

Designing a Model of a Decision-Making Process for Educational Managers with the Strategy of Grit in the Islamic Approach¹

Zahra Moradi²  | Nikoo Dialameh³  |
Fatemeh Soghra Shafiee⁴ 

1. This paper is derived from an MA thesis, "Managerial Implications of Grit in the Decision-Making Process of Educational Managers Based on the Verses of the Holy Qur'an," conducted at Imam Sadiq University. The thesis has been accepted for presentation at the 7th International Congress on Islamic Humanities.
2. M.A. in Educational Management (Administration), Educational Sciences Department, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: z.moradi@isu.ac.ir
3. **Corresponding Author:** Associate Professor of Theology and Islamic Teachings, Educational Sciences Department, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: dialameh@isu.ac.ir
4. Assistant Professor of Higher Education Management, Educational Sciences Department, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: shafiee_fs@isu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Received: 01 August 2024 Revised: 02 August 2024 Accepted: 02 September 2024 Published: 03 October 2024 Keywords Grit, Strength, Perseverance, Decision-Making process, Implications Research.	Objective: This study designs a model of the decision-making process for educational managers based on the strategy of grit. Method: The research was conducted in two phases. In the first phase, based on certain verses of the Holy Quran, the concept of grit was analyzed using thematic analysis. The statistical population consisted of 389 verses of the Holy Quran containing terms related to grit, from which 34 verses were purposefully selected as the sample. A thematic network analysis was employed in this phase. In the second phase, the systematic implications research method was used to derive the implications of the themes for decision-making processes in educational management. The target population consisted of experts in decision-making and education. Thirteen participants were interviewed and selected through theoretical, convenience, and snowball sampling methods. Validation of findings was achieved through expert review. Results: In the first step, six key themes of grit were identified: faith and hope in unseen factors; courage and risk-taking; focus on what we have; strength of will; significance and magnitude of the goal; and a motivational, unifying atmosphere. For each theme, specific implications for the decision-making process were identified, including recognizing capacities alongside gaps, emphasizing persuasion to ensure the support of human resources, focusing on succession planning and the empowerment of human resources, cultivating gratitude and maintaining hope, creating spaces for dialogue, and fostering patience-driven and compassion-driven synergy. Conclusion: The study concludes that paying attention to the themes of grit can enhance educational managers' performance throughout the decision-making process, from decision adoption to implementation.
Cite this article	Moradi, Z., Dialameh, N., & Shafiee, F. S. (2024). Designing a Model of a Decision-Making Process for Educational Managers with the Strategy of Grit in the Islamic Approach. <i>Applied Issues in Islamic Education</i>, 9 (3), 95-118. http://dx.doi.org/10.61186/qaiie.9.3.2



© The Author(s). Publisher: Academy of Scientific Studies in Education.



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و
برنامه‌ریزی آموزشی



پژوهشگاه تعلیم و تربیت



پژوهشگاه
مطالعات آموزش و پرورش

طراحی الگوی فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی با راهبرد ثبات قدم در رویکرد اسلامی^۱

زهرا مرادی^۲ | نیکو دیالمه^۳ | فاطمه صغری شفیعی^۴

- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «دلالت‌های مدیریتی ثبات قدم در فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی مبتنی بر آیات قرآن کریم» در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام است که در هفتمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی پذیرش شده است.
- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. **رایانامه:** z.moradi@isu.ac.ir
- نویسنده مسئول:** دکتری الهیات و معارف اسلامی، دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. **رایانامه:** dialameh@isu.ac.ir
- دکتری مدیریت آموزش عالی، استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. **رایانامه:** shafiee_fs@isu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی دریافت: ۱۱ مرداد ۱۴۰۳ بازنگری: ۱۲ مرداد ۱۴۰۳ پذیرش: ۱۲ شهریور ۱۴۰۳ انتشار: ۱۲ مهر ۱۴۰۳ کلیدواژه‌ها ثبات قدم، پایداری، استقامت، فرایند تصمیم‌گیری، دلالت پژوهی.	هدف: پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی مبتنی بر راهبرد ثبات قدم است. روش: در بخش اول، به روش تحلیل مضمون مفهوم ثبات قدم مبتنی بر آیات قرآن کریم مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش ۳۸۹ آیه قرآن کریم با واژگان مرتبط با ثبات قدم بود. با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۳۴ آیه نمونه پژوهش را تشکیل دادند. روش تحلیلی استفاده شده در این بخش، تحلیل شبکه مضامین بود. در بخش دوم، برای احصای دلالت‌های مضامین ثبات قدم برای فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران آموزشی از روش دلالت‌پژوهی نظام‌مند استفاده شد. جامعه پژوهش متخصصین در حیطه تصمیم‌گیری و بودند که به کمک روش نمونه‌گیری نظری، در دسترس و گوله‌برفی با ۱۳ نفر مصاحبه شد. اعتبار سنجی یافته‌ها از بررسی نظرات خبرگان به‌دست آمد. یافته‌ها: در این پژوهش، در گام نخست، شش مضمون برای ثبات قدم شامل ایمان و امید به عوامل غیبی، شجاعت و خطرپذیری، تمرکز بر دشته‌ها، قوت اراده، بزرگی و اهمیت هدف، فضای انگیزشی و وحدت‌بخش به‌دست آمد. براساس هر کدام از مضامین برای فرایند تصمیم‌گیری دلالت‌هایی به‌دست آمد از جمله شناخت ظرفیت‌ها در کنار خلاءها، توجه به متقاعدسازی به جهت همراهی منابع انسانی، توجه به جانشین‌پروری و توانمندسازی منابع انسانی، قدرشناسی و حفظ امید، ایجاد فضای گفت‌وگو، هم‌افزایی صبرمحور و محبت‌محور. نتیجه‌گیری: بنابر یافته‌های پژوهش، توجه به مضامین ثبات قدم کمک می‌کند مدیران آموزشی در فرایند تصمیم‌گیری، از اتخاذ تصمیم تا اجرای تصمیم، عملکرد بهتری داشته باشند.
استناد	مرادی، زهرا، دیالمه، نیکو، و شفیعی، فاطمه صغری (۱۴۰۳). طراحی الگوی فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی با راهبرد ثبات قدم در رویکرد اسلامی. <i>مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی</i>، ۹ (۳)، ۹۵-۱۱۸. http://dx.doi.org/10.61186/qaiie.9.3.2
ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.	© نویسندگان.



