به عاقبت وخیم مبتلا می‌کرد و به همین جهت وقتی فرعون به وی اعتراض کرد و گفت: «و فعلت فعلتک التی فعلت و انت من الکافرین» تو همانی که آن کار را کردی، و نعمت و خوبی‌های مرا در حق خودت کفران نمودی (در پاسخ فرمود): «فعلتها اذا و انا من الضالین»، من اگر آن کار را کردم، وقتی کردم که از گمراهان بودم. (فاغفرلی) معنایش مغفرت مصطلح و آمرزش گناه نیست، بلکه مراد از آن این است که: خدایا اثر این عمل را خشتی کن، و مرا از عواقب وخیم آن خلاص گردان، و از شر فرعون و درباریان‌ش نجات بده (ترجمه	حضرت گناهکار به حساب نمی‌آمد؛ اما این عمل، کار او را دشوار کرد و این یک آفت بود.	کار صحیح در زمان نامناسب خالی از پیامدهای ناگوار نیست (پیامدهای طبیعی و وضعی)	آمایه ذهنی عملکرد بنیاد: در تصمیم‌گیری هیچ‌وقت علم کامل نداریم و احتمالات متعدد همیشه هست.

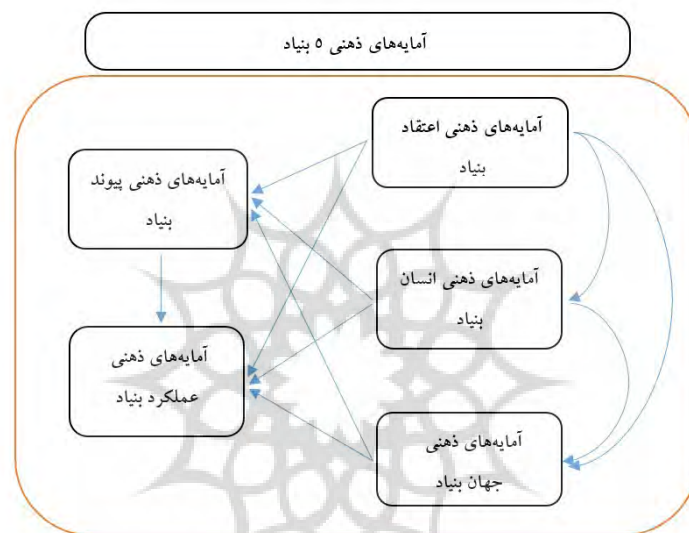
آیه قرآن	واحد تحلیل	واحد معنای فشرده شده	رمز	آمایه ذهنی نهایی
	المیزان، ۱۳۷۴، جلد ۱۶، صص. ۲۴-۲۱)			
سوره یوسف آیات ۴۱-۴۲: يَا صَاحِبِ السَّجْنِ أَمَا أَحَدُكُمْ فَيَسْتَفْتِي رَبَّهُ خَمْرًا وَأَمَّا الْآخَرُ فَيُصَلِّبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ قُضِيَ الْأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ (۴۱) وَقَالَ لِلَّذِي ظَنَّ أَنَّهُ نَاجٍ مِّنْهُمَا اذْكُرْنِي عِنْدَ رَبِّكَ فَأَنَسَاءَ الشَّيْطَانُ ذِكْرَ رَبِّهِ فَلَبِثَ فِي السَّجْنِ بِضْعَ سِنِينَ (۴۲)	اخلاص برای خدا باعث آن نمی شود که انسان به غیر از خدا متوسل به سبب های دیگر نشود، زیرا این از نهایت درجه نادانی است که آدمی توقع کند به طور کلی اسباب را لغو بداند و مقاصد خود را بدون سبب انجام دهد. بلکه تنها و تنها اخلاص سبب می شود که انسان به سبب های دیگر دلبستگی و اعتماد نداشته باشد (ترجمه المیزان، ۱۳۷۴، جلد ۱۱، صص. ۲۴۷).	زندانی درخواست پیامبر را از یاد برد.	عوامل غیرمادی بر عوامل مادی اثر دارند.	آمایه ذهنی جهان بنیاد: عوامل معنوی از جمله منابع در اختیار انسان و اثرگذار بر عالم ماده است.

یافته های پژوهش

۱. مؤلفه های آمایه ذهنی مطلوب از منظر قرآن کریم

پژوهشگر در این پژوهش پس از بررسی عمیق و دقیق مبانی نظری و پیشینه، تعریفی جامع از آمایه ذهنی ارائه کرده است: «آمایه ذهنی زیربنایی ترین لایه های ذهن است که سایر مفروضات زندگی و گرایش فرد به موقعیت های مختلف، نحوه برخورد و نوع پاسخ دهی به آنها را شکل می دهد. این مبادی ذهنی در دیگر لایه های ذهنی و شخصیتی فرد اثر می گذارد و نوع نگرش، جهان بینی، باورها و عقاید فرد را جهت دهی می کند و در عمل خود را در مواردی چون چگونگی واکنش نسبت به گشودگی در برابر تغییر، نحوه برخورد با جهان، نیک صفتی، ثبات قدم، خودانگیزی، پیشرفت، تسلیم شدن، فرمان برداری و روابط انسانی نشان می دهد». باتوجه به تعاریف موجود از آمایه ذهنی در پژوهش های پیشین تعریف ارائه شده در

این پژوهش جامع‌تر و کامل‌تر است و گستره بیشتری را دربرمی‌گیرد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های آمایه ذهنی مدیران در پنج دسته مقوله اصلی قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از: ۱. آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد؛ ۲. آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد (ماهیت، نیازها و محدودیت‌ها)؛ ۳. آمایه‌های ذهنی پیوندبنیاد؛ ۴. آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد (نعمات و زمان) و ۵. آمایه‌های ذهنی عملکردبنیاد (عاملیت انسان در دستیابی به موفقیت یا شکست، موانع و فرصت‌ها). حاصل این نتایج، تولید چارچوب مفهومی جدید به نام «چارچوب مفهومی آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد» است که در شکل ۱ خلاصه شده است:



شکل ۱. نمودار مفهومی چارچوب مفهومی آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد

همان‌طور که معرفی شد این چارچوب مفهومی دربردارنده ۵ مؤلفه کلان برخاسته از کدهای محوری است. هر مؤلفه دربردارنده زیرمؤلفه‌هایی است که در فرایند پالایش کدهای انتخابی به‌دست آمده است. این زیرمؤلفه‌ها، که همگی براساس تعریف از جنس آمایه ذهنی‌اند، به دو بخش «آمایه‌های ذهنی مولد» و «آمایه‌های ذهنی پیرو» تقسیم شده‌اند. منظور از «آمایه‌های ذهنی مولد» آن دسته از مؤلفه‌هایی است که به نظر نگارنده خاصیت بنیادی بودن در آنها بیشتر نمود دارد و به‌نوعی مولد و ایجادکننده بخش دیگری از آمایه‌های ذهنی به‌نام

«آمایه‌های ذهنی پیرو» است. «آمایه‌های ذهنی پیرو» مطابق تعریف از جنس آمایه ذهنی بوده، بنیادی و زیربنایی است و از نظر تعداد بیشتر از نوع مولد است. «آمایه‌های ذهنی پیرو» در حقیقت مکمل و توضیح‌دهنده هر «آمایه ذهنی مولدی» است و به‌منظور دستیابی به مؤلفه‌های اصلی آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد حتماً باید از مسیر آمایه‌های ذهنی پیرو عبور کرد.

پیکان‌های بین مؤلفه‌ها در شکل ۱، بیانگر نحوه اثرگذاری و ارتباط مؤلفه‌ها با یکدیگر است. همان‌طور که مشخص است، همه پیکان‌ها از مؤلفه «آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد» خارج و به دیگر مؤلفه‌ها وارد شده است. این بدان معناست که این مؤلفه بر چهار مؤلفه دیگر اثر دارد و قوه محرکه و هسته اصلی آنهاست. پس از آن مؤلفه «آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد» قرار دارد که بر سه مؤلفه دیگر اثرگذار است و در هریک ریشه دارد. بدین ترتیب، مؤلفه‌ها از حالت انتزاعی خارج می‌شود؛ تا جایی که دو مؤلفه پیوندبنیاد و عملکردبنیاد قابل‌لمس‌تر از سه مؤلفه دیگرند و نمود و نشانه‌های آن دو عینی‌تر است.

