

## واکاوی فلسفی ذهنیت پنج گانه مدیران آموزش عالی در دانشگاه آزاد اسلامی

فاطمه پرسته قمبوانی<sup>۱</sup> \*

حسین عباسی<sup>۲</sup>

ساناز اسفندیاری<sup>۳</sup>

مریم مصطفی پور حسین آبادی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۶/۲۴

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش واکاوی فلسفی ذهنیت پنج گانه مدیران آموزش عالی در دانشگاه آزاد اسلامی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان های تهران و البرز، در دو سطح عالی و میانی و در سه حوزه فعالیت شامل آموزشی، اجرایی و پژوهشی می باشند و نمونه به روش هدفمند (قضاوتی) انتخاب شد. روش جمع آوری داده ها، آمیخته (کیفی و کمی) است که از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته در بخش کیفی و در بخش کمی با استفاده از داده های حاصل از بخش کیفی از ماتریس خود تعاملی ساختاری استفاده شد و برای سازگار ساختن ماتریس از قاعده بولین جهت کشف روابط بین شاخص ها و تعیین وضعیت آنها استفاده، و در نهایت گراف ISM ارائه گردید. یافته های حاصل از پژوهش حاضر نشانگر آن است که مدیران عالی دارای ذهنیتی عملگرا، مدیران میانی دارای ذهنیت تحلیلی، مدیران در حوزه آموزشی دارای ذهنیت مشارکتی، مدیران در حوزه اجرایی به طور مشترک دارای ذهنیت های جهانی و عملگرا و در مقابل مدیران در حوزه پژوهشی دارای ذهنیت انعکاسی می باشند.

واژگان کلیدی: واکاوی فلسفی، ذهنیت جهانی، ذهنیت انعکاسی، ذهنیت تحلیلی، ذهنیت عملگرا، ذهنیت مشارکتی، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی.

<sup>۱</sup> \* استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

<sup>۳</sup> دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

<sup>۴</sup> دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

## مقدمه

فلسفه علاوه بر این که یک رشته مطالعاتی است، می تواند چارچوب و روشی را برای تفکر ارائه نماید. از این جهت، فلسفه قادر است توانایی های تفکر را گسترش دهد و بین فکر و عمل یگانگی به وجود آورد. همچنین، فلسفه، فرض-های عقل سلیم را به صورت منظم بررسی می نماید و می تواند به عنوان اساس فکر و عمل مطرح و نوعی نظریه عملی برای اشخاص (بلاخص مدیران) محسوب شود (رونا و لیرهم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ به نقل از جاویدی و همکاران، ۱۳۸۹) فلسفه در مفهوم بسیار کلی شامل تلاش انسان در جهت اندیشه نظری، تأملی و نظام دار درباره جهان و رابطه انسان با آن است (گوتک<sup>۲</sup>، ترجمه پاک سرشت، ۱۳۹۳) که بنیادهای شناختی و معرفت در باره جهان اطراف خود (معرفت شناسی) و دستورالعمل های مربوط به ارزش ها (ارزش شناسی) را بیان می کند و می تواند فرایندهای آموزشی را تحت الشعاع قرار دهد. این مبحث در کلیه نهادهای اجتماعی از جمله سازمان ها مطرح بوده و رفتارهای سازمانی را به جهات معینی سوق می دهد. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه های فعالیت های اجتماعی محسوس و حیاتی است و این نیاز در نظام های آموزشی (از جمله دانشگاه) که نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن دارند، اهمیت بیشتری می یابد (علاقه بند، ۱۳۸۱). به همین دلیل، شرایط و ویژگی های مورد نیاز برای مدیریت دانشگاه موضوعی در خور توجه بوده و در ابعاد متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است. دانشگاه آزاد نیز بعنوان یکی از نهادهای اجتماعی، به واسطه خدماتی که ارائه می کند و مشتریان و مدیرانی که دارد، از بنیادهای شناختی و ارزش های خاصی باید پیروی کند که این امر بیشتر در رفتار مدیران نمود پیدا می کند. آنها هستند که سکان دار هدایت افراد تحت رهبری خود هستند و این امر را با تصمیم گیری های خود در دانشگاه پیاده می کنند.

ذهنیت (به معنی نوع تفکر، فرهنگ معین، ۱۳۵۰: ۷۲۱) و انگاره های مدیران سازمان ها، یکی از عوامل مهم قبل از اجرای تصمیم می باشد (واعظی، ۱۳۹۶) و مدیران دانشگاهی بنا بر ماهیت فعالیت ها در نظام آموزشی و ضرورت حرفه ای، نیازمند تفکر و تصمیم گیری هستند، ولی بسیاری از آنان از تحلیل اینکه چگونه به این تصمیم می رسند ناتوان هستند (رضائیان، ۱۳۸۲). البته هیچ مدیری را نمی توان یافت که بدون تفکر و تحلیل، تصمیم گیری صحیحی داشته باشد و موفقیت مستمری کسب کرده باشد (طالب پور و همکاران، ۱۳۸۴؛ به نقل از مهاجران و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع، تفکر، تلاشی است ذهنی، برای پاسخ گویی صحیح و دقیق به سوالات ذهنی که به ابزاری چون منطق، خردورزی، دانش، تجربه و درک صحیح موضوع نیازمند است (سلطانی و آقا حسینی، ۱۳۹۲). تفکر در نوشتارهای علمی با پسوندیایی همچون تفکر خلاق، تفکر انتقادی، تفکر سیستمی، تفکر انتزاعی، تفکر تحلیلی، تفکر اجرایی، تفکر راهبردی و تفکر جانبی آمده است. همچنین

<sup>1</sup> Ruona & Lurham

<sup>2</sup> Gutek

جانانان گسلینگ و هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ذهنیت را در قالب پنج گروه: انعکاسی<sup>۲</sup>، تحلیلی<sup>۳</sup>، جهانی<sup>۴</sup>، مشارکتی<sup>۵</sup> و عملگرا<sup>۶</sup> مطرح کرده‌اند.

### ذهنیت پنجگانه مدیران

در میانه دهه ۱۹۹۰، توسعه یک برنامه عملیاتی جدید برای مدیران، اولین بار منشا ارائه ایده ذهنیت های پنجگانه توسط مینتزبرگ بوده است. پنج شاخص عمده در راه پرورش ذهنیت وجود دارد که هر کدام در جایگاه خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

- خود: مدیر یک مجموعه، تا خود را نشناسد، نمی‌تواند شناختی نسبت به سایر افراد پیدا کند.
  - سازمان: مدیر تا بخش‌های مجموعه تحت پوشش خود را نشناسد، نمی‌تواند به تحلیل سیستماتیک فعالیت‌های آن دست بزند.
  - محیط: محیط در واقع متنی است که سازمان و مجموعه در آن قرار دارد.
  - روابط: روابط عبارت است از شبکه ارتباطاتی که مدیر با دیگران و با سایر بخش‌ها دارد. اعم از واقعی یا مجازی.
  - تغییر: تغییر نیز عبارت است از ایجاد دگرگونی و تحول در خود، سازمان، محیط و ارتباطات (گسلینگ و مینتزبرگ، ۲۰۰۳).
- این شاخص‌ها، زیربنای ذهنیت پنج گانه مدیران را شکل می‌دهد. براین اساس، برنامه عملیاتی و اجرایی مدیران، یک رویکرد ترکیبی است از ذهنیت‌های پنج گانه مدیریتی؛ به عبارتی، شیوه‌های پنج گانه‌ای هستند که مدیران از طریق آنها با دنیای اطراف خود ارتباط برقرار کرده و به تفسیر آن می‌پردازند. هر یک از این ذهنیت‌های پنج گانه، موضوع و هدف خاص خود را دارند.

---

<sup>1</sup> Jonathan Gosling & Henry Mintzberg

<sup>2</sup> The Reflective Mind-set

<sup>3</sup> The Analytical Mind-set

<sup>4</sup> The Worldly Mind-set

<sup>5</sup> The collaborative Mind-set

<sup>6</sup> The Action Mind-set

## ذهنیت انعکاسی (مدیریت بر خود)

انعکاس (reflection) یک فرآیند ذهنی است که طی آن اطلاعات و تجربیات جدید با دانش موجود و مدل های ذهنی ادغام شده و موجب یادگیری فعال می شود (برنارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). منظور از ذهنیت انعکاسی این است که فرد فرصتی را جهت بهبود عملکرد بر پایه شواهد موجود فراهم می کند (جوتان و مک گری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) تا بتواند اعضای سازمان را فعال نگه دارد (لاروی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و آنچه را که آموخته به کار گیرد (سنجی، ۱۳۵۱). جان دیوئی<sup>۴</sup> ذهنیت انعکاسی را عملی می داند که در آن، موقعیت موجود، موجب تأیید یا تولید واقعیت های دیگر می شود؛ باورهای آینده بر اساس باورهای گذشته پایه گذاری می گردد (شعبانی، ۱۳۸۲) و در بررسی گذشته به تمامی تجربیات (کوچک و بزرگ، پر اهمیت و کم اهمیت) توجه دارد (گلسینگ و منترزبرگ، ۲۰۰۳).

ناگفته پیداست که مفهوم انعکاسی بودن دارای آبخوره های فلسفی متعدد است و همین امر تعریف دقیق آن را با دشواری های زیادی مواجه می سازد. به همین دلیل، تلاش فراوانی صورت گرفته است تا تعریف قابل قبولی از مفهوم فعالیت انعکاسی ارائه شود، تعریفی که اجزاء یا عناصر سازنده و همچنین فرآیندهای آن را در برگیرد. به عنوان مثال، وان مانن<sup>۵</sup> (۱۹۷۷) معتقد است که مفهوم انعکاسی بودن دارای سه عنصر اساسی شامل: عقلانیت تخصصی، تأمل عملی و تأمل انتقادی است. تأمل، مهارتی شناختی است، که با در نظر گرفتن هر باور یا عملی، درک از شرایط را بهبود بخشیده و سپس جهت بکارگیری دانش حاصل شده از این شرایط تلاش می نماید (آذربور و همکاران، ۱۳۹۴). در تکمیل مفهوم انعکاسی بودن، والس<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) عنصر چهارمی به نام تأمل اخلاقی را به فهرست سه گانه فوق اضافه می کند. از طرف دیگر، کورتاژن<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که فعل انعکاسی شامل فرایندهای تصمیم گیری است که سازمان یافته، عقلانی و زمان محور است و در آنها رفتارهای غیرعقلانی و گشتالتی نیز به چشم می خورد.