مقدمه

هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای این است که افراد طبق الگوی اعتقادات و ارزش‌های فرهنگی دینی، اجتماعی و سیاسی جامعه بار آمده، به اعضایی مفید و شایسته مبدل شوند. این هدف‌ها سمت و سوی تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش را مشخص می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۳۹۳). کیفیت تصمیم‌های مدیر بر کیفیت عملکرد او اثرگذار است؛ در واقع کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و نتایجی که به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که مدیر سازمان اتخاذ می‌کند (اسلامیه، ۱۳۹۴). برای به فعلیت رسیدن ظرفیت آموزش و پرورش، لازم است مشکلات پیش روی آن برطرف و تصمیم‌های صحیح اتخاذ شود. حل مشکلات و رسیدن به وضع مطلوب، احتیاج به تدبیر و دانایی، همت و تلاش و مجاهدت، حوصله ورزیدن، صبر کردن، شکیبایی داشتن، به ملال مبتلا نشدن است (خامنه‌ای، ۱۴۰۱).^۱

تصمیم‌گیری یک فرایند است که از پیدا کردن مسئله تا نظارت و ارزیابی بر اجرای آن را شامل می‌شود. در برخی از تصمیمات مهم نظام آموزش و پرورش است می‌توان فاصله بین اتخاذ تصمیم و کیفیت اجرای تصمیم را لمس کرد به عنوان مثال آذر ماه ۱۳۹۰، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش رونمایی شد. این سند در حقیقت برنامه راهبردی آموزش و پرورش است و پایه، ملاک و راهنمای تصمیم‌گیری‌های اساسی برای هدایت، راهبری، نظارت و ارزشیابی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی به منظور تحقق تحولات محتوایی و ساختاری است (بذرافشان، ۱۳۹۳). با وجود تأکیدهای مقام معظم رهبری در پیگیری اجرای سند تحول، درصد اجرای آن را بین ۱۰ تا ۳۰ درصد عنوان کرده‌اند.^۲ از سال ۱۳۹۲ بنا بر حذف کنکور بود^۳ و بعد از گذشت سال‌ها، برای سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ طبق مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی، بنا شد دوبار آزمون کنکور برگزار شود، دروس عمومی از کنکور حذف و به امتحانات نهایی منتقل شود، سهم سوابق تحصیلی ۴۰ درصد و سهم کنکور ۶۰ درصد باشد.^۴ از طرف دیگر موانعی نیز در مسیر تصمیم‌گیری وجود دارد. موانع درونی شامل تردید، ترس، خودرایی، پیروی از هوای نفس، جهل، سطحی‌نگری، شتاب‌زدگی، لجاجت و دنیاگرایی و موانع بیرونی شامل سرزنش و مسخره شدن، مواجهه با زور، تزویر و تهدید از سوی صاحبان قدرت است (مقدم‌شاد، پورعزت، مهرگان، افضل‌ی و حسین‌زاده، ۱۴۰۰).

تصمیم در گذار از این عوامل مؤثر و موانع ممکن است با شکست‌هایی روبه رو شود. در مواجهه با موانع و شکست‌ها، «از سرگیری دوباره هدف» امر حیاتی و البته سخت است (داکورت^۵، ۱۳۹۸). ویژگی که مؤثرتر از استعداد و هوش به افراد در غلبه بر چالش‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌ها کمک می‌کند، ثبات قدم است. برای رسیدن به موفقیت لازم است سخت کار کرد اما آنچه مفهوم ثبات قدم را از دیگر دیدگاه‌ها جدا می‌کند، این تصور است که موفقیت از داشتن یک اشتیاق واقعی و حفظ آن تا دست یافتن به نتیجه

۱. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=50226>

۲. <http://www.old.oerp.ir/interview/13440/> - کارنامه -

۱۰ - ساله - سند - تحول

۳. <https://www.hamshahrionline.ir/news/115587/> - مجلس -

سال - ۹۲ - را - سال - حذف - کنکور - اعلام - کرد

۴. <https://sccr.ir/News/21495/1/> - دیگر - بار -

فرصت - ترمیم - معدل - پیدا - کردند

۵. Duckworth

نهایی، به‌دست می‌آید (داکورت و جکسون^۱، ۲۰۱۷). ثبات قدم موجب می‌شود، مدیران در مسیر رسیدن به اهداف، مشکلات و دشواری‌ها را مورد پذیرش قرار داده، عقب‌نشینی نکرده و با پایبندی به هدف و پشت‌کار راهی برای غلبه بر آن بیابند و موانع را از سر راه بردارند. به‌علاوه با بهره‌گیری از تلاش و پایبندی و علاقه خود، قادر خواهد بود که به هدف نائل شوند (حسینی، ذوقی پایدار و رشید، ۱۳۹۷).

بیش‌تر مطالعات انجام شده در حیطه ثبات‌قدم، برای تبیین موفقیت تحصیلی است مانند نقش ثبات قدم و هوش در پیش‌بینی تحصیلی دانشجویان (حسینی و دیگران، ۱۳۹۷)، اثربخشی آموزش ذهن آگاهی بر غرقگی و ثبات قدم دانش‌آموزان دختر دوره دوم متوسطه (رحیم‌پور، عرفانی و منشئی، ۱۳۹۸)، هم‌بستگی بین ثبات قدم و خودکارآمدی^۲ تصمیم‌گیری شغلی بین دانش‌آموزان دوره متوسطه (کور و سینگ^۳، ۲۰۲۰)، ثبات قدم، خودکارآمدی، جهت‌گیری اهداف موفقیت و عملکرد تحصیلی در دانشجویان (الحدابی و کارپینسکی^۴، ۲۰۱۹)، ثبات‌قدم میانجی رابطه بین انگیزه و موفقیت تحصیلی (رراکی، کلک و سریکام^۵، ۲۰۱۵)، در حالی که ثبات قدم به عنوان یک ویژگی روان‌شناختی در مواجهه با چالش‌های می‌تواند نقش کلیدی در موفقیت تصمیم‌گیری‌های مدیران آموزشی ایفاء کند. همه وظایف مدیر مستلزم تصمیم‌گیری است، تصمیمی که مدیر اتخاذ می‌کند، تکلیف عملیاتی سازمان را مشخص می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۳). به‌نظر می‌رسد با توجه به گستردگی مسائل نظام آموزشی، تنوع ذی‌نفعان، مدیران آموزشی برای غلبه بر موانع و رسیدن به هدف، نیازمند ثبات قدم در تمام مراحل تصمیم‌گیری، از تشخیص مسئله تا اجرای تصمیم است. به همین جهت در این پژوهش ابتدا مضامین ثبات قدم مبتنی بر آیات قرآن کریم استخراج شد و سپس دلالت‌های ثبات قدم در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی کشف شد.

مبانی نظری

تصمیم‌گیری زمان عقلانی است که بهترین راه انتخاب شود اما انتخاب بهترین راه محدودیت‌هایی دارد. همه نتایج یک اقدام قابل پیش‌بینی نیستند، نتایج هر اقدامی در آینده است و ارزش‌یابی واقع‌بینانه آن دشوار است، از طرفی همه شقوق حل مسئله در هنگام تصمیم‌گیری به ذهن خطور نمی‌کنند. در نهایت سایمون (۱۹۴۷) الگوی اداری تصمیم‌گیری را معرفی می‌کند. رویکرد اصلی این الگو رضایت‌بخشی است. یعنی یافتن یک راه حل رضایت‌بخش، به‌جای بهترین راه‌حل (هوی و میسکل، ۱۳۹۶؛ علاقه‌بند، ۱۳۹۱). مراحل تصمیم‌گیری رضایت‌بخش به شرح زیر است:

۱. تشخیص مسئله و تعریف آن: شناخت واقع‌بینانه مشکل امری حیاتی است. می‌توان مسئله را ابتدا کوتاه‌مدت و سپس بلندمدت تعریف کرد.
۲. تجزیه و تحلیل وضعیت موجود: برای فهم واقعیت مسئله، لازم است اطلاعات کافی به‌دست آورد.
۳. تعیین معیار برای حل مسئله: معیارها باید با هدف سازمان مطابقت داشته باشد.

۴. داشتن طرحی برای عمل: شامل تشخیص راه‌حل، پیش‌بینی پیامدها، سنجش و انتخاب راه‌حل‌ها برای عمل است.

۵. اجرای طرح: شامل برنامه‌ریزی، ارتباطات، نظارت و ارزیابی است.