در ادامه، ابتدا به معرفی اجمالی هریک از مؤلفه‌ها پرداخته و در پایان نقش هریک در سازمان ارائه می‌شود.

۱-۱. آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد

این آمایه ذهنی که بر روابط شناختی و افعالی انسان با خدا می‌پردازد، نقشی هسته‌ای و اساسی در دیگر مؤلفه‌های آمایه‌های ذهنی و بر هریک به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم دارد. پژوهشگر با تحلیل رموز به‌دست‌آمده به نُه طبقه «آمایه ذهنی مولد» دست یافت. آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد به‌دست‌آمده چنین است: «توحید آیین مستقیم و پابرجای الهی در همه ابعاد زندگی است»، «هر نوع خروج از رسم عبودیت و بندگی خدا فسق است»، «انسان در فقر مطلق است و همه‌چیز با عنایت و قدرت خداست که اثربخش می‌شود»، «خداوند به هر موجودی، آفرینش کامل و ویژگی‌هایی متناسب با او عطا کرده است»، «خداوند حسن‌گزین است»، «شهود قلبی و اعتماد به خدا سبب آرامش در دل بحران‌ها می‌شود»، «باورهای توحیدی مبدأ اصلی همه کمال‌ها و معارف است»، «انقطاع الی‌الله باعث می‌شود موانع و پلیدی‌های ارتباطی اثر نگذارد» و «سنت‌های الهی بر جهان حاکم است».

مؤلفه آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد همچنین دارای ۳۶ «آمایه ذهنی پیرو» است. برای نمونه برای

دستیابی به آمایه ذهنی «انسان در فقر مطلق است و همه چیز با عنایت و قدرت خداست که اثربخش می‌شود»؛ لازم است انسان «آمایه‌های ذهنی پیرو» آن را در خود متبلور کند. مثلاً باور کند «به واقعیت رساندن طرح‌ها، کار خداوند است» (سوره مبارکه یوسف؛ آیه ۱۰۰) و «اگر خدا بخواهد کاری محقق شود هیچ عاملی نمی‌تواند مانع آن شود» (سوره مبارکه یوسف؛ آیات ۵۶-۵۷).

۲-۱. آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد

آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد دربردارنده سه طبقه «ماهیت انسان»، «محدودیت و خطرات» و «عمل» است که به‌طور کلی نه آمایه ذهنی مولد دربردارد. این مؤلفه بر مؤلفه‌های آمایه‌های ذهنی پیوندبنیاد، عملکردبنیاد و جهان‌بنیاد اثرگذار است و در هریک ریشه دارد. مؤلفه‌های این آمایه ذهنی چنین است: «شخصیت انسان به روح او بستگی دارد، نه جسم او»، «انسان همواره تربیت‌پذیر بوده و در هر موقعیت در حال رشد است»، «فرایند شناخت در انسان با موانع و محدودیت‌هایی همراه است»، «انسان در خطر منفعت‌طلبی است»، «انسان در خطر راحت‌طلبی است»، «ترس در ذات انسان است»، «طبیعت انسان به میل به شهوات دارد و تابع هوای نفس است»، «اعمال انسان اثر تکوینی دارد» و «انسان به‌خاطر داشتن عقل و اختیار، دارای وظایف و مسئولیت‌ها بوده و به‌دنبال آن برنامه‌های تکاملی دارد».

مؤلفه «آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد» دارای ۴۱ «آمایه ذهنی پیرو» است که پرداختن به آنها برای شکل‌گیری این مؤلفه در انسان ضروری است. برای نمونه، آمایه ذهنی «فرایند شناخت در انسان با موانع و محدودیت‌هایی همراه است» شامل ۱۰ آمایه ذهنی پیرو می‌شود و مدیر سازمان برای تحقق این مؤلفه باید این آمایه‌های ذهنی را در خود نهادینه کند و به کار گیرد: ۱- دانش بشری محدود است. ۲- اگر تحول انسان عمیق نباشد، به ارزش‌های نهادینه سابق خود برمی‌گردد. ۳- انسان متأثر از عادت است. ۴- ریشه بسیاری از اشتباهات رفتاری و اعتقادی، جهل در باورهاست. ۵- انسان در خطر ظاهربینی است. ۶- انسان در معرض غفلت است. ۷- انسان در خطر غرور و توهم است. ۸- عقاید آدمی باید متکی بر دلیل و برهان عقلی یا نقلی باشد. ۹- رسیدن به حق، در گروی شناخت باطل و ترک آن است. ۱۰- جهل یکی از موانع دستیابی به موفقیت است.

۳-۱. آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد

مؤلفه «آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد» به‌دلیل برخورداری از ارکان مشترک بر هر دو مؤلفه آمایه‌های

ذهنی پیوندبنیاد و عملکردبنیاد مؤثر است. همچنین بیش از هرچیز تحت تأثیر مؤلفه اعتقادبنیاد قرار دارد. «آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد» به دو بخش «نعمات» و «زمان» تقسیم می‌شود. منظور از اصطلاح «نعمات» همان اصطلاح «منابع سازمانی» در علم مدیریت است. دلیل استفاده از این واژه جایگزین به فلسفه نهفته در واژگان بازمی‌گردد؛ در فلسفه اومانیستی از اصطلاح «منابع» استفاده می‌شود، درحالی‌که در نگرش توحیدی اصطلاحی که به جای منابع به کار می‌رود «نعمت» است؛ زیرا زمانی که از واژه «نعمت» استفاده شود، ذهن به دنبال «مُنعم» می‌گردد؛ درحالی‌که واژه «منابع» این بار معنایی را ندارد. در بخش «نعمات» از این آمایه ذهنی، به ماهیت نعمات، انواع آنها و وظایف انسان نسبت به آنها پرداخته می‌شود. مؤلفه آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد یازده آمایه مولد را شامل می‌شود. ازجمله این آمایه‌ها می‌توان به مواردی چون «منابع و امکانات ابزار و وسایط فیض پروردگار است و مبدأ تأثیر استقلالی نیستند»، «عالم طبیعت دارای شعور است و کرامت دارد»، «امکانات و منابع دارای تراحم است»، «نظام هستی و دین نظامی جامع و کامل است»، «عوامل معنوی ازجمله منابع در اختیار انسان و اثرگذار بر عالم ماده است»، «برای دریافت مواهب الهی باید تلاش کرد»، «انسان نسبت به نعمات مسئول است»، «سازمان همچون سایر نعمات نیاز به مراقبت و نظارت دارد»، «گذشت زمان حوادث تلخ و شیرین، رابطه‌ها و شناخت‌ها را تغییر می‌دهد» و «زمان دارای بار ارزشی است» اشاره کرد.

این مؤلفه همچنین ۲۱ «آمایه ذهنی پیرو» را دربرمی‌گیرد. برای مثال، برای اینکه افراد به آمایه ذهنی «انسان نسبت به نعمات مسئول است» دست یابند، لازم است به این باورهای نهادینه شده برسد که «برای حل مسئله باید منابع و امکانات را به کار بست» و «توجه به منابع و مدیریت صحیح آنها لازم است».