در یک دسته بندی دیگر، جی و جانسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) به تعریف عمل انعکاسی در سه مرحله توصیف، مقایسه و انتقاد می پردازند. در مرحله توصیف، مسئله یابی صورت می گیرد، در مرحله مقایسه، فرد درباره موضوع مورد تأمل از منظرها و

<sup>1</sup> Bernard & etal

<sup>2</sup> Jootun & Mc Garry

<sup>3</sup> Larrive

<sup>4</sup> John Dewey

<sup>5</sup> Van Manen

<sup>6</sup> Wallace

<sup>7</sup> Korthagen

<sup>8</sup> Jay & Johnson

چارچوب‌های متفاوت به تفکر می‌نشیند و در مرحله انتقاد، سعی می‌شود از نظرات و افکار دیگران معنایی به دست آورده یا چارچوب جدیدی برای ارجاع توسعه دهد (شان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳).

قدم پور و همکاران (۱۳۹۳)، شش عنصر شناسایی ذهنیت انعکاسی را به شرح جدول زیر ارائه نموده اند:

جدول ۱- عناصر ذهنیت انعکاسی از نظر قدم پور و همکاران

عناصر	تعریف
عنصر عملی	عملی در جهت تأملگرایی با استفاده از ابزارهای متفاوت از قبیل یادداشت برداری، بحث با همکاران و غیره.
عنصر شناختی	تلاش آگاهانه برای پیشرفت اهداف حرفه‌ای با شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها و خواندن کتب و مقالات مربوط به حوزه فعالیت
عنصر اعضاء سازمان	شناخت اعضاء سازمان و حالت عاطفی و شناختی آنان
عنصر فرا شناختی	شناخت و آگاهی از شخصیت خود، تعریف آنان از حوزه فعالیت خود و نگرش آنان درباره حرفه شان
عنصر انتقادی	شناخت ابعاد سیاسی و اجتماعی حوزه فعالیت
عنصر اخلاقی	شناخت مسائل مربوط به عدالت و نابرابری‌های اجتماعی

### ذهنیت تحلیلی (ذهنیت تحلیلگر - مدیریت بر سازمان یا مجموعه)

تحلیل به معنای خلاص شدن است. از ریشه یونانی ana به معنای بالا و Legein به معنای رها کردن. تحلیل در همه جا رخ می‌دهد، در محیط، در روابط (خودارزیایی) و ...؛ منظور از ذهنیت تحلیلی این است که فرد در شرایط متفاوت، ضمن بهره‌مندی از تجزیه و تحلیل و توسعه منطقی مفاهیم، قادر است در مدیریت خود تغییر ایجاد کرده (سیدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) و با واژه‌های کلامی منطقی فکر، به طور انتزاعی عمل نماید (گوین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از ویژگی‌های ذهنیت تحلیلی می‌توان به داشتن تفکر انتقادی، واقع‌گرایی، استدلال (مقدسی، ۱۳۸۸؛ عربی و همکاران، ۱۳۹۳؛ به نقل از عزیزنژاد، ۱۳۹۵)، فرو رفتن در اطلاعات فنی، حل مسئله به صورت منطقی، دریافت حقایق و علاقمند به یافتن پاسخ‌ها (ارنستین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷) و ... اشاره کرد.

### ذهنیت جهانی (مدیریت بر محیط)

واژه "جهانی" از قدمتی ۴۰۰ ساله برخوردار است و کاربرد عام آن نیز به حدود ۱۹۶۰ بر می‌گردد (حکیمیان، ۱۳۸۰). امروزه برای جهانی شدن به مدیرانی با ذهنیت جهانی نیاز می‌باشد (کدیا و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). ذهنیت جهانی به مدیران کمک می‌کند تا سه نیروی جهانی: ۱. تجارت جهانی، ۲. فشارهای منطقه‌ای و کشوری و ۳. عملکردهای سراسر جهان را با

<sup>1</sup> Schon

<sup>2</sup> Seidman

<sup>3</sup> Gavin et al

<sup>4</sup> Ornstein

<sup>5</sup> Kedia et al

یکدیگر ادغام نمایند (ملک اخلاق، ۱۳۹۲). ذهنیت جهانی یکی از ویژگی های میان فردی برای مدیریت موفق در راستای تحقق علوم دانش بنیان می باشد (الهیاری و همکاران، ۱۳۹۷). منظور از ذهنیت جهانی از منظری یعنی یکدست شدن و پیوند داشتن به گستردگی جهانی (آلن، ۱۹۹۵، درویزی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از فکوهی، ۱۳۸۱) و در نهایت یکسان شدن سیستم ها (فکوهی، ۱۳۸۱) می باشد. این دیدگاه در مورد ذهنیت جهانی مدنظر محققین نمی باشد بلکه منظور از ذهنیت جهانی گسترش مفاهیم و مدل ها از رابطه یک به یک به سمت کنترل و هدایت روابط چندگانه در ذهن بطور همزمان بوده و ذهن جهانی با مهارت های خود بطور همزمان، این روابط را کنترل و هدایت می کند (ملک اخلاق، ۱۳۹۲). فرد دارای ذهنیت جهانی، جهان را بصورت یک کل می بیند و بررسی های خود را در یک چشم انداز وسیع انجام می دهد و استراتژی هایی را اجرا می کند که هدفش حداکثر کردن منافع محلی و جهانی است (آربورو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). کفالاس<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) ذهنیت جهانی را نگرشی می داند که تجارت و ایده ها را سازماندهی می کند تا از این طریق حسی بسازیم که هدایت کننده برای تبدیل آنها به ۱. طرح واره محیط (درک محیط پیچیده جهانی)، ۲. طرح واره سازمان (فرآیندها و ساختارهای سازمانی در تقابل با چالش های جهانی و منطقه ای)، ۳. طرح واره فرهنگ (مدیریت کارکنان مختلف از سایر فرهنگ ها)، ۴. طرح واره فرد (داشتن دانش و ویژگی های رهبری جهانی) در ذهن می باشد (به نقل از آربورو و همکاران، ۲۰۱۰).

فرد دارای ذهنیت جهانی، توانایی رهبری اثر بخش، درک محیط خارجی شامل فرصت ها و تفاوت ها، توانایی مدیریت بین انسان ها، فرهنگ ها و ارزش هایشان، توانایی نفوذ در تنوع ها و تجمیع اجزای پراکنده در محیط پیچیده را دارد و موفقیت در رقابت را حاصل استراتژی برد - برد می داند. فرد دارای ذهنیت جهانی، تصویر گسترده ای را در نظر می گیرند که زندگی را به عنوان تعادلی بین نیروهای ضد و نقیض، فرآیندهای سازمانی مطمئن تر از ساختار و تنوع ارزش ها می پذیرد، تحمل ابهام برایش راحت و در جستجوی بازگشایی خود به سوی دیگران می باشد (رین اسمیت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ به نقل از آربورو و همکاران، ۲۰۱۰). چنین فردی از تنوع در سراسر امور تجاری کشورها، فرهنگ ها و بازارها آگاه است و از وابستگی های سازمان خود در تجارت جهانی آگاه است (کدیا و همکاران، ۱۹۹۹).

همچنین ذهنیت جهانی دارای خصوصیات: ۱. تفکری فراتر از مرزهای جغرافیایی، ۲. داشتن شخصیت جهانی، ۳. درک کردن محیط تجاری جهانی، ۴. درک کردن نیازهای جهانی، ۵. ارزش نهادن به موضوع انجام در بین مرزها، ۶. داشتن تحمل نسبت به رویه های تجاری غیر منتظره، ۷. ارزش نهادن به تنوع فرهنگی و منطقه ای می باشد (الهیاری و همکاران، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Ellen

<sup>2</sup> Arbor et al

<sup>3</sup> Kefallas

<sup>4</sup> Reign Smith

### ذهنیت مشارکتی (مدیریت بر روابط)

در مدیریت مشارکتی، ذهنیت مشارکتی مدیر از انتزاع به واقع مبدل می‌شود؛ مدیریت مشارکتی، مدیریت کارکردن با دیگران (شرکا، روسا، رقبا، زیردستان) است. همه منابع انسانی پیرامون، قابلیت همکاری و کار کردن را دارند. مدیرانی که ذهنیت همکاری دارند، بیش از آنچه شعار بدهند عمل می‌کنند و دیگران را به همکاری ترغیب می‌کنند. تشویق همکاران، دوستان، هم قطاران و هم تایان، به همفکری سبب می‌شود، باعث می‌شود همه در کار درگیر باشند و در واقع این نوع مدیریت، مدیریت بر یک شبکه است (گسلینگ و مینتزبرگ، ۲۰۰۳). مدیریت مشارکتی، اصطلاحی است که برای توصیف محیط کار ایده‌آل اختصاص یافته که در آن همه برای رسیدن به هدف مشترک تلاش می‌کنند (گاربر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) و نیازمند رابطه متعهدانه و دیالکتیکی با دیگری و با جهان بطور کلی است (باختین، ۱۹۹۰، به نقل از گاردینر<sup>۲</sup>، ترجمه اباذری، ۱۳۸۱). به بیانی دیگر مدیریت مشارکتی یعنی دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های گوناگون بر حسب ضرورت و در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دستیابی به راه حل‌های مناسب (انجمن مدیریت، ۱۳۷۱، به نقل از حمیدیان، ۱۳۸۱) و درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری است. دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیدات آنها از دیگر ویژگی‌های مدیریت مشارکتی می‌باشد (میر صانع، ۱۳۹۳). بائوم<sup>۳</sup> ذهنیت مشارکتی را با عنوان «تقسیم قدرت و ارزش‌ها در جامعه برابر» نام می‌برد و ویژگی‌هایی چون مذاکره و توافق جمعی، قدرت مشارکتی، کم‌اهمیت شمردن سلسله مراتب، تعهدات، آرمان و ارزش‌های مشترک، حلقه‌های تعامل، رهبری، مشورت و مسئولیت‌های همگانی را در این ذهنیت مطرح می‌نماید (پورشافعی و همکاران، ۱۳۸۶). گروهی بر این باور هستند که ذهنیت مشارکتی از اندیشه پسا ساختارگرایی<sup>۴</sup> نشأت گرفته است (سجادی و دشتی، ۱۳۸۷، به نقل از ترکاشوند، ۱۳۹۳). پسا ساختارگرایی با یافتن ارتباط بین حقیقت و قدرت به این می‌اندیشد که چگونه تعلیم و تربیتی ایجاد کنیم که از قدرت تأثیر نگیرد (ترکاشوند، ۱۳۹۳). برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقد هستند که ذهنیت مشارکتی حاصل موانع ناشی از تسلط مدل‌های سازمانی بوروکراتیک و سلسله مراتب و چالش‌های مدیریتی دوره تیلوریسم و کلاسیک می‌باشد لذا از آن به عنوان انقلاب سوم در مدیریت نام می‌برند (نظری، ۲۰۰۲).