برنامه‌ریزی: تصمیمات باید به برنامه‌های واقع‌گرایانه و عملی مشخصی تبدیل شود.

ارتباطات: باید همه افراد از مسئولیت خود مطلع شوند و کانال‌های ارتباطی افقی و عمودی شکل گیرد تا از نحوه ارتباط خود با سایر نقش‌ها نیز مطلع شوند.

نظارت: رسیدگی به اجرای طرح عمل برای کسب اطمینان از پیشرفت کار. اطلاعات حاصل از نظارت در چرخه تصمیم باید اعمال شود. در این مرحله از تکنیک‌های متعدد کنترل مانند تنبیه و تشویق نیز استفاده می‌شود.

ارزیابی: نتایج باید برای تعیین میزان موفقیت تصمیم ارزش‌یابی شود (هوی و میسکل، ۱۳۹۶).

ثبات قدم

لوپز^۱ (۲۰۰۹) در کتاب دایره‌المعارف روان‌شناسی مثبت، ثبات قدم را این‌گونه تعریف می‌کند: استمرار یا تکرار چندین باره تلاش که به‌طور ارادی در راستای رسیدن به یک هدف، علی‌رغم وجود وسوسه بر ترک آن انجام می‌گیرد. ثبات قدم به ما این اجازه را می‌دهد که کاری را در راستای رسیدن به یک هدف ادامه دهیم. تقریباً تمامی پیشرفت‌هایی که تمدن مدرن امروزی را ممکن ساخته است، نیازمند تلاش وسیع و مکرر در مواجهه با شکست، خستگی یا ملالت‌هاست. زندگی در جوامع مدرن نیز نیازمند پشت‌کار و ثبات قدم است.

داکورث (۲۰۰۷) ثبات قدم را استقامت و اشتیاق برای پیگیری اهداف بلندمدت تعریف می‌کند. ثبات قدم نوعی خودتنظیمی است که موجب ایجاد پشت‌کار برای پیگیری علائق، کار و تلاش مداوم در دستیابی به اهداف بلندمدت می‌شود، هم‌چنین فرد علی‌رغم وجود مشکلات، ناامیدی‌ها، شکست‌ها و تغییرات در طول مسیر، با حفظ پشت‌کار و توجه به هدف، موانع و چالش‌ها را، با موفقیت پشت سر می‌گذارند. ثبات قدم نسبت به هوش و استعداد پیش‌بینی‌کننده بهتری برای موفقیت‌های بزرگ قلمداد می‌شود (راکی، کلک و سریکام^۲، ۲۰۱۵). مفاهیم روان‌شناختی چون ثبات‌قدم، نقش مهمی در غلبه بر چالش‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌ها ایفاء می‌کنند، چرا که خودکارآمدی، سازگاری، معنا در زندگی و پذیرش محدودیت‌ها، در نتیجه ثبات قدم حلاصل می‌شود (شری و کلی^۳، ۲۰۱۹).

ثبات قدم از منظر داکورث دارای دو بُعد است، استقامت در پشت‌کار و مداومت در اشتیاق. بُعد اول نشان‌دهنده میزان تلاش در جهت اهداف تعیین شده است و با این معیار که چه اندازه از آن‌چه باید انجام شده است، اندازه‌گیری می‌شود. بُعد دوم نشان‌دهنده تمرکز و تعهد به مجموعه‌ای از اهداف مهم است (سیلوا، ادینگتون و بیٹی^۴، ۲۰۱۳). بدیهی است که برای رسیدن به موفقیت لازم است سخت کار کرد اما

آن‌چه مفهوم ثبات‌قدم را از دیگر دیدگاه‌ها جدا می‌کند، این تصور است که موفقیت از داشتن یک اشتیاق واقعی و حفظ آن تا دست یافتن به نتیجه نهایی، به‌دست می‌آید. ثبات قدم نیازمند تعهد و فداکاری شخصی است (داکورث و جکسون^۱، ۲۰۱۷). غفلت از بُعد اشتیاق در مفهوم ثبات‌قدم آسیب‌زننده است. اشتیاق به اندازه استقامت مهم است. اگر کسی واقعاً استقامت دارد، اما هدفی که انتخاب کرده معنادار و خوشایند نیست، این تحمل نوعی مشقت است نه ثبات قدم داشتن. اشتیاق در واقع ارزش یا ترجیح شخصی است که نیت و رفتارهای فرد را جهت می‌دهد. ترکیب استقامت و اشتیاق است که باعث عملکرد مثبت ثبات قدم است (داهل^۲، ۲۰۱۶، جاجیمویکز، ویلر، بیلی، گلینسکی^۳، ۲۰۱۸).

شدت اشتیاق مربوط به استمرار در طول زمان است. حفظ تمرکز بر روی اهداف ثابت در طول زمان چالشی دشوار است. اشتیاق به‌عنوان یک جهت‌نما است. همان‌چیزی که گاهی کمک به ساختن و گاه کمک به مدارا می‌کند و در نهایت موجب درستی در عمل می‌شود. از این جهت کشف بینش بنیادین یا یک فلسفه شفاف که به‌درستی تعریف شده باشد، برای حفظ افراد در مسیر لازم است، این بینش کمک می‌کند فرد بتواند اهداف خود را در سلسله‌مراتبی جایگذاری کند. هر چه نمودار اهداف متحدتر، مرتبط‌تر و هماهنگ‌تر با یکدیگر باشند، امکان تحقق‌شان بالا می‌رود و افراد می‌توانند متمرکزتر به جلو حرکت کنند. ثبات قدم به معنای پی گرفتن لجوجانه، به هر قیمت و همیشگی تک‌تک اهداف کم اهمیت نیست، لازم اهدافی که انرژی زیادی می‌گیرد و کاربردی ندارد را حذف کرد. استقامت همراه با سرسختی در مسیر دستیابی به یک هدف متعالی، به‌گونه‌ای متناقض نیازمند انعطاف‌پذیری در سطوح پایین‌تر است (داکورث، ۱۳۹۸). ثبات قدم به معنی پیگیری وسواسی اهداف دست نیافتنی نیست. کسی که واقعاً ثبات قدم دارد، انعطاف‌پذیر و واقع بین است نه کمال‌گرا (سلیگمن^۴، ۱۳۸۸).

لوپز سه بُعد عمده را برای ثبات قدم ذکر می‌کند:

الف. قصدمندی ارادی و هدف‌مداری: قصدمندی در پیگیری یک هدف ممکن است ثبات‌قدم را از درجاماندگی به‌معنای تکرار بدون قصد حرکت یا از عادات خودکار متمایز کند.

ب. ادامه دادن یا تلاش دوباره: ادامه دادن مدام یک تلاش و تلاش چندین باره.

ج. وجود وسوسه بر ترک عمل: به سرانجام رساندن فعالیت‌هایی که لذت‌بخش و آسایش‌برانگیز است و منجر به حرکت و جریان می‌شود، نیازمند پشت‌کار و ثبات قدم نیست. ثبات قدم جایی معنا پیدا می‌کند که وسوسه بر ترک وجود داشته باشد. این وسوسه ممکن است ناشی از عوامل درونی مانند ملامت و خستگی یا عزت نفس پایین یا ناشی از عوامل موقعیتی مانند تکالیف سخت و یا هر دو عامل باشد. علاوه بر این خارج شدن و دست از کار کشیدن باید امکان‌پذیر باشد. بنابراین مقابله خوب با تجربه‌ای ناخوشایند و در عین حال غیرقابل اجتناب مانند غم و حزن یا درد، اگرچه ممکن است پایداری و استقامت انسان را برانگیزد، ولی نمی‌توان نام آن را ثبات قدم و پشت‌کار گذاشت (لوپز، ۲۰۰۹).