۴-۱. آمایه‌های ذهنی پیوندبنیاد

این آمایه‌های ذهنی بر روابط بین دو یا چند انسان شکل می‌گیرد و متأثر از تمام آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد که قبلاً معرفی شد و همچنین اعتقادبنیاد و جهان‌بنیاد است. از طرفی به‌طور مستقیم بر آمایه‌های ذهنی عملکرد بنیاد اثر دارد. «ماهیت روابط انسانی»، «رفتار سازمانی» و «محدودیت و فرصت‌ها» سه طبقه موجود در این مؤلفه است که یازده «آمایه ذهنی مولد» شامل «انسان در روابط شناخت حداقلی داشته و بخشی از حقایق پنهان است»، «تعامل با انسان‌ها نباید به

نافرمانی خدا منجر شود»، «انسان به برقراری رابطه با دیگران نیازمند و علاقه‌مند است»، «خطا و اشتباه در جمع وجود دارد»، «تعامل با بانوان در جامعه وجود دارد، ولی متفاوت از مردان است»، «انسان در برابر هم‌نشینان خود مسئول است»، «اکثریت معیار شناخت صحیح نیست»، «امت امانت الهی است و تدبیر امور مردم حق خداست»، «پرداختن به چند امر می‌تواند انسان را از دیگر امور بازدارد»، «اجتماع مستعد لغزش و بروز انحراف است» و «محیط و فرهنگ آن نقش بسزایی در تحول و تغییر جامعه دارد» را دربرمی‌گیرد. این مؤلفه ۳۸ «آمایه ذهنی پیرو» را شامل می‌شود. برای نمونه، «اجتماع مستعد لغزش و بروز انحراف است» به‌عنوان آمایه ذهنی مولد ۵ «آمایه ذهنی پیرو» را بدین صورت شامل می‌شود: ۱- شرکت، مستعد لغزش و ضایع کردن حق شریک است. ۲- افراد، هر لحظه در معرض خطر انحراف‌اند. ۳- انسان در خطر مقایسه با دیگران است. ۴- آفت هواپرستی می‌تواند در قالب تمایلات گروهی و حزبی خود را نشان دهد. ۵- بستر ارتباط با دیگران یا کلام می‌تواند آفت‌زا باشد.

۵-۱. آمایه‌های ذهنی عملکردبنیاد

آخرین مؤلفه «آمایه‌های ذهنی عملکردبنیاد» است که با شش «آمایه ذهنی مولد» و سیزده «آمایه ذهنی پیرو» تحت‌تأثیر چهار مؤلفه قبلی در نمودی‌ترین لایه نزدیک به اعمال و رفتار خود را نشان می‌دهد. این آمایه‌های ذهنی چنین است: «در تصمیم‌گیری هیچ‌وقت علم کامل نداریم و احتمالات متعدد (عدم قطعیت) همیشه هست»، «بحران، صحنه‌های هیجانی و دلهره‌آور، زمینه عجله و دست‌پاچگی در قضاوت است»، «در بحران، نبود قطعیت و ضعف آگاهی محتمل است»، «در مسیر حرکت مانع‌تراشی و اعتراض از جانب همراهان و مخالفان وجود دارد»، «حسن عاقبت در اولویت و بسیار باارزش است» و «برنامه‌ریزی پویا، ارزش‌مدار و خلاق در مسیر هدایت سبب تسهیل موفقیت می‌شود».

بحث و تفسیر یافته‌ها

۲. نقش آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد مدیران در مدرسه

پس از استخراج کدها و استنباط چارچوب مفهومی به نقش هریک از مؤلفه‌های آمایه‌های ذهنی به‌دست‌آمده در مدرسه می‌پردازیم:

۱-۲. نقش آمایه‌های ذهنی اعتقادبنیاد مدیر در مدرسه

آمایه ذهنی اعتقادبنیاد شالوده تمام افعال و اعمال مدیریت است و مولد تمام افعال و اقدامات سازمانی خواهد بود. این آمایه ذهنی می‌تواند به مدیران کمک کند تا دیدگاهی اخلاق‌محور در تصمیم‌گیری‌های سازمانی داشته باشند و جوّی سالم را در مدرسه ایجاد کنند. مدیر برخورددار از این آمایه ذهنی رفتار، گفتار و کردار خود را بر مدار توحید قرار می‌دهد و سعی می‌کند در ریزترین اعمال مدیریتی خویش رضایت الهی را لحاظ کند (سوره مبارکه یوسف؛ آیه ۳۳)؛ چراکه می‌داند خروج از مسیر عبودیت ناشکری است و فقط اوامر الهی پابرجا می‌ماند (سوره مبارکه یوسف؛ آیات ۳۹ و ۴۰). توکل و توسل همراه همیشگی این مدیر در مدرسه است (سوره مبارکه شعراء، آیه ۶۲) و با عنایت به آمایه ذهنی «فقر مطلق انسان»، از غرور و منیت برحذر خواهد بود (سوره مبارکه ص، آیه ۳۹). او ماهیت هر اتفاق در مدرسه را خیر و آزمون برای رشد دانسته (سوره مبارکه یوسف، آیات ۲۱ و ۲۲) و می‌داند، و اگر مشکلی در مدرسه رخ دهد خداوند امکانات و قدرت لازم برای عبور از موانع را در اختیار او قرار داده است (سوره مبارکه نمل، آیه ۳۶). نتیجه چنین مواردی برقراری آرامش و وجود منبع نامحدود انگیزه در مدرسه است. چنین مدرسه‌ای بستری برای پرورش و بروز کمالات اخلاقی خواهد شد. روابط بین مدیر، دانش‌آموزان، معلم‌ها، اولیا و سایر ذی‌نفعان در مدرسه بر مدار صلح، اخلاص، مثبت‌اندیشی (سوره مبارکه یوسف، آیه ۱۰۰)، رحمت و همدلی قرار دارد (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۹-۳۱) و اضطراب، تنش و دلهره از آن به‌دور است (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵). در چنین محیط سالمی قدرت ذهنی دانش‌آموزان و معلم‌ها فعال می‌شود و برای هر مسئله‌ای راه‌حلی وجود دارد (سوره مبارکه طه، آیات ۲۵-۲۸).

۲-۲. نقش آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد مدیر در مدرسه

آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد به‌طور مستقیم بر مؤلفه‌های جذب، آموزش و بهسازی و کاربرد در مدیریت منابع انسانی اثرگذار است و به رفع موانع و پاسخ‌گویی به چالش‌های مرتبط با کادر مدرسه در حوزه‌های سنجش صلاحیت و شایستگی‌ها، تأمین و تعدیل، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتباطات، رهبری، انگیزش، اشتغال و انتصاب (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸) و همچنین چالش‌ها و موانع کارکردهای فرهنگی - تربیتی مرتبط با دانش‌آموزان و اولیا در

حوزه‌هایی نظیر فرهنگ‌پذیری و پرورشی، انگیزش، ارتباطات، رسانه، شناختی، شخصی و شخصیتی، فرهنگی و اجتماعی، تربیت و تحصیلی (تنهایی و همکاران، ۱۴۰۲) می‌انجامد. مدیر دارای این آمایه ذهنی در فرایندهای مدیریتی رویکرد متفاوتی را نسبت به خود، کارکنان، مربیان و ذی‌نفعان مدرسه اتخاذ خواهد کرد. برای این مدیر هرآنچه به جسم، ظاهر و عوامل مادی مربوط می‌شود، نظیر سن، جنسیت، مادیات و محدودیت‌های جسمی رنگ می‌بازد. هریک از اعضای پیرامونش در مدرسه برای او محترم است (سوره مبارکه یوسف، آیات ۵۸-۶۰) و در رفتار، گفتار و اعمال سعی می‌کند کرامت افراد را حفظ کند (سوره مبارکه ص، آیات ۳۹-۴۰). بدین ترتیب تشویق و تنبیه مربیان، نظارت بر عملکرد معلم‌ها و تعامل با والدین مربیان در هر حالت، حتی در صورت خطا و کم‌کاری، مبتنی بر حفظ احترام و رعایت کامل اصول اخلاقی خواهد بود (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۰-۲۱). این آمایه حتی در تهیه و تدارک سرمایه‌های مادی مدرسه، طراحی ساختمان و معماری مدرسه، چیدمان کلاس‌ها، چینش صندلی و نحوه نشستن در جلسات نیز خود را نشان می‌دهد. برخورداری از آمایه ذهنی «شخصیت انسان به روح او بستگی دارد، نه جسم او» باعث می‌شود تا مدیر از وسایل و امکانات آموزشی به‌طور عادلانه برای مربیان کم‌برخوردار یا دارای محدودیت‌های جسمی استفاده کند.