مؤلفه‌های ذهنیت مشارکتی عبارتند از (گلابی و رضایی، ۱۳۹۲):

۱. روحیه مشارکتی: شامل روحیه و تمایل به فعالیت‌های مشارکتی

<sup>1</sup> Garber

<sup>2</sup> Gardiner, Bakhten

<sup>3</sup> Baume

<sup>4</sup> Post-structuralism

۲. نگرش مشارکتی: شامل طرز تفکر نسبت به فعالیت های اجتماعی و رفتارهای مشارکت جویانه

۳. فعالیت مشارکتی: شامل چگونگی ایفای نقش

شاخص های مدیریت مشارکتی نیز شامل: ۱. گرایش به عدم تمرکز، ۲. کاهش بوروکراسی، ۳. ثبات مدیریت، ۴. آموزش نیروی انسانی، ۵. تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی، ۶. روابط انسانی می باشد (ترکاشوند، ۱۳۹۳).

### ذهنیت عملگرا (مدیریت بر تغییر)

ذهنیت عملگرا یعنی پرورش و توسعه هوشیاری با تأکید بر تغییرات و تحولات نوین، که امروزه با زندگی در عصر خیزش های بزرگ همه چیز در حال تغییر در راستای فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی هستند. برای موفق شدن در تغییر، مدیران نمی توانند و نباید دنباله رو برنامه های ایستا و فرموله باشند. اقدام باید با اندیشه ورزی ترکیب شده و همکاری را در خود ترکیب نماید (گسلینگ و مینتزبرگ، ۲۰۰۳). منظور از ذهنیت عملگرا تفکری است که فرد با ارزیابی در حوزه خاصی، اظهار نظر می کند (غلامرضایی و حسنی، ۱۳۹۶) و در برگیرنده کاهش سطح بی طرفی، موجب تصمیم گیری درباره نحوه برنامه ریزی برای انجام آن عمل می گردد (گالویتزر، ۱۹۹۰؛ گالویتزر و همکاران ۱۹۹۰؛ گالویتزر و بایر، ۱۹۹۹؛ فرتیاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). فیشر<sup>۲</sup> (ترجمه صفائی مقدم و نجاریان، ۱۳۸۷) معتقد است که حل مسئله نوعی ذهنیت عملگرا است که می توان آن را در زمره تفکر خلاق و تفکر انتقادی قرار داد، به بیان دیگر ذهنیت عملگرا، صاحب اندیشه را در حل مسائل و مشکلات روزمره کمک می نماید (ثقفی، ۱۳۸۳؛ نزهت، ۱۳۸۹)؛ فرد دارای ذهنیت عملگرا به سمت تعمیم و ارائه وسیع ترین و فراگیرترین صورت بندی حرکت می کند (تامسن<sup>۳</sup>، ترجمه گذرآبادی، ۱۳۷۷).

ذهنیت عملگرا، تنظیم شناختی را به سمت نشانه های داخلی و خارجی که مسیر عمل را به سمت دستیابی به هدف هدایت می کنند، نشان می دهد؛ پردازش این اطلاعات باید تا حد ممکن دقیق باشد و ارزیابی آن باید فاقد هرگونه سوگیری باشد. این ذهنیت باید زمانی که افراد به طور موثر به سمت دستیابی به هدف حرکت می کنند، پدیدار شود (آشتزیگر و گالویتزر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) به بیان دیگر ذهنیت عملگرا سوق دهنده ی اعضای در مسیر اصلاح اندیشه ها و رفتارها و سازندگی است (سریع القلم، ۱۳۷۴). لیپمن<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) تفکری را که به قضاوت منجر شود، خلق هنر متعالی را مشروط به حضور ذهنیت عملگرا می داند (حیدری و کردی، ۱۳۸۲).

<sup>1</sup> Gollwitzer, Bayer, Freitas, et al

<sup>2</sup> Fisher

<sup>3</sup> Thomson

<sup>4</sup> Gollwitzer & Achtziger

<sup>5</sup> Lipman



توجه به ذهنیت و شرایط مدیریت، از جنبه‌هایی مورد بررسی قرار گرفته است. نظریوری و همکاران (۱۳۹۷) طی پژوهشی با عنوان "شناسایی الگوهای ذهنی مدیران به منظور چابک سازی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کیو" گزارش کرده‌اند که در شکل‌گیری ذهنیت‌های مدیران در چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی ۴۴ عامل دخیل هستند که براساس بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها، شش الگوی ذهنی مدیران برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. حامی شایستگی، الگوی ذهنی مدیرانی است که برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی از افزایش شایستگی کارکنان، کارآمدی منابع انسانی و شایستگی‌های ممتاز استفاده می‌کنند. افزون بر این، الگوی ذهنی پشتیبان یادگیری و هوشمندی الگوی غالب ذهنیت مدیرانی است که با استفاده از توانایی ایجاد هوشمندی در کارکنان، انگیزه یادگیری و توسعه سطح دانش و آگاهی کارکنان، چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند. الگوی ذهنی مروج ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری ویژه مدیرانی است که چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را با ترویج انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی در کارکنان و قابلیت ایجاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، برای پیشبرد هرچه بهتر اهداف و رسالت سازمانی فراهم می‌آورند. الگوی ذهنی توانمندساز و مشوق، ذهنیت مدیرانی را نشان می‌دهد که براساس آموزش مستمر، ترویج و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید و نیز توانمندسازی کارکنان درصدد چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی خود هستند. اشاعه دهنده انگیزه و جو مثبت نیز الگویی است که برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی بر مبنای توانایی مدیران در مثبت اندیشی، به وجود آورنده علاقه و انگیزه و ترویج فضای مشارکتی تأکید دارد. در نهایت، مدیران معتقدند که چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در گرو توسعه آینده‌نگری و آینده‌سازی در کارکنان، خودسازماندهی و ترویج مسئولیت‌پذیری در کارکنان است.

حکاکی و همکاران (۱۳۹۶) طی پژوهشی با عنوان "شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان با استفاده از روش "Q" به این نتیجه رسیدند که ظرفیت‌سازی الهام‌بخش، تحریک‌کنندگی تفکر، انگیزاندگی و ترغیب‌کنندگی، اشاعه دادن جو اخلاقی، حامیان شایستگی و اعتمادسازی تعامل جو، شش ذهنیت اصلی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان است. همچنین جعفریان یسار (۱۳۹۵) طی پژوهشی با عنوان "مقایسه تاثیر آموزش ذهنیت فلسفی مدیران آموزشی مدارس دوره ابتدایی شهر قم بر تفکر فلسفی آنان" به این نتیجه رسید که آموزش اثر قابل توجهی در افزایش توانایی ذهنیت فلسفی مدیران دارد. شیخ زاده (۱۳۹۳) طی پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندان‌های خراسان شمالی" گزارش نمود که ۷۲/۵ درصد مدیران دارای ذهنیت فلسفی متوسط - بالا می‌باشند. بین ذهنیت فلسفی مدیران و فرهنگ سازمانی کارکنان با سطح اطمینان ۹۵ درصد و ضریب همبستگی ۰/۵۵۹. رابطه معناداری وجود دارد. همچنین تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که ذهنیت فلسفی مدیران توانسته ۳۱٪ واریانس متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند و در مجموع ۳۹ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی

توسط ابعاد ذهنیت فلسفی پیش بینی می شود که بعد انعطاف پذیری و جامعیت ذهنیت فلسفی بیشترین تاثیر را بر فرهنگ سازمانی کارکنان دارد.

از سوی دیگر، مطالعاتی نشان داده که ذهنیت مدیران با مولفه ها و متغیرهایی می تواند رابطه داشته باشد یا از آنها تاثیر گیرد. در این خصوص، اکبری و امیری رشخوار (۱۳۹۳) طی پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر رویکرد محتوایی آموزش تفکر بر ذهنیت فلسفی مدیران واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی" رویکرد محتوایی آموزش تفکر داستان های هستی شناسان، داستان های شناخت شناسانه و داستان های ارزش شناسانه بر ذهنیت فلسفی مدیران واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی تاثیر گذار بوده است. آوارسین و همکاران (۱۳۹۱) طی پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی" گزارش نمود، میان هوش هیجانی و مؤلفه های آن (خود آگاهی، خود تنظیمی، خود انگیزی، آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی) با رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد. همچنین میان ابعاد هوش هیجانی؛ خود آگاهی، خود تنظیمی و آگاهی اجتماعی پیش بینی کننده های مناسبی در تعیین سبک رهبری تحول آفرین می باشند.