پیشینه پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش

عنوان	نویسنده / سال	یافته‌ها
الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌های راهبردی اسلامی	کوهی و صوفی (۱۳۹۸)	نتایج پژوهش حاکی از آن است که حق‌مداری در تصمیم‌گیری راهبردی ارزشی نقش دارد. برای آن که یک تصمیم در مسیر رضایت الهی با شد و نتایج مادی و معنوی مطلوبی به بار آورد، سه دسته از عوامل اثرگذارند: عوامل زمینه‌ساز (التزام به ارزش‌ها، ارزش‌های دنیا، محیط، وراثت)، عوامل مؤثر (ویژگی‌های فردی، عوامل راهبردی، استعانت از خدا و شرایط) و عوامل بازدارنده (ضد ارزش‌ها و افراط و تفریط)
تصمیم‌گیری مدیران حوزه سلامت با رویکرد اسلامی، مبانی نظری نگرش‌ها و رویکرد اسلام در فرایند تصمیم‌گیری	موسوی، پورمحمدی، جعفری، صیاد و موفق (۱۳۹۷)	در این پژوهش سه مرحله برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده است: اتخاذ تصمیم (مشورت و هم‌فکری؛ آینده‌نگری، عاقبت‌اندیشی و وقت‌شناسی؛ جمع‌آوری اطلاعات صحیح، پرهیز از شتاب‌زدگی، بهره‌گیری از تجارب گذشته، پرهیز از افشاء تصمیم)، اجرای تصمیم (توجه به زمان، عدم شک و تردید)، قاطعیت در تصمیم‌گیری (موانع قاطعیت: ترس، توجه به حرف مردم، خویشان‌اندان و نزدیکان) و توکل به خدا. برای تبیین هر کدام از این مراحل، شاخص‌هایی ذکر شده است.
طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی	رازینی و عزیزی (۱۳۹۳)	متغیرهای زمینه ساز شامل: مردم دوستی، توجه به سنت‌های الهی، استفاده از دانش و تجربه بشری، نگرش لاجبر و لاتفویضی، متغیرهای بازدارنده در برگیرنده؛ خرافه‌گرایی، انحطاط فرهنگ جامعه، ارزش‌های تک بُعدی، تنبلی و خمودگی، دنیاپرستی. عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری اسلامی، مشورت، توکل، اخلاص، اعتدال‌گرایی است. مفهوم اصلی در تصمیم‌گیری اسلامی؛ بصیرت در دین، در جامعه و در مسئله است و در نهایت چنین تصمیم‌گیری منجر به پیامدهایی مانند اثربخشی دنیوی، اثربخشی اخروی، مقبولیت کارکنان، براءت ذمه و اطمینان‌بخشی است.
مؤلفه‌های ساختاری ثبات قدم براساس منابع اسلامی؛ تدوین یک مدل مفهومی	صفری (۱۴۰۰)	مؤلفه‌های ثبات قدم را در سه حیطه معرفی می‌کند: مؤلفه‌ها انگیزشی: هدف‌مداری الهی - عزم مؤلفه‌های شناختی: یقین مؤلفه‌های رفتاری: پابندی به ارزش‌ها، جدیت در عمل، ایستادگی مدام، شکیبایی
مفهوم انگیزه شغلی با توجه به تعریف ثبات‌قدم در سازمان‌ها	سامنتا جردن، گرالد فریس، واین هلوچوارتر و توماس رایت ^۱ (۲۰۱۹)	در مفهوم انگیزه شغلی، ثبات قدم یک مهارت غیرشناختی است که در درجه اول بر سلسله‌مراتب اهداف مرتبط با کار و سازگاری راهبردهای وظیفه تأثیر می‌گذارد. افرادی که ثبات قدم بیش‌تری دارند بازخورد را چالش می‌دانند و فرصت‌های منحصر به فردی برای توسعه ارائه می‌دهند. آن‌ها یک الگوی انگیزشی برای کارکنان سازمان مبتنی بر ثبات قدم ارائه می‌دهند.
ارزیابی ثبات قدم و سبک‌های تصمیم‌گیری بین مردان و زنان و گروه‌های سنی مختلف	کاتیل (۲۰۱۸)	سبک‌های تصمیم‌گیری اسکات و بروس مبنای پژوهش گر بوده است. نتایج بیان‌گر ارتباط مثبت سبک تصمیم‌گیری عقلانی و ثبات قدم است.

روش‌شناسی پژوهش

مرحله اول

این پژوهش در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول با کمک روش تحلیل مضمون، مضامین ثبات‌قدم با رویکرد مدیریتی از آیات قرآن استخراج شد

جمع‌آوری داده‌ها: جامعه پژوهش در مرحله اول آیات مربوط به ثبات قدم در قرآن کریم بود. در میان

کلیدواژه‌ها، پس از بررسی ثبوت و استقامت، با توجه به مترادف، متضاد و یا هم‌نشینی این کلمات با کلمات دیگر، ۲۰ واژه دیگر برای پژوهش به‌دست آمد که شامل «ثبوت، استقامت، رعب، خوف، ضعف، زیغ، وهن، رهب، هون، کین، زوال، محو، الزله، فزع، الأمن، عزم، اراد، صبر، طمع، راسخ» بود و در مجموع ۳۸۹ آیه جامعه این پژوهش را تشکیل دادند. با روش نمونه‌گیری هدف‌مند، ۳۴ آیه، با کلیدواژه‌های «ثبات قدم، استقامت، صبر، عزم» و مفاهیم مقابل آن از جمله «خوف، وهن و زیغ» نمونه پژوهش را تشکیل دادند.

تحلیل داده‌ها: برای تحلیل داده از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شد و مضامین در سه دسته مضامین کلیدی، مضامین یکپارچه‌کننده و مضامین کلیدی دسته‌بندی شدند.

اعتباریابی: برای اعتباریابی از هم‌سوسازی با منابع مختلف داده‌ها استفاده شد؛ که در آن یافته‌های پژوهش با منابع اطلاعاتی مختلف هم‌گرا شد. بررسی توسط اعضاء روش دیگر بود، مضامین توسط دو خبره در حیطه مدیریت آموزشی و مفاهیم قرآنی اعتباریابی شد.

مرحله دوم

در بخش دوم پژوهش برای یافتن رهنمودهای ثبات قدم برای فرایند تصمیم‌گیری از روش دلالت‌پژوهی دانایی فرد (۱۳۹۵) استفاده شد.

جمع‌آوری داده‌ها: برای احصاء دلالت‌ها از مصاحبه استفاده شد. جامعه این بخش از پژوهش کسانی بودند که در متخصصین حیطه مدیریت، تصمیم‌گیری و مدیریت آموزشی بودند. برای انجام مصاحبه از دو روش نمونه‌گیری در دسترس و نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت.

تحلیل داده‌ها: برای تحلیل داده‌ها از دلالت‌پژوهی نظام‌مند استفاده شد؛ بدین‌صورت که برای هر کدام از مضامین ثبات‌قدم، دلالت‌های برای هر مرحله فرایند تصمیم‌گیری استخراج شد.