مدیر دارای این آمایه ذهنی باور دارد معلم یا مربی خطاکار در صورتی که به‌طور صحیح و اصولی نسبت به نتیجه عمل خودآگاهی یابد، پشیمان می‌شود و درصدد جبران برمی‌آید (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۰-۲۱)؛ بدین ترتیب او در شیوه‌های رهبری و روش‌های تربیتی خود به‌طور اصولی و در موقعیت‌ها مناسب و بجا از تساهل، تغافل و تسامح استفاده می‌کند و معتقد است این روش‌ها روزی نتیجه خود را نشان خواهد داد (سوره مبارکه نمل، آیات ۴۱-۴۴). بنابراین ضمن آراستن به سعه‌صدر (سوره مبارکه اعراف، آیات ۹۲-۹۴) نسبت به انتخاب روش تربیتی و اثربخشی آن اطمینان بیشتری دارد و به سرزنش روی نخواهد آورد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۹۲-۹۴). این آمایه‌های ذهنی باعث می‌شود مدیر به رعایت ساحت زیبایی‌شناختی در مدرسه و امر تربیت دقت کند و اعمال مدیریتی خود و معلم‌ها را به کمالات اخلاقی بیاراید. خشونت و کلام زشت در این مدرسه و حین تنبیه جایگاهی ندارد و اعتقاد به حق انتخاب افراد (سوره مبارکه نمل، آیات ۴۱-۴۴)، سازمانی مشارکت‌محور را به وجود خواهد آورد. مدیر به نقش کودکی در پرورش استعدادها و فضایل اخلاقی واقف

است (سوره مبارکه یوسف، آیات ۲۱-۲۲)، استعدادهای افراد را رشدپذیر می‌داند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۶-۴۰) و تلاش خواهد کرد محیط برای شناسایی و بروز و ظهور توانمندی‌های افراد مساعد باشد (سوره مبارکه نمل، آیات ۳۸-۳۹). در این مدرسه تربیت امری ایستا و پایان‌پذیر نخواهد بود (سوره مبارکه طه، آیات ۴۹-۵۲) و برنامه‌های سازمانی همواره ادامه خواهد داشت. الگوپذیر بودن افراد (سوره مبارکه بقره، آیه ۲۵۱) سبب خواهد شد به همنشین و محیط و فرهنگ سازمانی مدرسه توجه ویژه‌ای شود (سوره مبارکه مائده، آیات ۲۵-۲۶) و در روش‌های تربیتی نیز بدان پرداخته شود. در چنین مدرسه‌ای به فرایند انگیزش به‌خوبی توجه می‌شود (سوره مبارکه اعراف، آیه ۱۲۹) و با پذیرش موانع موجود در مسیر شناخت و ادراک (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۰-۲۱)، به‌دور از هیاهو و سرزنش در جهت ارائه بهترین فرایند آموزشی تلاش خواهد شد. مدیر با اتخاذ تدابیر لازم درصدد خواهد بود تعارض و تضاد بر سر قدرت و منفعت‌طلبی (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۲-۳۵؛ سوره مبارکه دخان، آیه ۱۸) را مدیریت، و ضمن تأمین اهداف سازمانی مدرسه به اهداف افراد نیز توجه کند. در برنامه‌ریزی تلاش می‌شود انگیزه و امید دستیابی به هدف در جریان باشد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۴۶-۴۹) و در تصمیم‌گیری‌ها از عجله و شتاب به‌صورت آگاهانه جلوگیری خواهد شد (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵). در چنین مدرسه‌ای مسئولیت‌پذیری و تعهد نسبت به وظایف مشهود است و افراد ضمن پذیرش سختی‌های وظایف به‌دور از بهانه‌گیری، در به پایان رساندن امور متعهدند (سوره مبارکه مائده، آیات ۲۵-۲۶)؛ درنتیجه، این امر نظارتی تعاملی و متعهدانه را به ارمغان خواهد داشت و ابراز ناراحتی از سنگینی یا سختی وظایف در مسیری درست و منصفانه طی خواهد شد. فرسودگی شغلی و نارضایتی کمتر دیده می‌شود و درصورت بروز به‌جای انکار، با گشودگی نسبت به حل مسئله اقدام خواهد شد. نقدپذیری و تفکر نقادانه، تفکر تحلیلی و تفکر خلاق از تبعات آموزش صحیح مبتنی بر دلیل و برهان (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۶-۴۰) و انعطاف‌پذیری (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۲-۳۵) موجود در مدرسه خواهد بود.

۳-۲. نقش آماهی‌های ذهنی جهان‌بنیاد مدیر در مدرسه

بیشترین نمود این مؤلفه آمایه ذهنی در برنامه‌ریزی، مدیریت منابع سازمانی، سازمان‌دهی و نظارت

خواهد بود. مدیر دارای این آمايه‌های ذهنی نگاهی همه‌جانبه، کلان، فراگیر، کامل و جامعی به تمام سرمایه‌های سازمانی خواهد شد (سوره مبارکه انبیاء، آیه ۷۹). نگاه نعمت‌محور به انواع سرمایه‌های مدرسه نظیر سرمایه‌های مالی، مادی، انسانی، فکری و معنوی سبب ارزشمندی و حفظ آنها به بهترین نحو ممکن خواهد شد (سوره مبارکه ص، آیات ۳۰-۳۵). نعمت‌های سازمانی به مثابه ظرفیت‌هایی به منظور ارتقا و پیشرفت مدرسه به کار گرفته خواهد شد. مدیر دارای این آمايه ذهنی می‌داند نعمات امانتی از جانب خداست و توحیدمحوری و توجه به اصول الهی در بهره‌گیری و نظارت بر آنان رعایت خواهد شد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۲-۳۵). بدین ترتیب، مدرسه در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی خود در پی استفاده هرچه بیشتر و بهتر از امکانات موجود محیط داخلی و خارجی است (سوره مبارکه سبأ، آیات ۱۰-۱۱) و در صورت وجود کاستی و محدودیت در آن به دور از دلهره و تنش با کمک توکل و توسل و بهره‌گیری از تدابیر عقلی در پی حل مسئله خواهد بود (سوره مبارکه نمل، آیات ۳۸-۴۰). همچنین دانش‌آموزان و کادر مدرسه نعمات سازمانی را نه از آن خود و مدرسه خویش، بلکه امانتی از جانب خدا می‌دانند و در حفظ آن کوشا خواهند بود (سوره مبارکه دخان، آیه ۱۸).

توجه به عوامل معنوی و بهره‌گیری از آنان به عنوان نعمات و سرمایه‌های سازمانی از دیگر تفاوت‌های این مدرسه خواهد بود. این آمايه‌ها به ایجاد نگرش برکت‌محور (سوره مبارکه قصص، آیات ۳۲-۳۴) و رویکرد سازمان شکرگزار (سوره مبارکه نمل، آیات ۱۸-۱۹) منجر خواهد شد؛ امری حقیقی و بنیادی و رای برخوردار از ظاهر دین‌داری و رعایت قوانین اسلامی در مدرسه. بنا به نظر نگارنده، چنین مدرسه‌ای با برخورداری از آمايه‌های ذهنی اصیل جهان‌بنیاد به واقع به مدرسه‌ای اسلامی نزدیک و نزدیک‌تر خواهد شد.

حفظ کرامت خلقت در فرهنگ سازمانی مدرسه به خوبی در مدیریت و نگهداشت خود را نشان می‌دهد (سوره مبارکه نمل، آیات ۱۸-۱۹) و از اسراف و خسارت جلوگیری خواهد کرد (سوره مبارکه انبیاء، آیه ۷۹). حضور آمايه ذهنی تراحم عوامل مادی (سوره مبارکه ص، آیات ۳۹-۴۰) در برنامه‌ریزی‌ها، منجر به بروز نگاه متعادل به دور از افراط و تفریط (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵)، پیش‌بینی بروز اختلال در امکانات (سوره مبارکه قصص، آیات ۳۴-۳۵) و تعریف جایگزین برای آنها و همچنین پذیرش عدم قطعیت در برنامه‌ها (سوره مبارکه شعراء، آیه ۶۲) و تصمیم‌گیری‌ها و احتمال عدم موفقیت خواهد شد. بدین ترتیب،

هر برنامه در این مدرسه از ابتدای امر با برنامه‌های جایگزین و پشتیبان حمایت خواهد شد که این امر آرامش و موفقیت در مدیریت بحران را به همراه خواهد داشت.