شاخص ها و شرایط مدیریت مدیران دانشگاه آزاد نیز در مطالعات دیگری نیز، مورد بررسی قرار گرفته [از جمله مطالعه ای در خصوص ابعاد توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی توسط کاشف، تقوایی یزدی و نیاز آذری (۱۳۹۷) و الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی) توسط جعفری و همکاران (۱۳۹۲)]. بر همین اساس و با توجه به مفاهیم ذکر شده، هدف اصلی این پژوهش بررسی شاخص های ذهنیت پنجگانه در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین، ضمن پژوهش در راستای هدف فوق، درصدد پاسخگویی به این سوال هستیم که چه تفاوتی در ذهنیت های پنجگانه مدیران عالی و میانی و ذهنیت های حوزه های مدیریتی آموزشی، پژوهشی و اجرایی وجود دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی به شمار می رود؛ از سوی دیگر این پژوهش از نظر چگونگی گردآوری داده ها به منظور واکاوی فلسفی پنج گانه ذهنی مدیران از روش پژوهش آمیخته<sup>۱</sup> استفاده خواهد کرد. در مرحله اول برای واکاوی از روش کیفی تحلیل محتوا با رویکرد کوربین و استروس<sup>۲</sup> با روش تحلیل مقایسه مستمر داده های انتخابی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و البرز می باشند و نمونه

<sup>۱</sup> Mixed Method

<sup>۲</sup> Strauss & Corbyn

تحقیق به صورت هدفمند (قضاوتی- با توجه به اشراف در حوزه موضوع پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری) در سطوح عالی، میانی و همچنین در حوزه‌های آموزشی، اجرایی و پژوهشی انتخاب گردید (واحد تهران مرکز ۵ نفر، واحد تهران جنوب ۳ نفر، واحد تهران شمال ۲ نفر، واحد علوم تحقیقات تهران ۱ نفر، واحد کرج ۳ نفر و واحد هشتگرد ۱ نفر) که جمعاً شامل تعداد ۱۵ نفر بودند. این تعداد نمونه آماری، مدیران در دو سطح عالی و میانی (مدیران سطح عالی شامل ۸ نفر و مدیران سطح میانی ۷ نفر) و در سه حوزه فعالیت شامل آموزشی، اجرایی و پژوهشی (آموزشی ۹ نفر، اجرایی ۳ نفر و پژوهشی ۳ نفر) را شامل می‌شوند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مبانی نظری و ادبیات تحقیق می‌باشد که سوالات مصاحبه با ۲۲ سوال طراحی گردید. روایی سوالات توسط متخصصین موضوعی بررسی و پس از اصلاحات لازم، روایی ابزار (سوالات مصاحبه) تایید گردید. ضمن اینکه در بخش کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و همچنین برای اطمینان از روایی از نوشتن متن‌های بلند تفصیلی استفاده شد تا امکان بازبینی متن نوشته شده مصاحبه‌ها به وسیله مشارکت کنندگان فراهم شود و از اعتبار آنها اطمینان حاصل شود. نظر مشارکت کنندگان نیز در مورد گزارش نهایی در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از دو روش برای حفظ پایایی ابزار استفاده شده است: اول، مصاحبه‌ها ضبط گردید تا از دقت پاسخ‌ها اطمینان حاصل شود. مصاحبه‌های ضبط شده، نوشته شده و مجدداً بررسی گردید. به هر حال استفاده از ضبط صوت، یادداشت برداری را نفی نمی‌کند و یادداشت‌هایی نیز در طی مصاحبه‌ها برداشته شد. دوم، برای تشویق مصاحبه‌شونده به ارائه اطلاعات بیشتری که برای شفاف‌سازی مورد نیاز بود، از روش‌های سؤال کردن و جلب توجه به پاسخگویی به همه جنبه‌های سوالات استفاده شد.

در بخش کمی با استفاده از داده‌های حاصل از بخش کیفی، از ماتریس خود تعاملی ساختاری، برای سازگار ساختن ماتریس دستیابی از قاعده بولین استفاده شد به کشف روابط بین شاخص‌ها و تعیین وضعیت آنها استفاده نموده و در نهایت گراف ISM ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به تاکید استراوس و کوربین، در این تحقیق به منظور کشف رابطه مؤلفه‌ها به شکلی مداوم در طی فرآیند تحلیل داده‌ها کدگذاری باز و محوری انجام گردید. در ابتدای کدگذاری تلاش بر این است که مقوله‌ها از طریق این کدگذاری مشخص گردد و در مرحله کدگذاری محوری، مقول‌های دریافتی به همدیگر ارتباط داده شوند و پس از این ارتباط با کدگذاری انتخابی، مقوله‌های کلی و مقوله‌های فرعی و ارتباط بین این مقوله‌ها با هم ترکیب می‌شوند. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با همدیگر، از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده گردید. ابزار اصلی این ابزار تحلیلی، شامل شرایط، عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها و پیامد می‌شود.

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم اصلی و مقوله‌های شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند واکاوی فلسفی مدیران مطابق با جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲- نشان‌ها و تم‌های شناسایی شده

مؤلفه‌ها	نشان‌های مستخرج	تم‌های مستخرج
سازماندهی ایده‌ها روحیه مشارکتی نگرش مشارکتی سازماندهی ایده‌ها مدیریت تغییر	- اعتماد میان کارکنان و مدیران در سازمان - همکاری با یکدیگر - جو صمیمی و راحت بین کارکنان و مدیران در سازمان - ایجاد ارزش و احترام بین مدیران و کارکنان - فقدان بحث و جدل در بین کارکنان	• اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به همکاران و مدیران • همکاری • فضای مطلوب در سازمان • برخورد دوستانه و صمیمی کارکنان با یکدیگر • ارزش و احترام متقابل • محیط آرام و به دور از بحث
فعالیت مشارکتی منطق قدرت حل مسئله سازماندهی ایده‌ها سیاست‌گذاری شناخت فرهنگی فراشناختی	- فرهنگ مسئولیت‌پذیری - عدم غرور از سوی مدیران - باور و اعتقاد کارکنان به حل مسایل توسط مدیر - رعایت فروتنی نسبت به یکدیگر - توجه به اخلاق حرفه‌ای - تواضع مدیران - تفاوت قابل‌نشدن بین کارکنان از طرف مدیران	• مسئولیت‌پذیری • خاکی بودن مدیران • اعتماد و باور قلبی کارکنان به حل مشکلات • تواضع و فروتنی • اخلاق حرفه‌ای • همدردی و همراهی
فراشناختی انتقادی عملی عملی	- دانش و آگاهی مدیران - مدیران خلاق - مدیران با مهارت و آموزش دیده - کارهای بدون عیب و نقص	• دانش و آگاهی • خلاقیت‌گرایی • مهارت‌گرایی • تخصص‌گرایی
عملی جهان‌بینی تفکر انگیزشی جهان‌بینی تجربه سازماندهی ایده‌ها	- مدیران مسئولیت‌پذیر - پاسخگویی مدیران - در دسترس بودن مدیران - تلاش مجدانه مدیران در جهت کمک به یکدیگر - صبر و شکیبایی و خونسردی مدیران - رسیدگی به شکایات ارباب رجوع	• مسئولیت‌پذیری • پاسخگویی • در اختیار بودن در موقع لزوم • توجه به نظرات ارباب رجوع و درخواست‌های وی • رسیدگی دقیق به شکایات‌های ارباب رجوع • صبر و تحمل • پاسخگویی مطلوب
مدیریت تغییر واقع‌گرایی عملی	- روابط عمومی مناسب از جانب مدیران - ایجاد یک پل ارتباطی با مدیران و ارباب رجوع - رعایت نظم در سازمان	• ارتباطات موفق از طرف مدیران • ارتباطات و تعاملات دوطرفه • نظم و انضباط
قدرت حل مسئله فعالیت مشارکتی روحیه مشارکتی تفکر انگیزشی تجربه ارزبایی عملی	- افزایش اطلاعات تخصصی مدیران - تلاش در جهت بهبود فعالیت‌های کاری - اصلاح رفتار مدیران - بالا بردن انگیزش و رضایت مدیران - ایجاد سلیقه مناسب کاری - ارزش‌گذاری برای مدیران در سازمان	• افزایش ارتباطات داخلی • افزایش بصیرت • افزایش آموزش‌های مدیران و آگاهی آنها • داشتن برنامه کاری مشخص • ایجاد انگیزه در مدیران • اصلاح ارتباطات