اعتباریابی: بخش عمده دلالت‌ها از مصاحبه با متخصصین به‌دست آمد. در هر مصاحبه، دلالت‌های به دست‌آمده از مصاحبه قبلی حین گفت‌وگو در معرض اعتبار سنجی قرار گرفت. بعد از گفت‌وگو با اساتید تخصصی و ترسیم ماتریسی از دلالت‌ها برای انسجام کار، روایت دلالت‌ها جهت ارائه تصویری یکپارچه از آن‌ها ارائه شد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵).

یافته‌های پژوهش

جدول ۲: شبکه مضامین ثبات قدم

مضامین کلیدی				مضامین یکپارچه‌کننده
۱-۴. باور به نصرت الهی	۱-۳. اتصال مستمر به حق تعالی (طلب، ذکر)	۱-۲. یقین به جهان اخروی	۱-۱. ایمان حرکت بخش	۱. ایمان و باور به عوامل غیبی
	۲-۳. مبارزه با هواپرستی	۲-۲. ایستادگی در برابر سرزنش‌کنندگان، تهدیدها، موانع، تکذیب‌ها	۲-۱. پذیرش فعالانه خطرها	۲. شجاعت و خطرپذیری

مضامین کلیدی			مضامین یکپارچه کننده
	۲-۳. کیفیت یاران	۱-۳. خودآگاهی فردی و جمعی صحیح و دقیق	۳. تمرکز بر داشته‌ها
۴-۴. استمرار عمل صالح	۳-۴. پایداری در موقعیت تحریک به ترک	۲-۴. اطمینان قلبی	۴. قوت اراده
	۳-۵. هزینه کردن از داشته‌ها	۲-۵. عزم تحولی	۵. بزرگی و اهمیت هدف (اهداف متعالی)
۴-۶. تقویت روحیه نیروها	۳-۶. سازماندهی و برنامه ریزی دقیق برای نیروها	۲-۶. مدیر به مثابه الگوی انگیزشی	۶. فضای انگیزشی و وحدت بخش
	۷-۶. توافقی به محبت و رحمت	۶-۶. ترمیم ضعف‌های فردی به کمک توان جمعی	
		۵-۶. جریان‌سازی حلم و بردباری	

مضامین ثابت قدم

یافته‌های پژوهش در بخش اول، شامل شش مضمون برای ثبات قدم است که در ادامه شرح یافته‌ها بیان شده است.

۱. ایمان و امید به عوامل غیبی: این مضمون در بردانده چهار مضمون کلیدی دیگر است؛ ایمان حرکت بخش، یقین به جهان اخروی، اتصال مستمر به حق تعالی، باور به نصرت الهی. تأکید پژوهش‌گر بر ایمان حرکت‌بخش است با مختصاتی که در آیه ۱۳۹ آل عمران^۱ بیان شده است. این آیه علت برتری را ایمان افراد بیان می‌کند و ایمانی را ملاک می‌داند که حرکت بخش باشد، ایمانی که به عنصر قدرت تبدیل می‌شود و فرد را به فراتر رفتن از ضعف، ترس و اندوه به سمت قدرت، نشاط روحی توأمان با پذیرش رنج‌ها در مسیر حق فرامی‌خواند (فضل‌الله، ۱۴۱۹ ه.ق).

در مضمون اتصال مستمر به حق تعالی، ذکر کثیر موضوعیت دارد، یاد خدا ثبات قدم را در فرد تقویت می‌کند یاد خداوند، وعده نصرت الهی را، بی‌نتیجه نماندن تلاش‌ها را یادآوری می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴). آیه ۱۴۷ سوره مبارکه آل عمران^۲ درباره جنگ احزاب، یادآوری می‌کند که دعا برای ثابت قدم ماندن در مسیر حق در کنار شجاعانه تلاش کردن معنادار است.

یقین به جهان اخروی از آیه ۲۴۹ سوره مبارکه بقره^۳ استخراج شده است. در آیه ذکر شده مشخصه افرادی که ثابت قدم ماندند و از کثرت افراد دشمن در برابر قلت خود نترسیدند و ایستادگی کردند، کسانی هستند به جهان اخروی یقین دارند، پذیرش سختی‌ها برایشان معنادار است و می‌دانند هیچ تلاشی بی‌ثمر نیست اگر در این دنیا نتیجه تلاش‌هایشان را نبینند در آخرت پاداش خواهند گرفت.

باور به نصرت الهی مضمون چهارم این بخش است. آیه ۱۰۴ سوره نساء^۴، برتری مومنان را نسبت به دشمن خود در مواجهه با درد و رنج، «تَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ» را بیان می‌کند. داکورث امید را تقویت‌کننده ثبات

۱. وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ
۲. وَمَا كَانَ قَوْلُهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا
وَأَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

۳. قَالَ الَّذِينَ يَبْطِئُونَ أَنْهُمْ مَلَأُوا اللَّهَ كَمْ مِنْ فِتْنَةٍ قَلِيلَةً غَلَبَتْ فِتْنَةُ كَثِيرَةٍ يَادُّنِ
اللَّهُ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ
۴. وَلَا تَهِنُوا فِي ابْتِغَاءِ الْقَوْمِ إِنْ تَكُونُوا تَأْلَمُونَ فَإِنَّهُمْ يَأْلَمُونَ كَمَا تَأْلَمُونَ
وَتَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا

قدم بیان می‌کند. این امید از جنس انتظار برای فردای بهتر و برخاستن دوباره است. اسوه‌های ثبات قدم، موانع و پس‌روی‌ها را خوش‌بینانه‌تر تشریح می‌کنند (داکورت، ۱۳۹۸).

۲. **شجاعت و خطرپذیری:** مبارزه با هوای نفس از مضامین شجاعت است. آیه ۱۵ سوره مبارکه شوری^۱ دعوت به استقامت را با عدم پیروی از هوای نفس بیان کرده است. توجه به خواهش‌های نفسانی می‌تواند مانع پایداری در مسیر حق باشد.

شجاعت و خطرپذیری دو مضمون دیگر را هم در برگرفته است. ایستادگی در برابر سرزنش‌کنندگان، تهدیدها، موانع، تکذیب‌ها است. در آیه ۳۴ سوره مبارکه انعام^۲، پیامبر در مقابل تکذیب دیگران به استقامت دعوت شده است، و از پس این ایستادگی در مسیر حق وعده نصرت الهی داده شده است. آیه ۱۳۹ سوره مبارکه آل عمران^۳ از دو امر مؤمنان را نهی می‌کند یکی حزن و دیگر ضعف، ضعف در برابر دشمن و موانع بیرونی مطرح است و حزن نشان‌گر پیشمانی درونی در برابر شکست است. در آیه ۱۲۷ سوره مبارکه نحل^۴، خداوند پیامبر را دعوت به صبر می‌کند و از او می‌خواهد نه آن‌چه گذشته بر او اثر بگذارد و نه هراس آینده و نه تهدید این‌ها مانع از صبر کردن او بشود. در آیه ۳۴ سوره مبارکه انعام^۵، خداوند پیامبر را به استقامت در برابر تکذیب‌کنندگان در مسیر حق دعوت می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴؛ مکارم شیرازی، ۱۳۷۱) و اهل ایمان را از ترسیدن در برابر سرزنش، سرزنش‌گران نهی می‌کند. ثبات قدم داشتن در مسیر حق وقتی محقق می‌شود که سرزنش‌ها، تهدیدها، موانع و تکذیب‌ها سد راه نشوند.