مدیر مدرسه در پی دانش و عمل اصیل است (سوره مبارکه یوسف، آیات ۲۲-۲۱) و به حد و مرزی از رشد و پیشرفت در این حوزه قانع نخواهد شد (سوره مبارکه یوسف، آیه ۱۰۰-۱۰۱). بدین ترتیب مدرسه و اعضای آن در پی دانش و عمل اصیل می‌روند و از پرداختن به حواشی و علوم کاذب پرهیز می‌کنند (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵). دقت نظر و اتقان در امور در انجام وظایف مشهود است (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۱-۲۲). مدیر و پیرو او تمام اعضای مدرسه فرصت‌ها را غنیمت می‌دانند و تجارب را به عنوان سرمایه‌ای مهم در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به کار می‌بندد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۴۱-۴۲). مدیر دارای این آمایه ذهنی معتقد است اگر مسئله‌ای در زمان حال حل نشد یا ابهامی در برخی حیطه‌ها به وجود آمد، در گذر زمان برطرف و شفاف‌تر خواهد شد (سوره مبارکه اعراف، آیه ۱۲۹). بدین ترتیب در اجرای برنامه‌ها، تحولات، شروع فعالیت‌ها و حرکات جدید با دلگرمی دادن به کارکنان، مدرسه را در مدار آرامش حفظ خواهد کرد (سوره مبارکه قصص، آیات ۳۴-۳۵).

۴-۲. نقش آمایه‌های ذهنی پیوندبنیاد مدیر در مدرسه

این آمایه ذهنی از میان ارکان مدیریتی بیشتر در مدیریت رفتار سازمانی، رهبری و نظارت نمود دارد. مدیر دارای این آمایه‌های ذهنی سبک‌های رهبری مناسب‌تری برای مدرسه اتخاذ می‌کند و به استفاده از مؤلفه‌های مختلف نظارت آموزشی چون آگاهی و شناخت مسائل، انگیزه، اعتماد، جو مشارکت، همکاری گروهی، احترام متقابل، شوق و انگیزه تحصیلی پایبند است. همچنین رعایت مؤلفه‌های ادراک و تفاوت‌های فردی، حمایت اجتماعی و روابط مؤثر مدرسه با جامعه (علی‌پناه و همکاران، ۱۳۹۶) برای وی دارای اهمیت است. مدیر برخوردار از این آمایه ذهنی می‌داند انسان نیازمند ارتباط با دیگران است (سوره مبارکه مائده، آیات ۲۶-۲۰)؛ پس در ساختار سازمانی و نقش ساختمان در فرهنگ سازمانی به این امر توجه خواهد داشت و طوری ساختمان اصلی یا دکوراسیون داخلی مدرسه را طراحی خواهد کرد که ضمن حفظ فاصله‌ها، ارتباط مناسبی بین دانش‌آموزان با یکدیگر و همچنین کارکنان، اولیا و ذی‌نفعان برقرار باشد. بر اساس این آمایه‌ی ذهنی، مدیر اضطراب ناشی از جدایی از

دوستان- که در میان دانش‌آموزان پایه‌ی نخست هر مقطع تحصیلی شایع است- را امری طبیعی می‌داند و با بهره‌گیری از روش‌های مناسب، آن را مدیریت کرده و به سلامت روان متربیان کمک می‌کند. درعین‌حال به نوع روابط و تأثیر هم‌نشین بر انسان واقف است (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۶-۴۰) و بر ایجاد مدرسه‌ای با محیطی سالم و در تعامل با سازمان‌های بیرونی می‌کوشد (سوره مبارکه اعراف، آیات ۱۳۸-۱۳۹).

اجتماع انسان‌ها و ماهیت گروه‌های موجود در مدرسه را مستعد اختلاف‌نظر و تعارضات می‌داند (سوره مبارکه ص، آیه ۲۶)؛ پس وجود تعارضات در بین مربیان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا را غیرمنتظره نمی‌داند و در برابر این موارد با سعه‌صدر برخورد خواهد کرد. او در طول روابط به‌خصوص ابتدای آشنایی‌ها- نظیر ورود مربی، دانش‌آموزان یا والدین جدید در گروه‌های مربوطه- گشودگی بیشتری نشان می‌دهد و ضمن ارائه بازخورد، افراد را نیز به‌سمت بهبود روابط و افزایش شناخت سوق خواهد داد. بنا بر همین امر- شناخت حداقلی- بروز سوء تفاهم را طبیعی می‌داند (سوره مبارکه طه، آیات ۲۵-۲۸) و روابط انسانی مدرسه را طوری تنظیم می‌کند که به‌سمت همراهی، اعتماد (سوره مبارکه دخان، آیه ۱۸) و اتحاد پیش رود. در هنگام بروز اختلاف‌ها و خطای سازمانی، رفتار عادلانه (سوره مبارکه نمل، آیات ۲۰-۲۱) و مناسبی با خطاکار دارد و جوّ مدرسه را به‌دور از کینه و انتقام به‌سمت تعادل و همدلی پیش می‌برد (سوره مبارکه یوسف، ۵۸-۶۰).

اعضای این مدرسه هویتی پذیرفته دارند و برای خود حق اظهارنظر و مشارکت قائل‌اند (سوره مبارکه. نمل، آیه ۲۷) مدیر برای همه فرصت بروز استعداد را فراهم می‌کند (سوره مبارکه انبیاء، آیه ۷۹) و بدین ترتیب آفاتی چون مقایسه (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵) و منفعت‌طلبی را به حداقل خواهد رساند. او مسئولیت رهبری و مدیریت را امانت الهی و دارای حساسی می‌داند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۲-۳۵) و با خودانتقادی نسبت به عملکرد خویش، عجب و اعتمادبه‌نفس کاذب را از خود دور می‌کند (سوره مبارکه نمل، آیات ۳۸-۴۰)؛ امری که نقش بسزایی در جوّ و فرهنگ محیط مدرسه خواهد داشت. مدیر با پیاده‌سازی اخلاق در فرهنگ سازمانی و کاربرد روش‌های تربیتی صحیح، فرایند پیچیده رهبری و تربیت را آسان، (سوره مبارکه طه، آیات ۲۵-۲۸) و در برابر درخواست‌های نابجای هریک از اعضا، چه کارکنان و چه دانش‌آموزان، مقاومت می‌کند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۲۳-۲۹).

آمایه ذهنی «پرداختن به چند امر می‌تواند انسان را از دیگر امور بازدارد» سبب می‌شود بیش از هر چیز به برنامه‌ریزی شخصی و سازمان‌دهی توجه کند (سوره مبارکه طه، آیات ۲۵-۲۸). در این راستا سعی می‌کند در تعریف شغل و اقتضائات مربوط به آن (در حوزه سازمان‌دهی و مدیریت سرمایه‌های انسانی) هر نیرویی را در جای خود به کار گیرد و تکلیف مالایطاق بر کارکنان و دانش‌آموزان تحمیل نکند (سوره مبارکه اعراف، آیه ۱۲۹). مشارکت و درخواست همکاری را کاهش قدرت نمی‌داند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۴۱-۴۲) و رمز موفقیت را جلب اعتماد مردم تلقی می‌کند (سوره مبارکه دخان، آیه ۱۸). بنابراین با هدف روشننگری برای اعضای مدرسه بسترسازی‌های لازم را انجام می‌دهد (سوره مبارکه نمل، آیات ۴۱-۴۴). او بین مسئولیت‌ها و وظایف بانوان و آقایان تمایز قائل می‌شود و سعی می‌کند هویت سازمانی بانوان را با توجه به نقش‌های چندگانه دخترانه، زنانه، مادرانه و اجتماعی‌شان تعریف کند (سوره مبارکه قصص، آیات ۲۳-۲۴).