	<p>- آموزش مدیران</p> <p>- آگاهی و بصیرت مدیران</p> <p>- فراهم شدن بستر از طرف مدیران و کارکنان</p> <p>- مثبت اندیشی نسبت به سازمان</p> <p>- احترام به حق تصمیم گیری یکدیگر در سازمان</p> <p>- وظیفه شناسی</p>	<p>مدیریت تغییر</p> <p>مدیریت تغییر</p> <p>تجربه</p> <p>شناخت فرهنگی</p> <p>منطق</p> <p>روحیه مشارکتی</p>
<p>• پیوند بین ویژگی‌های مدیران با سازمان</p> <p>• بهره‌مندی از تجارب ارزشمند در جهت اصلاح و تغییر تفکر مدیران</p> <p>• هویت شناسی</p> <p>• تعادل زندگی-کار</p>	<p>- شناسایی مدیران وظیفه شناس</p> <p>- ایجاد یک تجربه خوب کاری</p> <p>- بهبود هویت مدیران به خاطر مسئولیت پذیری</p> <p>- تعادل بین کار و زندگی</p>	<p>فرا شناختی</p> <p>تجربه</p> <p>مدیریت تغییر</p> <p>سیاست گذاری</p>
<p>• مدیران امروزی فعال است و منفعل نیستند</p> <p>• توسعه ارزش افزوده</p> <p>• ارتباطات مؤثر</p> <p>• اتخاذ راهبردهایی جهت ادامه فعالیت‌های کاری</p> <p>• تمرکز بر مستحکم کردن ارتباط نزدیک‌تر و عمیق‌تر با یکدیگر و مدیریت</p> <p>• خدمت گرایی</p>	<p>- واکنش سریع به تغییرات</p> <p>- توسعه، نوآوری و شکوفایی</p> <p>- ایجاد زمینه رقابت‌پذیری</p> <p>- حساسیت مدیران به رفتارهای یکدیگر</p> <p>- میزان ارزش افزایی برای کارکنان از طرف سازمان و مدیریت</p> <p>- استراتژی‌های خاص سازمان برای شناسایی و نگهداری مدیران</p> <p>- ایجاد فرهنگ مدیریت ارتباط با مدیران</p> <p>- مشارکت و همکاری مدیران به دلیل ارتباطات</p> <p>- با ثبات بودن و پایداری در ارائه خدمات</p>	<p>مدیریت تغییر</p> <p>عملی</p> <p>تفکر انگیزشی</p> <p>جهان بینی</p> <p>تفکر انگیزشی</p> <p>سیاست گذاری</p> <p>شناخت فرهنگ</p> <p>جهان بینی</p> <p>شناخت فرهنگی</p>
<p>• پیش بینی ذهنی مدیران</p> <p>• حساسیت مدیران در درک واقعیت‌ها</p> <p>• شناخت گرایی</p> <p>• پویایی و تحول</p> <p>• مثبت گرایی و مثبت اندیشی</p>	<p>- حمایت مدیران از یکدیگر</p> <p>- پیش بینی پذیری مدیران به لحاظ ذهنی</p> <p>- حساسیت مدیران در درک واقعی محیط کاری</p> <p>- پویا بودن ساختار سازمان</p> <p>- توانایی دوراندیشی مدیران</p> <p>- توانایی تحقق معنویت از طریق خدمات به دیگران</p>	<p>فعالیت مشارکتی</p> <p>منطق</p> <p>واقع گرایی</p> <p>موقعیت شناسی</p> <p>جهان بینی</p> <p>نگرش مشارکتی</p>
<p>• آموزش مستمر و همیشگی مدیران در زمینه‌های تخصصی</p> <p>• آگاه شدن مدیران از هویت، رسالت و اهداف سازمان</p> <p>• اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی</p> <p>• آگاهی مدیران از قوانین رقابت</p>	<p>- نقش اثر گذار مدیران در ارائه خدمات</p> <p>- آگاه شدن مدیران از مسئولیت‌های سازمان‌های</p> <p>- افزایش اطلاعات مدیران امروزی نسبت به قبل</p> <p>- آگاهی مدیران از مسئولیت خود</p> <p>- مشوق‌های مناسب کاری</p> <p>- کمک به رفتار در جهت رفع نیازهای ارباب رجوع</p> <p>- آموزش مستمر و آگاهی مدیران از اهداف سازمان</p>	<p>سیاست گذاری</p> <p>تجربه</p> <p>مدیریت تغییر</p> <p>عملی</p> <p>تفکر انگیزشی</p> <p>ارزیابی عملی</p> <p>فرا شناختی</p>
<p>• مساوات و برابری</p> <p>• خدمت گرایی در سازمان</p> <p>• اخلاق شناسی و تعهدات اجتماعی</p>	<p>- عدم تفاوت گرایی در سازمان توسط مدیریت</p> <p>- افزایش تلاش</p> <p>- روند رو به رشد</p> <p>- تعهدات اخلاقی</p>	<p>روحیه مشارکتی</p> <p>عملی</p> <p>موقعیت شناسی</p> <p>شناخت فرهنگی</p>
<p>استفاده از قابلیت‌ها و ارزش‌های داخلی</p>	<p>- ارزش آفرینی از طریق توانمندی‌های داخلی</p>	<p>نگرش مشارکتی</p>

تجربه	- استفاده از قابلیت های مدیریتی و فناوری	
واقع گرایی شناخت فرهنگی سیاست گذاری مدیریت تغییر	- پاسخگویی مداوم - دسترسی آسان تر به خدمات - سرعت در ارائه خدمات - کاهش کارهای ستادی و دست و پا گیر	• پاسخگویی • سرعت ارائه خدمات • کم کردن سلسله مراتب
انتقادی جهان بینی عملی فعالیت مشارکتی	- حفظ استاندارد های کاری - تداوم کیفیت و خدمات - ارائه خدمات یکپارچه و فوری - افزایش سرعت در انجام خدمات	ایجاد استانداردهای کاری • پیگیری خدمات جدید و با کیفیت • سرعت و دقت در خدمات
شناخت فرهنگی سازماندهی ایده ها جهان بینی	- تلاش در جهت رفع نیازهای ارباب رجوع - اعتماد به یکدیگر - طراحی و آینده اندیشی	• رفع نیازهای عمومی • اعتماد عمومی • ایجاد یک فرآیند ارزش

بر این اساس، ۱۵۲ مفهوم و ۱۸ مقوله با استفاده از پارادیم استراوس و کوربین دسته بندی گردید و سپس با انجام مصاحبه و تحلیل داده ها، درک عمیق تری در رابطه با موضوعات مطرح شده بدست آمد. سپس بین مقوله ها و ویژگی های شناخته شده در مرحله اول کدگذاری باز، حرکت رفت و برگشتی انجام شده است. مصاحبه ها تا جایی ادامه یافت که مقوله ها به حد اشباع تئوریک رسیدند. شاخص ها و مقوله های شناسایی شده در قالب مولفه های اصلی و فرعی مرتبط با هر یک از ذهنیت ها دسته بندی گردید که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳- شاخص ها و مقوله های شناسایی شده

ذهنیت	مؤلفه های اصلی	مؤلفه های فرعی
انعکاسی	تجربه	آینده نگری بر مبنای تجربه
		تأمل اخلاقی
	فرا شناختی	عقلانیت تخصصی
		تأمل عملی
		تصمیم گیری عقلانی
		نگرش جامع
		خلق نگرش
	انتقادی	بازنگری بر خویش
		تأمل انتقادی
		مسئله یابی
	عملی	عمل به دانش
		حفظ پویایی
زمان محور		
تحلیلی	مدیریت تغییر	مدیریت تغییر
		کشف و شهود
	واقع گرایی	واقع گرایی
		تفکر انتقادی
	منطق	اطلاعات فنی
		تفکر منطقی، عمل انتزاعی
جهانی	جهان بینی	توانایی ادغام
		چندگانگی ذهنی و وحدت در عمل
	سازماندهی ایده ها	جهان بینی
		کل نگری
		سازماندهی ایده ها
	شناخت فرهنگی	مدیریت روابط
		تنوع فرهنگی
		برقراری تعادل
		موقعیت شناسی
		موقعیت شناسی
مشارکتی	روحیه مشارکتی	تعامل
		ترغیب به مشارکت
		گرایش به عدم تمرکز
		رهبری

مسئولیت همگانی		
هدف مشترک	نگرش مشارکتی	
رابطه متعهدانه		
قدرت مشارکتی		
مذاکره		
تصمیم گیری مشارکتی	فعالیت مشارکتی	
توافق جمعی		
کاهش بوروکراسی		
ثبات مدیریت		
ارزیابی عملی	ارزیابی عملی	عملگرا
سیاست گذاری	سیاست گذاری	
قدرت حل مسئله	قدرت حل مسئله	
تفکر انگیزشی	تفکر انگیزشی	

عوامل مستخرج از ادبیات با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد ارزیابی و تایید خبرگان قرار گرفتند. این تحلیل به روشی اطلاق می شود که تمامی مسیر یک ارتباط واقعی را مورد بررسی قرار می دهد و کاربرد این روش را می توان بسط داده و آن را در مورد سایر روش های جمع آوری اطلاعات مانند مصاحبه و مشاهده نیز به کار گرفت. هدف این تحلیل دستیابی به نتایجی در مورد منظور فرستنده، تأثیر گیرنده و وضعیت ارتباط بر اساس محتوای یک ارتباط است (نوریان، ۱۳۸۱). در آخر با کسب اجماع گروهی ۱۸ عامل موثر بر واکاوی فلسفی ذهنی مدیران نهایی شد که در جدول ۴ قابل مشاهده می باشند.

جدول ۴- علائم اختصاری شاخص ها

شاخص	اختصار	شاخص	اختصار
تجربه	V1	شناخت فرهنگی	V10
فراشناختی	V2	موقعیت شناسی	V11
انتقادی	V3	روحیه مشارکتی	V12
عملی	V4	نگرش مشارکتی	V13
مدیریت تغییر	V5	فعالیت مشارکتی	V14
واقع گرایی	V6	ارزیابی عملی	V15
منطق	V7	سیاست گذاری	V16
جهان بینی	V8	قدرت حل مساله	V17
سازماندهی ایده ها	V9	تفکر انگیزشی	V18



### تحلیل کمی - تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

همانطور که در جدول ۴ مشاهده میشود، شاخص‌های تایید شده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین شده است. در این مرحله ابتدا نظر خبرگان درباره رابطه بین شاخص‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدین منظور از شاخص «مد» استفاده می‌شود به گونه‌ای که از بین چهار گونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. با توجه به این موضوع ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به صورت ذیل محاسبه می‌شود. برای تعیین نوع روابط پیشنهاد شده است که از نظر خبرگان و کارشناسان براساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی، از جمله طوفان مغزی و تکنیک گروه اسمی و ..... استفاده می‌شود (سینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای مندرج در جدول ۵، استفاده کرد:

جدول ۵- روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می‌شود (سطر منجر به ستون)
A	j منجر به i می‌شود (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دوطرفه i و j وجود دارد
O	رابطه معتبری وجود ندارد

<sup>1</sup> Singh et al

### به دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس SSIM باید با نظر متخصصان تهیه شود. به همین منظور، با نظرات ۱۰ نفر از خبرگان و با استفاده از روابط مفروضه (جدول ۵) ماتریس SSIM به شرح زیر تکمیل گردید.