آیه ۱۴۶ و ۱۴۷^۶ سوره مبارکه آل عمران و آیه ۲۵۰ سوره مبارکه بقره^۸ نشانه ثابت قدمان را رویارویی با شداید و سختی‌های می‌دانند. در وصف آن‌ها می‌گویند در برابر شدائد و سختی‌ها از خود سستی نشان نمی‌دهند، تن به تسلیم نمی‌دهند (جوادی آملی، ۱۳۸۷). این آیات تصویری از جامعه مسلمین ارائه می‌دهد که در آن به‌هنگام تنگ شدن اوضاع، شکست خوردن و وقتی آسودگی از بین رفته است، با طلب آرامش از خداوند، ثابت قدم در میدان باقی می‌مانند (فضل‌الله، ۱۴۱۹). چنان‌که در آیه ۴۵ سوره مبارکه انفال^۹ آمده است اگر گروه دشمن را دیدید، با آن‌ها روبه‌رو شوید و ثابت قدم بمانید. این آیات مضمون پذیرش فعالانه خطر را برای پژوهش‌گر روشن کرده است. پذیرش فعالانه خطر یعنی کسی که ثابت قدم است باید سختی‌ها، موانع و ناهمواری‌های مسیر پیش روی خود را بشناسد و در مواجهه با آن به جای خارج شدن از میدان، فعالانه‌تر تلاش کند.

۳. **تمرکز بر داشته‌ها:** منظور از مضمون خودآگاهی فردی و جمعی صحیح و دقیق، شناخت ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل است، آیه ۱۳۹ سوره مبارکه آل عمران^{۱۰} به مومنان یادآوری می‌کند که ظرفیت ایمانی خود را بشناسند و بدانند این ظرفیت می‌تواند آن‌ها را از ضعف و اندوه‌رهایی دهد.

۷. وَمَا كَانَ قَوْلُهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

۸. وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

۹. يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

۱۰. وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

۱. فَلَذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ

۲. وَلَقَدْ كَذَّبَ رَسُولٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كَذَّبُوا وَآوَدُوا حَتَّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا

۳. وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

۴. وَأَصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِمَّا يَمْكُرُونَ

۵. وَلَقَدْ كَذَّبَ رَسُولٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كَذَّبُوا وَآوَدُوا حَتَّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا

۶. وَكَأَيِّنْ مِنْ نَبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ

کیفیت یاران، مضمون سوم این بخش است. آیه ۲۴۹ سوره مبارکه بقره^۱، چنین بیان می‌کند که لشکر طالوت در مسیر رسیدن به جالوت آزمون می‌شوند و از پس غربال این آزمون، عده‌ای باقی می‌مانند که به جهان اخروی باور دارند و اهل استقامت هستند. افراد یک گروه یا سازمان که در این جا تعبیر یاران برای آنان برگزیده شده، به جهت هم‌بستگی که در ذات معنای کلمه یاران هست، از جهت کمیت نباید مورد توجه باشند، کیفیت افراد مهم است، افرادی که به حق یقین دارند و مزین به صفات شجاعت، صبر و رأی صائب هستند (طباطبایی، ۱۳۷۵).

۴. **قوت اراده:** در باب اهمیت اراده برای ثبات قدم، می‌توان به این نکته اشاره کرد که از موانع ثبات قدم، هم‌نشینی با افراد سست اراده است (تجری، ۱۳۸۴). هر چقدر اراده در فرد قوی‌تر شکل بگیرد، در طی مسیر ثبات قدم بیش‌تری خواهد داشت. برای قوت یافتن اراده توجه به چهار مضمون ضروری است: عقیده راسخ، اطمینان قلبی داشتن، پایداری در موقعیت تحریک به ترک عمل، استمرار عمل صالح با نگاه تثبیت.

آیه ۲۷ سوره مبارکه ابراهیم^۲ تصریح می‌کند کسانی که ثبات قدم می‌رسند که گفتار و اعتقاد استوار داشته باشند. هر چقدر باور به هدف و مسیر مستحکم‌تر باشد، عمل فرد راسخ‌تر است به بیان دیگر ایجاد آگاهی و شناخت به بروز ثبات قدم در افراد کمک می‌کند.

در بحبوحه جنگ بدر، خداوند برای آن‌که مومنان بتوانند پایدار بمانند، دل‌های آنان را آرام و نیرومند می‌گرداند؛ زیرا اضطراب قلب سبب انحراف از استقامت است (طباطبایی، ۱۳۷۴). ثبات قدم با داشتن اطمینان قلبی ممکن است.

از تفاوت‌های ثبات قدم با مفاهیم مشابه، پایداری در موقعیت تحریک به ترک عمل است، وقتی که می‌توان عرصه را خالی کرد و اجباری به ماندن نیست، کسی که اهل پایداری باشد در مسیر باقی می‌ماند. مثلاً در سپاه طالوت کسانی ماندند و ثبات قدم داشتند که در موقعیت‌ها تحریک به ترک مقاومت کردند.

استمرار عمل صالح به بروز ثبات قدم کمک خواهد کرد. داکورث ظرفیت تمرین و تکرار را مقوم ثبات قدم بیان می‌کند. تمرین متمرکز، مطمئن و چالش‌برانگیز که در نهایت به تسلط ختم شود (داکورث، ۱۳۹۸).

۵. **بزرگی و اهمیت هدف:** قصدمندی ارادی و هدف‌مداری از ویژگی‌های متمایز کننده ثبات قدم است که آن را از درجاماندگی به معنای تکرار بدون قصد حرکت یا از عادات خودکار متفاوت می‌کند (لوپز، ۲۰۰۹). افرادی که حول هدف مهمی دور یکدیگر جمع شده باشند، هر قدر عده‌شان کم‌تر باشد در مقابل رقبا و مزاحمینشان قوی‌تر می‌باشند و هر قدر گرفتاری و فتنه‌هایشان بیش‌تر باشد نشاطشان در کار و کوشش بیش‌تر و کار و کوشششان در اثر سریع‌تر و تیزتر است (طباطبایی، ۱۳۷۴، جلد ۹).

۱. فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرَبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ

۲. يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا بِالْقَوْلِ الثَّابِتِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَبِذَلِكَ اللَّهُ الظَّالِمِينَ وَيَفْعَلُ اللَّهُ مَا يَشَاءُ

ترسیم چشم‌انداز آینده از مضامین کلیدی این بخش است. خداوند در آیه ۱۲۸ سوره مبارکه اعراف حضرت موسی و قومش را به پایمردی فرامی‌خواند و به آنان وعده می‌دهد که زمین به آنان خواهد رسید و سرانجام با پرهیزکاران است. داشتن یک چشم‌انداز از آینده، به تبیین سلسله مراتب هدف کمک می‌کند. هر چه نمودار اهداف متحدتر، مرتبط‌تر و هماهنگ‌تر با یکدیگر باشند، امکان تحقق‌شان بالا می‌رود و اهداف متمرکزتر دنبال می‌شوند.

در تبیین تمایز مفهوم ثبات قدم می‌توان به مضمون عزم تحولی اشاره کرد. در آیه ۳۵ سوره مبارکه احقاف^۲، خداوند پیامبرانی را ملقب به صاحبان عزم می‌کند که صاحب شریعت بودند و برای انجام رسالت خود دچار مشکلات و گرفتاری‌های بیش‌تری بودند و در نتیجه به استقامت بیش‌تری نیاز داشتند.