۲-۵. نقش آمایه‌های ذهنی عملکرد بنیاد مدیر در مدرسه

این گروه از آمایه‌های ذهنی به حوزه عمل نزدیک‌تر است و نشانه‌های آن در حوزه مدیریت نمود عینی بیشتری دارد. این مدیر به نقش قاطعیت در اجرای برنامه‌ها و تصمیم‌ها در دستیابی به موفقیت واقف است (سوره مبارکه یوسف، آیات ۵۸-۶۰)، موفقیت و شکست را امری شانسی نمی‌داند و بر نقش اعمال خود بر آن تأکید دارد. در برنامه‌ریزی مدرسه به تمام آمایه‌های ذهنی موجود توجه می‌کند و پویایی، ارزش‌مداری، خلاقیت و استفاده از روش‌های تعاملی در آن موج می‌زند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۷۶-۷۷). نتیجه این مدیریت می‌تواند به مدرسه‌ای رشد‌محور و یادگیرنده بینجامد.

او می‌داند نتیجه تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها صد درصد قطعی نیست (سوره مبارکه قصص، آیات ۱۵-۱۷)؛ پس آمادگی‌های لازم برای موفق نشدن برنامه‌ها را کسب خواهد کرد. این امر به ایجاد آرامش در مدرسه و سازگاری (سوره مبارکه یوسف، آیات ۳۲-۳۵) با قوانین ناگهانی وزارت آموزش و پرورش می‌انجامد. همچنین با آگاهی از وجود موانع و سختی در مسیر دستیابی به هدف (سوره مبارکه ص، آیات ۳۹-۴۰)، تا جای ممکن پیش از اقدام، آنها را شناسایی خواهد کرد (سوره مبارکه طه، آیات ۲۵-۲۸). همه این موارد ابتدا از آسیب

کمال‌گرایی و عدم انعطاف‌پذیری در شخص مدیر جلوگیری می‌کند و سپس به‌عنوان فرهنگی در مدرسه به کادر و دانش‌آموزان نیز منتقل خواهد شد.

این آمایه‌های ذهنی سبب می‌شود مدیر نسبت به نقش پیامدهای طبیعی و وضعی در امور مدرسه توجه داشته باشد (سوره مبارکه قصص، آیات ۱۷-۱۵) و بکوشد سازگاری موقعیت‌های زمان-مکان را در امور رعایت کند. این امر از عجله و شتاب‌پیشگیری خواهد کرد (سوره مبارکه ص، آیات ۲۱-۲۵) و در روش‌های تربیتی و رفتار سازمانی جلوه خاصی دارد. او می‌داند چه‌بسا اگر سخن، تأیید یا تذکری صحیح، انگیزه‌بخشی، آموزش علم یا مهارت جدید، تحول و تغییری ضروری یا اجرای برنامه‌ای پیش‌بینی‌شده در موقعیت زمانی-مکانی درست و به‌جا صورت نگیرد، اثر سوء برجای بگذارد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۵۴-۵۵).

باور به خیرگزینی تأثیر مستقیمی بر فرایند تربیت دارد (سوره مبارکه یوسف، آیات ۲۱-۲۲) و مانع یا مشکلات موجود در شخصیت خانوادگی یا محیط اجتماعی پیرامون دانش‌آموزان را به‌عنوان فرصتی برای تربیت آنان خواهد دید. در نتیجه برای او ساختن و شکل دادن شخصیت کودک و نوجوان در اولویت است و هر دانش‌آموز با سابقه خانوادگی، اجتماعی و تربیتی غیردرخشان را از مدرسه طرد نخواهد کرد (سوره مبارکه یوسف، آیه ۱۰۱).

این مدیر توجه به آماده‌سازی و تحقق مراتب حیات طیبه-که در سند تحول بنیادین بدان اشاره شده‌است- را در فرهنگ سازمانی لحاظ می‌کند و می‌کوشد هر کاری را تا آخرین مرحله بر مدار اصول به سرانجام برساند (سوره مبارکه یوسف، آیات ۷۶-۷۷). در برخی مدارس با شعار تربیت‌محور، مدارس استعداد برتر و تحول‌خواه رفتارهای ناشی از غرور و خودبرتربینی دیده می‌شود؛ توجه به حسن‌عاقبت مانع از پیش‌داوری نسبت به رفتار افراد و عجب و غرور در مدرسه و پیشگیری این رفتار در دانش‌آموزان خواهد شد (سوره مبارکه ص، آیات ۳۹-۴۰). مدیر دارای این آمایه ذهنی می‌داند سختی‌های مسیر و خطرات تهدیدکننده برگرفته از آمایه‌های ذهنی انسان‌بنیاد، سبب بروز چالش و بعضاً مانع‌تراشی‌هایی از جانب خانواده، کادر، دانش‌آموزان و سازمان‌های ذی‌نفع خواهد شد که بیش از هر چیز متوجه مدیر خواهد بود (سوره مبارکه اعراف، آیه ۱۲۹). بنابراین ضمن مدیریت صحیح به‌منظور پیشگیری از آنان، سعی می‌کند هنگام رویارویی با آنها اقدام صحیحی را به کار بندد. به‌عبارتی برخورداری از این آمایه‌های ذهنی به مدیریت هیجانات مدیر کمک شایانی خواهد کرد (سوره مبارکه شعراء، آیه ۶۲).

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با انجام تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار بر آیات منتخب از قرآن مجید، به چارچوبی مفهومی از آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد برای مدیران مدارس دست یافتیم. چارچوب مفهومی آمایه‌های ذهنی ۵ بنیاد، با ارائه رویکردی جامع از ویژگی‌های ذهنی و شخصیتی مدیران، می‌تواند به حل مشکلات اساسی مدیریت آموزشی کمک کند. آمایه‌های ذهنی «اعتقادبنیاد» و «انسان‌بنیاد» به‌عنوان زیربنا، راهنمای اخلاقی و تربیتی مدیران محسوب می‌شوند که می‌توانند در مدیریت مقاومت‌های سازمانی و ایجاد انگیزه نقش اساسی ایفا کنند. همچنین، آمایه‌های ذهنی «پیوندبنیاد» و «عملکردبنیاد» به مدیران کمک می‌کنند تا روابط انسانی مؤثر و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه را ارتقا دهند. این چارچوب، ابزاری کاربردی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و تربیت مدیرانی است که بتوانند در مواجهه با چالش‌های پیچیده نظام آموزشی، تصمیم‌گیری مؤثر و مبتنی بر ارزش‌ها داشته باشند.

با مروری بر نظریات پیشین مشخص می‌شود هریک از نظریات فقط بر یک یا دو مؤلفه متمرکز است. در صورتی که آمایه ذهنی ۵ بنیاد با توجه به جامعیت خویش، رویکردی متفاوت در طبقه‌بندی مؤلفه‌ها اتخاذ کرده است. از بین نظریه‌های موجود، نزدیک‌ترین نظریه به چارچوب مفهومی ۵ بنیاد، نظریه ۳G است. البته این نظریه به فراگیری چارچوب مفهومی ۵ بنیاد نیست و فقط به سه مؤلفه اساسی «جهان‌کلی»، «نیک‌صفتی» و «ثبات قدم» پرداخته است. همچنین به نظر می‌رسد غالب گزاره‌های به‌کاررفته در نظریه 3 G از جنس ویژگی و صفت است؛ حال آنکه در چارچوب مفهومی ۵ بنیاد سعی شده است گزاره‌ها، چنان که در تعریف آمده، از جنس باور است و در صفت و ویژگی خلاصه نمی‌شود. در بین پژوهش‌های صورت‌گرفته، تحقیقی که به مؤلفه‌های «آمایه ذهنی اعتقادبنیاد» پرداخته باشد یافت نشده است. آمایه ذهنی انسان‌بنیاد «انسان همواره تربیت‌پذیر بوده و در هر موقعیت در حال رشد است» با نظریه «آمایه ذهنی افزایشی» (ثربا صفت، ۱۳۹۹) و مؤلفه «رشد» از آمایه ذهنی «ثبات قدم» نظریه 3 G (Reed & Stoltz, 2011) نزدیکی دارد. در «آمایه‌های ذهنی جهان‌بنیاد»؛ آمایه «سازمان همچون سایر نعمات نیاز به مراقبت و نظارت دارد» در مفهوم رشد‌پذیری سازمان با «آمایه ذهنی سودمند» Buchanan & Kern (2017)، قرابت دارد. همچنین مؤلفه «زمان دارای فرصت‌هاست» از این لحاظ که به فرصت‌سازی و غنیمت فرصت‌ها منجر می‌شود، با «آمایه ذهنی سودمند» (Buchanan & Kern, 2017) و «آمایه