جدول ۶- ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص ها

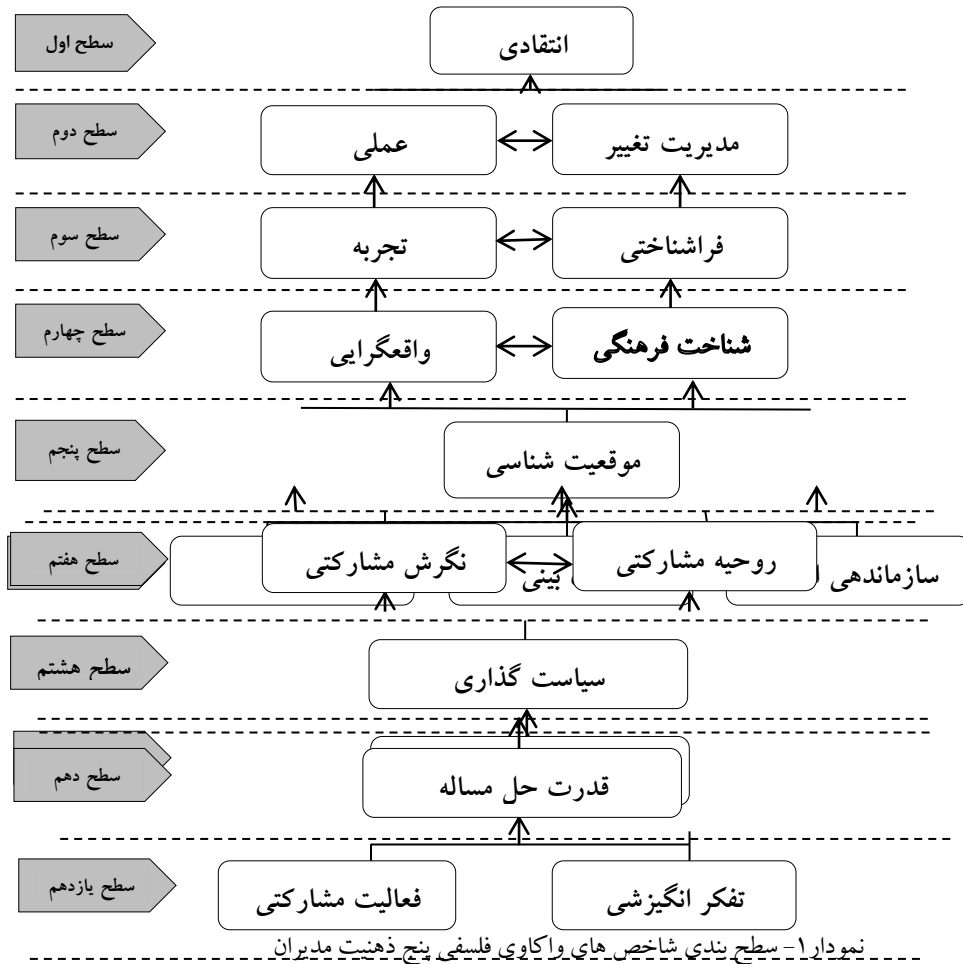
V18	V17	V16	V15	V14	V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1
A	X	X	A	A	X	A	A	V	A	A	A	X	A	X	V	A	V1
X	X	X	A	A	A	A	A	X	A	A	A	X	A	V	X		V2
A	A	A	X	X	A	A	A	A	X	A	X	A	A	A			V3
A	V	A	A	A	A	A	A	X	X	X	A	A	A				V4
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A					V5
A	A	A	A	A	A	A	A	V	A	A	A						V6
V	X	X	A	X	A	A	A	V	X	V							V7
X	X	X	A	A	A	A	A	V	X								V8
V	X	X	X	X	A	A	X	X									V9
A	A	A	A	A	A	A	A										V10
V	X	V	X	X	A	X											V11
V	V	V	V	V	V												V12
V	V	V	V	V													V13
V	X	V	X														V14
X	V	V															V15
A	A																V16
X																	V17
																	V18

ماتریس دستیابی با جایگزینی ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM با روابط تعریف شده صورت گرفت و عملاً

نمادهای V، A، O و X به مجموعه‌ای از اعداد صفر و یک به شرح ذیل تبدیل شدند:

- اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر منظور شد.
- اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ منظور شد.
- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ منظور شد.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر منظور شد. برای سازگار ساختن ماتریس دستیابی از قاعده بولین استفاده شد و ماتریس دستیابی با سازگار نهایی به دست آمد که بر اساس آن ماتریس دستیابی نهایی برای تعیین سطح معیارها دو مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را مشخص شد، بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در ماتریس

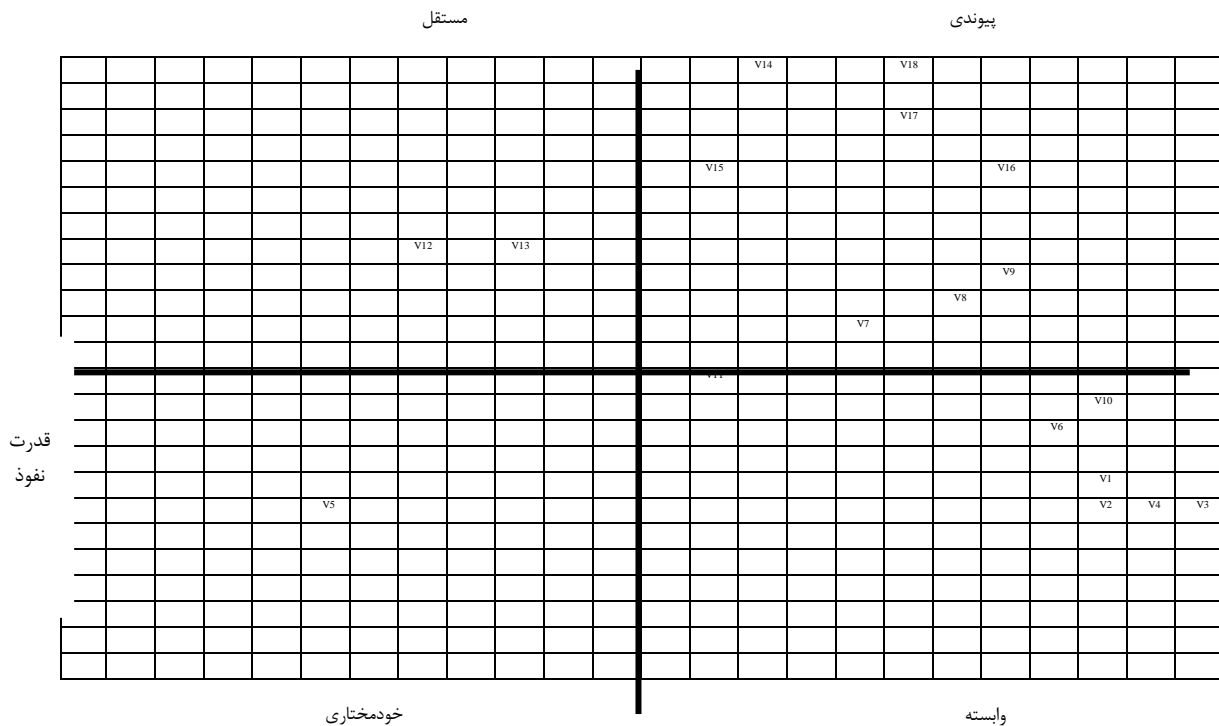
دستیابی نهایی، عدد معیارها در سطر بصورت یک ظاهر شده باشد و مجموعه پیش نیاز مجموعه‌ای است که در آن عدد معیارها در ستون‌ها؛ بصورت یک ظاهر شده باشد؛ بدین صورت یازده سطح از معیارها بدست آمد که در آن انتقادی به عنوان تأثیر پذیر ترین معیار و تفکر انگیزشی و فعالیت مشارکتی تأثیر گذارترین معیار مشخص شد، که در ( نمودار ۱) روابط و سطح معیارها ترسیم شده است.



### نمودار تحلیلی

براساس روابط موجود در ماتریس دستیابی و براساس اطلاعات سطح بندی متغیرها، گراف روابط بین متغیرها با حذف موارد تریایی نهایی حاصل شده است. سپس اعداد با معیارهای اصلی تحقیق جایگزین می شوند. در نمودار ۱ گراف ISM نشان داده شده است.

براساس نمودار (MICMAC) اقدام به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق می‌نماییم. همانطور که در نمودار ۲، مشخص است این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همانطور که در نمودار مشاهده می‌کنید متغیرهای تحقیق براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴ متغیر مستقل، پیوندی، خودمختار و وابسته دسته‌بندی می‌شوند. در این تحقیق همانطور که مشاهده می‌گردد مولفه‌های تجربه (V1)، فراشناختی (V2)، انتقادی (V3)، عملی (V4)، واقع‌گرایی (V6)، شناخت فرهنگی (V10) و موقعیت‌شناسی (V11) در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که شاخص‌های پنج ذهنیت مدیران از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. مولفه مدیریت تغییر (V5)، در گروه متغیرهای خودمختار قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که شاخص‌های پنج ذهنیت مدیران از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی پایینی برخوردار هستند. مولفه‌های روحیه مشارکتی (V12)، نگرش مشارکتی (V13) در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که شاخص‌های واکاوی فلسفی پنج ذهنیت مدیران از قدرت نفوذ بالا اما تا حدی از وابستگی پایینی برخوردار هستند. مولفه‌های منطق (V7)، جهان‌بینی (V8)، سازماندهی ایده‌ها (V9)، فعالیت مشارکتی (V14)، ارزیابی عملی (V15)، سیاست‌گذاری (V16)، قدرت حل مساله (V17) و تفکر انگیزشی (V18) در گروه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که شاخص‌های واکاوی فلسفی پنج ذهنیت مدیران از قدرت نفوذ و وابستگی بالا برخوردار هستند.



میزان وابستگی  
نمودار ۲- مدل MICMAC

برای شناخت وضعیت هر یک از متغیرهای پژوهش با ویژگی‌های مدیران، لازم بود این متغیرها که در پرسشنامه حالت کمی و پیوسته داشتند، به متغیرهای کیفی که چند سطحی و گسسته هستند، تبدیل شوند. بدین منظور، در مورد هر متغیر که خود دارای چندین خرده مقیاس است، حاصل جمع نمرات مربوط به گویه‌های آن محاسبه و سپس متوسط نمرات حساب شد. پس از محاسبه متوسط نمرات مربوط به هر گویه، گویه‌ای که بیشترین متوسط را کسب کرد، به عنوان گونه غالب انتخاب شد. در جداول زیر، متوسط‌های محاسبه شده برای متغیرهای پژوهش به صورت نمونه ذکر شده است.