هزینه کردن از داشته‌ها، این مضمون کلیدی از بستر آیه ۲۶۵ سوره مبارکه بقره^۳ به‌دست می‌آید. این آیه انفاق را، راهی برای رسیدن به ثبات روحی معرفی می‌کند، به بیان دیگر هزینه کردن از داشته‌ها، لازمه ثبات قدم است.

۶. فضای انگیزشی و وحدت بخش: حاکم بودن فرهنگ ثبات قدم، به رشد آن کمک می‌کند. رهبر سازمان برای داشتن نیروهای با ثبات قدم باید فرهنگ آن را در سازمان ایجاد کند (داکورت، ۱۳۹۸). در این بخش شش مضمون کلیدی وجود دارد که در ادامه تبیین خواهند شد.

الگوی انگیزشی بودن مدیر از آیه ۱۵ سوره مبارکه شورا^۴ بدست آمده است، خداوند امر به استقامت را، در ابتدا متوجه پیامبر می‌داند. در آیه ۱۱۲ سوره مبارکه هود^۵ نیز این تأکید ابتدا متوجه پیامبر است و سپس به پیروان ایشان، چنان‌که در تفسیر این آیه آمده است در میان پیروان ایشان خطاب اول به عالمان دینی است که مردم از آنان می‌آموزند و عمل می‌کنند (جوادی آملی، ۱۳۹۵). می‌توان چنین استنباط کرد که ثبات قدم بودن مدیران ارشد و میانی بر ایجاد پایداری یاران آنان اثرگذار است. اما مدیر برای آن‌که در مواجهه با کمبودها، فشارها، موانع و ... استقامت بورزد، نیامند توجه به نمونه‌های حیات مجاهدان در راه خدا و ثابت قدمان است. خداوند نیز برای آن‌که پیامبر در مسیر حق استوار بماند، سرگذشت انبیا را برای ایشان بازگو کرده است، این مضمونی است که از آیه ۱۲۰ سوره مبارکه هود^۶ به‌دست آمد. «همانا موضوع پیروزی و شکست به تعداد کم و زیاد نیست بلکه به ایمان، برنامه، سازمان‌دهی و به‌کارگیری اسباب قدرت است. خدا گروه مؤمنین منظم را بر گروه کثیر بی‌ایمان و بی‌برنامه و فاقد سازمان‌دهی پیروز می‌گرداند (فضل‌الله، ۱۴۱۹ ه.ق.)». برای ثبات قدم، سازمان‌دهی و برنامه ریزی دقیق برای نیروها مضمونی کلیدی است. مدیر باید ضمن تبیین دقیق برنامه برای نیروهای خود، وظایف هرکدام از بخش‌ها را مشخص کند.

برای آن‌که ثبات قدم بین یاران سازمانی تقویت شود سه مضمون کلیدی را باید در نظر گرفت: جریان‌سازی حلم و بردباری، ترمیم ضعف‌های فردی به کمک توان جمعی، تواضعی به اصل محبت و

۱ قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ

عِبَادِهِ وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ

۲ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ

۳ وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتُحْبِبُوا أَنْفُسَهُمْ

۴ فَلَيْذَ لَكَ فَادَعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ

۵ فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

۶ وَكَلَّا نَقْصُ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نَحْنُ بِمُؤَدِّكٍ ۚ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ

وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرٌ لِلْمُؤْمِنِينَ

رحمت. انسان موظف است در کارهای فردی صبر انفرادی پیشه کند و در کارهای اجتماعی نیز با سایر همنوعان خویش صبر کرده و ضعف دیگران را با صبر خود جبران کند، چنان که ضعف او نیز با صبر دیگران جبران خواهد شد. اگر مصابره جایگزین صبر فردی شود و مرابطه جای حراست و نگهبانی انفرادی را بگیرد، نقص ناشی از رنجش و خستگی بعضی با توانمندی و پایداری فراد دیگر ترمیم خواهد شد (جوادی آملی، ۱۳۸۸: ۷۷۰).

راهبردها، ثبات قدم در فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی

در این بخش دلالت‌هایی که هر کدام از مضامین ثبات قدم در فرایند تصمیم‌گیری دارد، بیان شده است.

دلالت‌ها، ایمان و امید به عوامل غیبی

ایمان به تقویت بصیرت کمک می‌کند و بصیرت مؤلفه محوری الگوی تصمیم‌گیری اسلامی است. شناخت منطق اسلام و داشتن بینش عمیق، کامل و همه‌جانبه نسبت به اسلام، کمک می‌کند تا تصمیم اتخاذ شده در چارچوب دستورات اسلام باشد. بصیرت در مسئله، به اولویت‌سنجی، درک زوایا و ابعاد مختلف مسئله کمک می‌کند و مانع از صرف وقت و توجه بیش از حد در مسائل عادی می‌شود. مدیر بصیر در شرایط نامطمئن و متغیر محیطی می‌تواند به درک درستی از شرایط و محیط برای تصمیم‌گیری برسد (حمزه‌پور و عزیزی، ۱۳۹۷: ۶۱).

ایمان حرکت بخش، جایگاه توکل را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری صحیح در شرایط پیچیده نیاز به یک نقطه اتکاء دارد تا بتوان بدون هراس و با اطمینان بیش‌تری تصمیم گرفت. توکل به خدا همان نقطه اتکاست. فرد متوکل با آرامش و طمأنینه و بدون عجله، دست‌پاچگی و شتاب‌زدگی تصمیم می‌گیرد و تصمیم خود را اجرا می‌کند. فرد متوکل، شرح صدر بیش‌تری دارد و پذیرای مشارکت دیگران است. او در تصمیم خود عزم جزم و قاطعیت دارد، ابهام در تصمیم‌گیری را پذیراست. از هر گونه شک و تردید، وسواس و دقت افراطی و مسامحه در تصمیم‌گیری پرهیز می‌کند. شکیبایی و ثبات قدم حاصل از توکل باعث پذیرش عواقب و تبعات تصمیم برای فرد است و از کم‌حوصلگی فرد در اجرای تصمیم و یا احاله تصمیم به دیگران مانع است، مدیر متوکل از خمودگی و تنبلی پرهیز می‌کند (رازینی و عزیزی، زارعی‌متین و کاویانی، ۱۳۸۲؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به گستردگی ذی نفعان نظام آموزش و پرورش، مدیران با ثبات در تعریف مسئله، تعیین معیار و طرح‌ریزی عملی، فراجناحی عمل می‌کنند و به جای تلاش برای رسیدن به منافع شخصی، گروهی و سیاسی، کسب رضایت خدا را اولویت قرار دهند. ایمان به خدا سبب می‌شود انسان در هجوم سختی‌ها، وقتی اسباب مادی قطع شد، امیدوار بماند زیرا به اسباب فرامادی باور دارد که زوال و فنا ندارد (صالحی، پسندیده، جان‌بزرگی و رسول‌زاده طباطبائی، ۱۳۹۶).

یقین به جهان اخروی، منجر به تقویت مرگ آگاهی می‌شود. مدیر می‌داند زمان سرمایه‌ای جاودانه نیست، در نتیجه برای بهره بردن از فرصت‌ها تلاش بیش‌تری به کار می‌بندد، اهمیت زمان را درک می‌کند و به موقع تصمیم می‌گیرد. مرگ آگاهی توجه مدیران را به جانشین‌پروری جلب می‌کند. پرورش

نیروها توان تصمیم‌گیری در سازمان را افزایش می‌دهد، در نتیجه با تغییر مدیر، سازمان می‌تواند بقای خود را حفظ کند. دلالت دیگر یقین به جهان اخروی، توجه به ارزش‌یابی مستمر هر فرد است، ارزش‌یابی مستمر به خودآگاهی فردی و جمعی کمک می‌کند در نتیجه مدیر برای هزینه کردن از داشته‌ها و یا رشد داشته‌ها بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد. هم‌چنین اهمیت مدیریت زمان برای مدیران پررنگ می‌شود و در نتیجه از اهمال در تصمیم‌گیری پرهیز می‌کنند.