ذهنی وفور» (Freebairn, 2009) مرتبط است. مفهوم ارتباط با اعضای سازمان در «آمایه‌های ذهنی پیوندبنیاد» مطرح شده در نظریه‌های پیشین آمایه ذهنی نیز وجود داشته و به برخی ویژگی‌ها و خصوصیات لازم برای مدیریت بهتر این روابط اشاره شده است. برای مثال، آمایه «انسان به برقراری رابطه با دیگران نیازمند و علاقه‌مند است» تقریباً نزدیک به آن چیزی است که در «آمایه ذهنی سودمند» (Buchanan & Kern, 2017) از آن به جلب مشارکت اعضای سازمان یاد شده است. در «آمایه‌های ذهنی عملکردبنیاد» نیز چند مورد با مؤلفه‌های نظریه آمایه ذهنی 3 G هم‌خوانی دارد. پذیرش وجود موانع و سختی‌ها در مسیر هدف، امری مشترک بین آمایه‌های «در مسیر حرکت موانع و تهدیدهایی وجود دارد» و «موانع را باید زودتر از موعد شناسایی کرد» با مؤلفه «تاب‌آوری» و «سرسختی» از «آمایه ذهنی ثابت قدم» است. به‌طور کلی، نظریات پیشین رویکردی گذرا و نه عمیق به جهان، صفات و خصیصه‌های انسانی در راستای رسیدن به موفقیت دارد و نسبت به کاربرد آنها در حوزه مدیریت مدرسه ورود نکرده است. این درحالی است که چارچوب مفهومی ۵ بنیاد با ارائه رویکردی بدیع بر ۵ حوزه اساسی و بنیادی اثرگذار شامل خداوند، انسان، جهان مادی و معنوی، روابط فی‌مابین آنها و نتایج حاصل از آن بر عملکرد انسان تمرکز داشته و نظامی جامع از باورهای بنیادین برای مدیریت مدرسه ارائه کرده است.

منابع

- قرآن مجید، (ناصر مکارم شیرازی، مترجم).
- آرام، زهرا؛ شریفی، طیبه؛ غضنفری، احمد؛ و عابدی، احمد (۱۳۹۸). مقایسه اثربخشی برنامه مثبت‌اندیشی فردریکسون و برنامه تغییر ذهنیت دوئک بر سرمایه روان‌شناختی دانش‌آموزان تیزهوش مبتلا به اضطراب امتحان پایه نهم شهر اصفهان. *فصلنامه کودکان/استثنائی*. ۳(۴). پیاپی ۱۲. ۳۷-۴۸.
- انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۴). رابطه انگیزش شغلی، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان. *نشریه مدیریت بهره‌وری (فرا سوی مدیریت)*. ۸(۳۲). ۱۷۱-۱۹۰.
- انصاری، محمدعلی (۱۳۸۶). *ملک سلیمان (جلوه‌هایی از مدیریت در قرآن)* (جلد ۲). مشهد: بیان هدایت نور.

- پناهی، زهرا؛ مؤمنی، زهرا؛ و صالحی، کیوان (۱۳۹۷). بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای: یک مطالعه پدیدار شناختی. *نشریه مطالعات سیاست‌گذاری تربیت‌معلم (پژوهش در تربیت‌معلم)*. ۲(۴). ۷۱-۱۰۷.
- نوری، الهام؛ و حسین‌پور، محمد (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر مقاومت معلمان مقطع دبستان در برابر تغییر، در آموزش و پرورش ناحیه ۲ اهواز. *چهارمین همایش ملی توسعه علوم فناوری‌های نوین در مدیریت، حسابداری و کامپیوتر*. تهران.
- تنهایی، لیلا؛ گودرزی، اکرم؛ و وجدانی، فاطمه. (۱۴۰۲). چالش‌ها و موانع کارکردهای فرهنگی- تربیتی مدارس براساس تجارب زیسته مدیران مدارس در چهار دهه بعد از انقلاب اسلامی ایران. *علوم تربیتی از دیدگاه اسلام*. ۱۱(۲۰). ۶۵-۹۷.
- جوادی‌آملی، عبدالله (۱۳۷۹). *سیره پیامبران علیهم‌السلام در قرآن (تفسیر موضوعی قرآن)*. قم: مرکز نشر اسراء.
- خزائلی، محمد (۱۳۹۲). *اعلام قرآن*. (چاپ نهم). تهران: امیرکبیر.
- خلخال، وحید؛ و اسفندیاری صالح، مجتبی (۱۴۰۳). ذهنیت کودکان در دبستان؛ رشدیافتگی یا ثابت؟ تحلیل محتوای کتاب‌های درس فارسی دوره ابتدایی. *فصلنامه سلامت روان کودک*. ۱۱(۳). ۵۱-۳۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۶). *روشن‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: اشراقی، صفار.
- درویشی، سیدرضا (۱۳۹۲). *بررسی مدیریت نظامی حضرت داوود(ع) از دیدگاه قرآن و روایات*. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی*. ۱۳(۵۱). ۱۶۷-۲۰۴.
- دوئک، کارل (۱۳۹۹). *طرز فکر؛ روان‌شناسی نوین موفقیت*. (شهرلا ثریا صفت، مترجم). (چاپ نهم). تهران: نشر نوین.
- دیباچی، سید محمدعلی (۱۳۸۷). *پیامبران دولت‌مرد: پژوهشی درباره مدل‌های حکومت دینی در قرآن*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ذبیحی حصاری، نرگس؛ و غلامعلی لواسانی، مسعود (۱۳۹۳). رابطه باورهای هوش و اهداف پیشرفت با خودکارآمدی در دانشجویان دانشگاه پیام‌نور. *فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی*. ۱(۴). ۹-۱۷.

رستگار، احمد؛ قربان جهرمی، رضا؛ و مظلومیان، سعید (۱۳۹۰). رابطه باورهای هوشی، اهداف پیشرفت و درگیری شناختی در دانش آموزان دبیرستانی. *مجله روانشناسی*. ۱۵(۵۷). ۹۰-۱۰۳.

زارع، حسین (۱۳۹۴). رابطه باورهای هوشی با خودگردانی در یادگیری. *مجله روانشناسی*. ۱۹(۴). ۳۳۰-۳۴۵.

زارع، حسین؛ و رستگار، احمد (۱۳۹۳). مدل علی پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی دانشجویان آموزش مجازی، نقش باورهای هوشی، اهداف پیشرفت و هیجان‌های تحصیلی. *دو فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی*. ۳(۲). پیاپی ۱۹-۳۲.

زارعی متین، حسن (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. (چاپ ششم). تهران: آگاه
زندى علی‌آبادی، زهره؛ و خلخالی، وحید (۱۳۹۸). رابطه باورهای هوشی با اشتیاق تحصیلی دانشجویان. *پنجمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در برنامه‌ریزی درسی ایران*. تهران.
سرمدی، محمدرضا؛ پاک‌سرشت، محمدجعفر؛ صفایی مقدم، مسعود و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۸۸). نقدی بر انسان‌شناسی تیلاوریسم و پیامدهای آن در مدیریت آموزشی. *فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی*. ۱۰(۱). ۲۱۴-۱۹۷.