جدول ۶- بررسی وضعیت سمت مدیران با شاخص‌های شناسایی شده

گونه ذهنیت غالب	میانگین نمرات		میانگین نمرات		میانگین نمرات		میانگین نمرات		سطح مدیریت
	عملگرا	گونه ۵	مشارکتی	گونه ۴	جهانی	گونه ۳	تحلیلی	گونه ۲	
عالی	۳.۳۸	۵	۳.۱۰	۴	۲.۵۷	۳	۲.۱۲	۲	۲.۴۳
میانی	۳.۴۶	۲	۲.۲۴	۴	۳.۰۸	۳	۳.۵۵	۲	۲.۰۳

بدین ترتیب، برای هر متغیر، غالب ترین گونه شناسایی شد. براساس نتایج حاصل شده از جدول ۶، مدیران عالی دارای ذهنیتی عملگرا می باشند و در مقابل مدیران میانی دارای ذهنیت تحلیلی می باشند. براساس نتایج حاصل شده از جدول ۷، مدیران در حوزه آموزشی دارای ذهنیتی مشارکتی، مدیران در حوزه اجرایی به طور مشترک دارای ذهنیتی جهانی و عملگرا و در مقابل مدیران در حوزه پژوهشی دارای ذهنیت انعکاسی می باشند.

جدول ۷- بررسی وضعیت حوزه مدیریتی مدیران با شاخص های شناسایی شده

حوزه مدیریت	میانگین نمرات	میانگین نمرات	میانگین نمرات	میانگین نمرات	میانگین نمرات
	انعکاسی	تحلیلی	جهانی	مشارکتی	عملگرا
	گونه ۱	گونه ۲	گونه ۳	گونه ۴	گونه ۵
آموزشی	۱.۷۱	۱.۵۱	۱.۷۱	۳.۳۰	۲.۹۵
اجرایی	۳.۲۷	۳.۱۵	۳.۲۸	۳.۱۵	۳.۲۸
پژوهشی	۳.۲۴	۲.۲۸	۳.۰۴	۲.۸۲	۲.۹۴

### بحث و جمع بندی

با توجه به پژوهش انجام شده در پاسخ به سؤال اول پژوهش (شاخص های ذهنیت پنج گانه (انعکاسی، تحلیلی، جهانی، مشارکتی و عملگرا) مدیران دانشگاه آزاد در چه وضعیتی است؟)، ابتدا تعداد ۱۸ شاخص ذهنیت پنج گانه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی احصاء و در قالب گراف ISM ارائه گردید؛ نشانگر آن است که شاخص های ذهنیت پنج گانه مدیران را می توان در یازده سطح طبقه بندی نمود که در آن سطح یازدهم پایین ترین سطح و سطح اول بالاترین سطح ذهنیت مدیران می باشد، با توجه به بررسی عمیق و فلسفی صورت گرفته مدیران آموزش عالی می توانند با بهره گیری از نتایج تحقیق با گسترش ذهنیت ها از پایین ترین سطح از طبقات ارائه شده به سمت بالاترین سطح در حوزه مدیریت خود شاهد افزایش بهره وری باشند. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش (چه تفاوتی در ذهنیت های پنج گانه مدیران آموزشی، اجرایی و پژوهشی وجود دارد؟) نتایج پژوهش بیان می دارد مدیران در حوزه آموزشی دارای ذهنیتی مشارکتی، مدیران در حوزه اجرایی به طور مشترک دارای ذهنیتی جهانی و عملگرا و در مقابل مدیران در حوزه پژوهشی دارای ذهنیت انعکاسی می باشند. در تبیین این یافته ها می توان از مدیران پژوهشی انتظار ذهنیت انعکاسی را داشته باشیم. زیرا توجه به ابعاد سیاسی، اجتماعی، شناخت مسائل موجود در جامعه و تامل و تفحص در این خصوص، و به طور کل تامل عقلانی و انتقادی از ویژگی های این ذهنیت بوده و لازمه انجام امور پژوهشی در این افراد می باشد. ذهنیت جهانی با ویژگی هایی چون داشتن مهارت ارتباطی قوی، توانایی رهبری اثر بخش و درک تفاوت های فردی، و همچنین ذهنیت عملگرا با قدرت پویایی در انجام امور و ارزیابی حوزه های مرتبط، و تصمیم گیری های صحیح و به موقع، می تواند قدرت اجرایی مدیران اجرایی را به دنبال داشته باشد. طبیعی است که ذهنیت مشارکتی نیز می تواند مانند ابزاری به مدیران آموزشی برای ترغیب همکاران آموزشی در جهت ارتقاء سطح و کیفیت آموزشی یاری رساند. ولیکن انتظار می رود که مدیران سازمانی بالاخص

دانشگاهی، از ویژگی های هر پنج ذهنیت برخوردار باشند، لذا مدیران هر یک از حوزه های دانشگاه آزاد برای افزایش بهره‌وری در حوزه مدیریت خویش لازم می‌باشد ذهنیت‌هایی که غالب نمی‌باشند را توسعه دهند. در پاسخ به سؤال سوم پژوهش (چه تفاوتی در ذهنیت‌های پنج‌گانه مدیران آموزش عالی و میانی وجود دارد؟) نتایج پژوهش بیان می‌دارد مدیران عالی دارای ذهنیت عملگرا می‌باشند و در مقابل مدیران میانی دارای ذهنیت تحلیلی می‌باشند. لذا ذهنیت در سطوح مدیریتی تفاوت دارد و بایستی در جذب، تدوین دستورالعمل‌ها و.... به این مهم توجه نمود.

همان‌طور که در بخش نظری اشاره شد، فعالیت‌های مجموعه تحت مدیریت مجموعه آموزش عالی به ویژه دانشگاه آزاد اسلامی منبعث از ذهنیت شخص مدیر می‌باشد، با توجه به انتزاعی بودن ذهنیت، محققین تلاش نمودند با دیدگاه فلسفی نسبت به بررسی و واکاوی آن در قالب پنج ذهنیت پردازند؛ که بر اساس نتایج گزارش شده انتظار می‌رود مدیران دانشگاه آزاد جهت افزایش بهره‌وری و تحقق آرمان‌های آموزش عالی کشور، بر اساس جایگاه مدیریتی خویش تأثیرگذارترین ذهنیت و تأثیرپذیرترین ذهنیت خویش را شناسایی و با اعمال مدیریت در روابط ذهنیت‌های خود، شکوفایی مجموعه را موجب شوند.

بر همین اساس و با توجه به اینکه معمولاً ماهیت یک پژوهش، شناسایی یکی از ابعاد موضوع مورد بررسی می‌باشد، لازم است ابعاد مختلف و متعدد دیگر مورد پژوهش و بررسی قرار گیرند؛ لذا پیشنهاد می‌شود: ۱- ذهنیت مدیران بر اساس مؤلفه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار گیرد. ۲- ذهنیت پنجگانه مدیران دانشگاه‌های دولتی (سراسری) ایران مورد بررسی قرار گیرد. ۳- مطالعه تطبیقی میان ذهنیت مدیران دانشگاه آزاد اسلامی و مدیران دانشگاه‌های دولتی صورت پذیرد.

ضمن سپاسگزاری از مدیرانی که در انجام تحقیق و مصاحبه، محققین را یاری نمودند، ولیکن جهت انجام پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده ایم از جمله به دلیل شیوع بیماری جهانی کرونا (کوئید ۱۹) و به طبع آن کاهش ارتباطات و به ویژه تعطیلی دانشگاه‌ها، جهت دسترسی به مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با محدودیت مواجه بودند. لکن غالب مصاحبه‌ها بصورت تلفنی انجام شد.

## منابع فارسی

- آذرپور، سمانه؛ ابویی اردکان، محمد، قلی پور، آرین؛ (۱۳۹۴). ارتباط تفکر استراتژیک و نوع شخصیت مدیران در سازمان های رسانه ای. فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۱۰(۴۰)، ۴۵-۶۶.
- اکبری، احمد؛ امیری رشخوار، امیر (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رویکرد محتوایی آموزش تفکر بر ذهنیت فلسفی مدیران واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی. پژوهش نامه تربیتی، ۴۰(۹)، ۱۱۳-۱۳۲.
- الهیاری، رحمت اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوی شایستگی مدیران پارک های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۲۰. ۵۲-۸۹.
- آوارسین، صداق؛ حسینی نسب، سید داوود؛ وفاجو، محمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی. آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی). ۱۸ (۵)، ۴۱-۵۲.
- پور شافعی، هادی؛ پرداختچی، محمد حسن؛ آراسته، حمید؛ قهرمانی، محمد. (۱۳۸۶). تدوین الگوی جهت تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیئت علمی دانشگاه های ایران (مورد مطالعه: دانشگاه شمال - شرق کشور). مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی، ۳۰(۳)، ۵-۲۶.
- تامسن، کریستین. (۱۳۷۷). نظریه انتقادی: روش نئو فرمالیستی در نقد فیلم. ترجمه محمد گذرآبادی. فارابی، ۳۱، ۱۱۴-۱۴۵.
- ترکاشوند، زهرا، (۱۳۹۳). استراتژی توسعه مشارکتی کارآفرینی روستایی؛ مورد مطالعه: بخش های زند و سامن (شهرستان ملایر). انجمن جغرافیای ایران، ۱۲(۴۲۴۲)، ۲۵۷-۲۷۶.
- ثقفی، محمد (۱۳۸۳). اندیشه خلاق. مکتب اسلام، ۴۴(۱۰)، ۲۵-۳۱.
- جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره؛ ابوترابی، رزیتا. (۱۳۸۹). ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در نظام آموزش عالی (مطالعه بررسی: دانشگاه فردوسی مشهد). مطالعات تربیتی و روان شناسی، ۱۱(۱)، ۲۳۴-۲۱۱.
- جعفری، پیوش؛ آراسته، حمیدرضا؛ رهگذر مهدی؛ شهمیری، مجتبی. (۱۳۹۲). الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی). برنامه ریزی و رفاه توسعه، ۱۴، ۲۰۹-۲۵۰.



- جعفریان یسار، محمد. (۱۳۹۵). مقایسه تأثیر آموزش ذهنیت فلسفی مدیران آموزش مدارس دوره ابتدایی شهر قم بر تفکر فلسفی آنان. *پژوهش نامه استان قم*، ۱۰، ۹-۳۳.
- حکاک، محمد؛ شریعت نژاد، علی؛ ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶). شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در راستای توانمندسازی روانشناختی کارکنان با استفاده از روش Q، *فراآیند مدیریت توسعه*، دوره ۳۰، شماره ۲، ۸۵-۱۰۷.
- حکیمیان، محمد حسین. (۱۳۸۰). شرکت‌های چند ملیتی وقتی جهانی شدن. *مدیرساز*، ۴(۲)، ۸۹-۱۱۶.
- حمیدیان، برات، (۱۳۸۱). شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، ۸(۳۱)، ۳۱-۳۹.
- حیدری، مرتضی؛ کردی، عبدالرضا. (۱۳۸۲). خواسته‌ها، داشته‌ها: ارزیابی آموزش و خلاقیت هنری در ایران. *آموزش هنر*، ۳، ۳۶-۴۹.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). تعارض چالش مستمر مدیران. *کمال مدیریت*، ۱، ۷-۲۶.
- سریع القلم، محمود. (۱۳۷۴). شناخت خلیج فارس در قالب مبانی نظری خاورمیانه‌شناسی. *مطالعات سیاسی و بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی*، ۹۷، ۳۸-۴۱.
- سلطانی، علمیراد؛ آقا حسینی، تقی؛ (۱۳۹۲). جایگاه اندیشه و اندیشیدن در نظام تربیتی اسلام. اولین کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی، *نشریه فرهنگ و اندیشه دینی*.
- سنجر، منصور. (۱۳۵۱). رفتار معلم و مشکلات روانی کودک و نوجوان. *راهنمای معلم*، ۱۰۷.
- شعبانی، حسن. (۱۳۸۲). روش تدریس پیشرفته (آموزش مهارت‌ها و راهبردهای تفکر). تهران: سمت
- شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران با فرهنگ سازمانی کارکنان زندان‌های خراسان شمالی. *پژوهش‌نامه تربیتی*، ۴۱(۱۰)، ۴۱-۵۸.
- عزیز نژاد، بهاره (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک تفکر بخش‌های چهارگانه مغزی با مهارت‌های مدیران در دانشگاه اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۵(۲)، ۳۷۹-۳۹۴.
- علاقه‌بند، علی، (۱۳۸۱). مدیریت عمومی. تهران: موسسه نشر روان.
- غلامرضایی، محسن؛ حسینی، محمد. (۱۳۹۶). نقش طرز تفکر، ارزش‌های اخلاقی و انحراف‌های رفتاری در میزان تردید حرفه‌ای حسابرسان. *پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی*، ۶(۱۱)، ۴۷-۸۴.
- فکوهی، ناصر. (۱۳۸۱). شکل‌گیری هویتی و الگوهای محلی، ملی و جهانی (مطالعه موردی لرستان). جامعه‌شناسی ایران، ۴(۴).
- فیشر، رابرت. (۱۳۸۷). آموزش تفکر به کودکان: ترجمه مسعود صفایی مقدم و افسانه نجاریان. تهران: رشد.

- قدم پور، عزت اله؛ مرادیان، محمود رضا؛ شکری، فرحناز. (۱۳۹۳). طراحی، تدوین و هنجاریابی پرسش نامه‌ی روش تدریس انعکاسی برای نظام آموزشی ایران در دوره‌ی متوسطه. *نوآوری‌های آموزشی*، ۵۰، ۴۳-۶۴.
- کاشف، حسنا؛ تقوایی یزدی، مریم؛ نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۷). طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*. ۱۲ (۲)، ۱۵۸-۱۴۵.
- گاردینر، مایکل. (۱۳۸۱). تخیل معمولی باختمین. ترجمه یوسف اباذری. *ارغنون*. ۲۰، ۳۳-۶۶.
- گلابی، فاطمه؛ رضایی، اکرم. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر مشارکت اجتماعی بر مدارای اجتماعی در بین دانشجویان. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۲ (۱)، ۶۱-۸۶.
- گوتهک، جرالده ال. (۱۹۵۳). *مکاتب فلسفی و آراء تربیتی*. ترجمه پاک سرشت، محمد جعفر. سمت، تهران، ۱۳۹۸.
- معین، محمد. (۱۳۵۰). *فرهنگ فارسی معین*. انتشارات ادنا (کتاب راه نو). تهران، ۱۳۸۱.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ رضایی، زینب؛ فریز، فاطمه. (۱۳۹۲). *تحلیلی بر مفاهیم تفکر جهانی و مدل‌های آن*. بررسی‌های بازرگانی. ۵۹، ۱-۱۱.
- مهاجران، بهناز؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ حمزه رباطی، مطهره؛ نامی، کلثوم؛ نعمتی، عبدالرزاق. (۱۳۹۳). بررسی رابطه میان ذهنیت فلسفی با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس. *فرآیند مدیریت توسعه*. ۲۸ (۳)، ۱۰۷-۱۳۰.
- میرصانع، محمدرضا. (۱۳۹۳). *تساهل و تسامح در مدیریت فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی و تعارض*. فصلنامه مدیریت در اسلام، ۹ (۲۳)، ۱۰۱-۱۳۲.
- نزهت، ابراهیم. (۱۳۸۹). *اندیشه‌ورزی تفکر خلاق از منظر نهج البلاغه*. ادب عربی، ۲، ۱۳۷-۱۵۴.
- نظرپوری، امیرهوشنگ؛ شریعت‌نژاد، علی؛ ساعدی، عبدالله، حاجی‌زاده، آریتا. (۱۳۹۷). *شناسایی الگوهای ذهنی مدیران به منظور چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کیو، مطالعات مدیریت ورزش*. ۵۰، ۲۲۷-۲۴۶.
- واعظی، رضا. (۱۳۹۶). *تحلیل شکاف بین طراحی تغییر و اعمال آن با محوریت نظام ذهنی طراحان تغییر (پژوهشی در بخش عمومی)*. *علوم مدیریت ایران*. ۱۲ (۴۷)، ۱۰۵-۱۳۶.

### منابع انگلیسی

- Anja Achtziger, Peter M. Gollwitzer (2018). Motivation and Volition in the course of Action. *Springer, Cham*, 485-527.
- Arbor A, Musselwhite C, Ponder K, Overfield D, Toward a practical Model for Developing Global Mindset in Leaders. 2010.
- Bernard AW, Grogas D, Greenberger S, Jacques A, Khandelwal S. The use of reflection in emergency medicine education. *Acad Emerg Med*. 2012; 19(8):978-82.
- Freitas, Antonio L., Gollwitzer, Peter, and Trope, Yaacov (2004). The Influence of Abstract and Concrete Mindsets on Anticipating and Guiding Others' Self-regulatory Efforts, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 40, pp. 739-752.
- Garber, Peter (2006). 51 Activities for collaborative management. *Human Resource Development*.
- Gavin, M, K. firmender, M, J. casa, M, T. (2013). Recognizing and Nurturing math talent in children. *Parenting for high potential*, V3NO2PP.22-26
- Gollwitzer P.M (1990). Action phases and mind-sets. In E.T. Higgins & R.M. Sorrento (Eds), *Hand book of motivation and cognition*, 2, 33-92.
- Gollwitzer P.M, Bayer U.C (1999). Deliberative and implemental mindsets in the control of action. In S. Chaiken and Y. Trope (Eds), *Dual-process Theories in social psychology*, 403-422. New York: Guilford press.
- Gollwitzer P.M, Heckhausen H and Steiler B (1990). Deliberative and implemental mindsets: cognitive tuning toward congruous thoughts and information, *Journal of personality and social psychology*, 59, 1119-1127.
- Gosling J, Mintzberg H; (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*. 1-10.
- Jay, J. K. & Johnson, K. L. (2002). Capturing Complexity: A Typography of Reflective Practice for Teacher Education. *Teaching and Teacher Education*, 18, 73-85.
- Jootun D, Mc Garry W. Reflection in Nurse Education. *J Nurs care*. 2014;3(2):148.
- Kedia B.I, Mukherji A. Global manager: developing a Mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*. 1999;34(3).
- Korthagen, F. A. J. (2001). *Linking Practice and Theory: The Pedagogy of Realistic Teacher Education*. Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.

- Larrive B. Transforming teaching practice: Becoming the critically reflective teacher. *Reflective practice*. 2000;1(3):293-307.
- Lipman, Matthew, *Philosophy for children and critical Thinking*. In: *Thinking children and Education*, (Ed) Matthew lipman,usa,Kendall/Hunt Publishing company,1993.
- Nazari, I. (2002). Preparation for Parent Participation in Education, *Proceedings Abstracts of National Conference on Education Reform Engineering*, Tehran: Institute of Education, pp. 241-242. (In Persian).
- Ornstein,r.(1997).the right mind-marking sense of the himispheres. Newyork: harcourt brace& company.
- Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals think in action*. New York: Basic Books Inc.
- Seidman,l.j.(2006)."neuropsychological functioning in people with ADHD across the life span". *clinical Psychology review*,26:468-485
- Singh, M. D., Shankar, R., Narain, R., & Agarwal, A. (2003). An interpretivestructural modeling of knowledge management in engineering industries.*Journal of Advances in Management Research*, 1(1), 28-40.
- Van Manen, M. (1977). *Liking Ways of Knowing with Ways of Being Practical*. *Curriculum Enquiry*, 6, 205-228.
- Wallace, M. (1991). *Training foreign language teachers: a reflective approach*. Cambridge: Cambridge University Press