سلیمی، الهه؛ میرسپاسی، ناصر؛ و دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۴۰۱). شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به‌منظور بهبود نظام (پژوهش کمی). *فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت*. ۳۸(۳). ۸۴-۶۷.
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰). دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. تهران.
شرفی، محمدرضا؛ خسروی، مهدی؛ و کیانی، شیوا (۱۳۸۹). بازشناسی ارزش‌های مهم مدیریتی در زندگی حضرت سلیمان. *نشریه آموزه‌های قرآنی*. - (۱۲). پیاپی ۱۱۷-۱۳۷.
شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب؛ و پیروز، علی آقا (۱۳۹۲). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی. تهران: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.

صرامی پریا، فلاحیه سپیده (۱۴۰۳). اثربخشی مداخله ذهنیت رشدیابنده دوتیک بر تاب‌آوری تحصیلی و خودناتوان‌سازی تحصیلی دانش‌آموزان دختر ابتدایی، *نشریه علمی رویش روان‌شناسی*. ۱۳(۵). ۲۳۹-۲۴۸.

طباطبایی، سید محمدحسین. (۱۳۷۴). ترجمه تفسیر المیزان (ترجمه سید محمدباقر موسوی

همدانی). قم: دفتر انتشارات اسلامی.

علی پناه، مهران؛ هویدا، رضا؛ و نادى، محمدعلی. (۱۳۹۷). اعتباریابی مدل نظارت آموزشی برای آموزش و پرورش. نشریه علمی پژوهشی رهپافتی نو در مدیریت آموزشی. ۹(۲) پایپى ۳۴-۳۶۳.

فلاحیه، سپیده؛ فاتحی زاده، مریم؛ عابدی، احمد؛ و دیاریان، مسعود (۱۳۹۹). اثربخشی مداخله مبتنی بر تغییر ذهنیت دوئک بر استرس ناشی از انتظارات تحصیلی در دانش آموزان مدارس استعدادهای درخشان. فصلنامه روانشناسی شناختی. ۸(۲). پایپى ۴۷-۵۷. قرائتی، محسن (۱۳۸۳). تفسیر نور (جلد ۲). (چاپ یازدهم). تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.

قنبری طلب، محمد؛ و خرمایی، فرهاد (۱۳۹۷). پیش‌بینی کمک‌طلبی تحصیلی توسط باورهای هوشی با واسطه‌گری احساسات شرم و گناه. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. ۵(۲). پایپى ۸۶-۱۰۰.

کرسول، جان‌دلیو (۱۳۹۳). طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی. (علیرضا کیامنش و مریم دانای طوسی، مترجمان). تهران: جهاد دانشگاهی، واحد علامه طباطبایی. مصلح، سیدقاسم؛ فرید، ابوالفضل؛ حبیبی کلیر، رامین؛ و مصرآبادی، جواد (۱۴۰۳). امکان‌سنجی آموزش بسته عصب‌شناسی اخلاقی مبتنی بر ذهنیت رشد دوئک بر مهارت‌های اجتماعی نوجوانان دارای مشکلات رفتاری برونی‌سازی شده. نشریه رویش روان‌شناسی. ۱۳(۱۱). ۳۱-۴۰.

مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه. منتظرالقائم، اصغر؛ و سلیمانی، زهرا (۱۳۹۳). تمدن‌سازی انبیای ابراهیمی؛ مدیریت اقتصادی و عدالت اجتماعی (با تأکید بر حکومت حضرت یوسف (ع)). فصلنامه معرفت/ادیان. ۵(۲). پایپى ۷-۲۲.

میری، افشین؛ پارسا، عبدالله؛ و فرهادی راد، حمید (۱۳۹۵). بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اندیمشک و رابطه آن با ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲. نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی. ۸(۱). ۱۴۱-۱۵۷. نیکنمایی، مصطفی؛ تقی‌پور ظهیر، علی؛ دلاور، علی؛ و غفاری مجلی، محمد (۱۳۸۸). طراحی

و ارزیابی مدل علی خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی شهر تهران. مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۲(۵). ۱-۲۸.

- Buchanan, A. & Kern, M. L. (2017). "The benefit mindset: The psychology of contribution and everyday leadership". *International Journal of Wellbeing*. 7(1). 1-11. doi:10.5502/ijw.v7i1.538/
- Delia Kench, Scott Hazelhurst, and Femi Otulaja. (2016). "Grit and Growth Mindset Among High School Students in a Computer Programming Project: A Mixed Methods Study". 45th Annual Conference of the Southern African Computer Lecturers' Association, SACLA 2016 Cullinan, South Africa, July 5-6, 2016. Published in Springer International Publishing.
- Diana M. Fraser.(2017). "An exploration of the application and implementation of growth mindset principles within a primary school". *British Journal of Educational Psychology*. The British Psychological Society.
- Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M., & Kelly, D. (2007). "Grit: Perseverance and passion for long-term goals". *Journal of Personality and Social Psychology*. 1087-1101, 92.
- Duckworth, A. , (8 April 2016). *Angela Duckworth on passion, grit, and success*. The New York Times Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/04/10/education/edlife/passiongrit-success.html>.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.
- Dweck, C., & Leggett, E. (1988). "A social-cognitive approach to motivation and personality". *Psychological review*. 95(2). 256.
- Dweck, C. (1986). "Motivational processes affecting learning". *American psychologist*. 41(10). 1040.
- Dweck, C. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Incorporated.
- Dweck, C. (2008a). *Mindsets and Math/Science Achievement*. Paper prepared for the Carnegie-IAS Commission on Mathematics and Science Education.
- Dweck, C. (2008b). *Brainology: Transforming Students' Motivation to Learn*. National Association of Independent Schools.
- Dweck, C. (2010). "Mind-Sets and Equitable Education". *Principal Leadership*. 10(5). 26-29.
- Dweck, C., & Yeager, D. (2019). "Mindsets: A view from two eras". *Perspectives on Psychological Science*. 14(3). 481- 496.
- Dweck, C., Walton, G., & Cohen, G. (2014). *Academic Tenacity: Mindsets and Skills that Promot Long-Term Learning*. Philadelphia: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Elliott, E., & Dweck, C. (1988). "Goals: an approach to motivation and achievement". *Journal of personality and social psychology*. 54(1). 5.
- Fraser DM. An exploration of the application and implementation of growth mindset principles within a primary school. *Br J Educ Psychol*. 2018

- Dec;88(4):645-658.
doi: 10.1111/bjep.12208. Epub 2017 Dec 20. PMID: 29266219.
- Freebairn-Smith, Laura. (2009). *Abundance And Scarcity Mental in Leaders*. the Faculty of Saybrook University.
- French, R. P., II, & Chang, H. (2016). "Conceptual reimagining of global "mindset": Knowledge as prime in the development of global leaders". *Journal of International Organizations Studies*. 7(1). 49-62.
<http://journaliostudies.org/sites/journal>
- Jeni L Burnette, Michelle V Russell, Crystal L Hoyt, Kasey Orvidas, Laura Widman (2017). "An online growth mindset intervention in a sample of rural adolescent girls". *British Journal of Educational Psychology* 88(2).
doi:10.1111/bjep.12192/
- Reed, J., & Dr. Stoltz, P. G. (2011). *Put Your Mindset to Work: The One Asset You Really Need to Win and Keep the Job You Love*. Portfolio Trade; 1st edition.
- Rimfeld, K., Kovas, Y., Dale, P. S., & Plomin, R. (2016). True Grit and Genetics: Predicting Academic Achievement From Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online publication
- W. M. Juechter, W. M. Fisher, C. Alford, R (1998). "Five conditions for high performance cultures". *Training and Development*. 52(5). 7-63.
- Stark, Mallory; Argyris, Chris (2004-11-01). "Surfacing Your Underground Organization". hbswk.hbs.edu. Baker Library, Harvard Business School. Interview with Chris Argyris.