دلالت‌های مدیریت شجاعت و خطرپذیری

از موانع تصمیم‌گیری قاطعانه می‌توان به ترس و توجه به حرف دیگران اشاره کرد (موسوی، پورمحمدی، جهفوری، صیاد و ابوالفضل، ۱۳۹۷). ترس، قدرت تصمیم‌گیری را به ضعف تبدیل می‌کند. ترس، موجب ذهنیت کمبود می‌شود و فرد نمی‌تواند بر داشته‌های خود تمرکز کند و به تبع توانایی او محدود می‌شود؛ حتی لذت و بهره‌مندی از فعالیت‌ها و نتایج را کاهش می‌دهد. ترس زمینه‌ساز مشکلاتی در حیطه تصمیم‌گیری است مانند اجتناب از اجرای تصمیم، ناتوانی در شناخت وضع موجود، محدود شدن راه‌حل‌های حل مسئله، جمع‌آوری اطلاعات جهت‌دار و غیرکارآمد، پایدار نبودن تصمیمات، بروز اختلاف در میان اعضاء. امید پادزهر ترس است. مدیر وقتی ناباوری را کنار بگذارد و اندیشه پیشرفت را پرورش دهد، جرأت بیش‌تری برای کشف امیدهای خود خواهد یافت (ماروسکا، ۱۳۸۳). باور به نصرت الهی، ترس را از تصمیم‌گیرنده دور می‌کند.

شجاعت باعث عدم گریز از مسائل چالشی و نه‌راسیدن از ارزیابی وضع موجود و اجرای طرح می‌شود و از این طریق تحول را رقم بزند. ارزیابی فرایند تصمیم‌گیری نیاز به شجاعت مدیر دارد، زیرا بازنگری به تعدیل اقدامات، تنظیم مجدد اهداف یا حتی ترک کامل هدف منجر می‌شود. بازی قدرت، سیاست، سرزنش دیگران مانع بازنگری درست یک تصمیم است و همین امر بازنگری را دشوار می‌کند (سیگری، ۲۰۲۰).

از موانع شجاعت، هوای نفس است. هوای نفس مانع عمل صحیح مبتنی بر اولویت‌هاست و فرد را در تشخیص حق و باطل می‌تواند دچار خطا کند، مدیری که از هوای نفس خود پیروی می‌کند، منافع شخصی، گروهی یا جناحی خود را اولویت قرار می‌دهد. گفت‌وگو و تبیین تصمیم، متقاعدسازی و اعتمادسازی به تقویت شجاعت در یاران سازمانی در فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

شجاعت منطقی به اتخاذ تصمیم بهتر کمک می‌کند. مدیر می‌تواند به‌خوبی اطلاعات حول مسئله را بررسی کند، راه‌حل‌ها را متفکرانه ارزیابی کند. تصمیم‌گیری مدیر مستلزم خطرپذیری، مصمم عمل کردن و برنامه‌ریزی اقتضایی است (هوی و میسکل، ۱۳۹۶). بسیاری از تصمیم‌های نظام آموزش و پرورش نیازمند سرمایه‌گذاری بلندمدت است زیرا نتایج آن با گذشت زمان مشخص می‌شود، در نتیجه مدیر در انتخاب راه‌حل نیاز به روحیه خطرپذیری دارد.

توصیه می‌شود مدیران برای ایجاد تحول، به منابع انسانی خود اعتماد کنند و به آنان مسئولیت بدهند. از طرف دیگر همراهی اعضای سازمان با مدیر برای رقم زدن تحول به اعتماد آنان به مدیر بستگی دارد. توسعه اعتماد سازمانی کمک می‌کند عدم اطمینان، عدم امنیت و ابهام در زمینه روابط بین کارکنان و

مدیر از بین برود. وقتی اعتماد بیش‌تری شود، کارکنان احساس می‌کنند که توانمندترند و ارتباط بین افراد بهتر برقرار می‌شود. صداقت و راست‌گویی مدیران، شایستگی دانشی و مهارتی آنان، گشودگی مدیر، توجه او به کارکنان و ثبات رفتاری او به تقویت ثبات‌قدم کمک می‌کند (زارعی متین، ۱۳۹۶).

دلالت‌های مدیریتِ تمرکز بر داشته‌ها

خودآگاهی مدیر نسبت به سازمان، یعنی شناخت دقیق و درست او به نگرش‌ها، عقاید، اندیشه‌ها، مهارت‌ها و کاستی‌های سازمان. خودآگاهی به او کمک می‌کند قبل از بروز مشکلات، علائم و نشانه‌های آن را پیدا کند و در حل و فصل آن تلاش کند (جعفری و کریمی، ۱۳۹۷). مدیر با تمرکز بر داشته‌ها، خلاءها را شناسایی می‌کند، متناسب با ظرفیت و نیاز سازمان اولویت‌سنجی بهتری دارد و مسئله را دقیق‌تر تعریف می‌کند، به سراغ راه‌حل‌ها بهتری می‌رود و طرح عملی بهتری را برنامه‌ریزی می‌کند، در تعیین معیار، می‌تواند شاخص‌های دقیق‌تری داشته باشد و ارزیابی دقیق‌تری انجام می‌دهد. مدیر با آگاهی از سرمایه‌های درون سازمان خود، برای ارتقاء آنان برنامه‌ریزی می‌کند.

مدیران با احساس خودآگاهی بالا، با استفاده از قابلیت‌های خود، به هنگام از دیگران کمک می‌گیرند و در انجام مهارت‌های مدیریتی از جمله تصمیم‌گیری افراد منطقی و توانمندتری هستند (اسلامیه، ۱۳۹۴). یکی از مصادیق بهره‌بردن از داشته‌ها مشورت گرفتن است. مشورت منجر به دو ویژگی مقبول کارکنان بودن تصمیم و اثربخشی دنیوی آن می‌شود (رازینی و عزیزی، ۱۳۹۴) از طرفی تکریم شخصیت کارمندان را به ارمغان می‌آورد (گلی، ۱۳۸۴).

درباب مضمون کیفیت یاران می‌توان به این دلالت اشاره کرد که شایستگی‌های درونی افراد جبرانی بر محدودیت منابع سازمان است مانند خودکارآمدی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، خودکنترلی و تدبیر. این افراد در مسیر تعیین، پیگیری و تطبیق هدف، مطمئن‌تر و کارآمدتر ظاهر می‌شوند (جردن، فریس، هاگوارتر و رایت، ۲۰۱۹).

عدم دسترسی به منابع، راه‌های دستیابی به هدف را از بین می‌برد و منجر به ناامیدی می‌شود. ناامیدی اعضای سازمان بیش‌تر در محیطی رخ می‌دهد که فاقد پشتیبانی مدیران عالی از اهداف است (زارعی متین، ۱۳۹۶). تمرکز بر داشته‌ها به امید منجر می‌شود و ذهنیت کمبود منابع را در فرد از بین می‌برد (ماروسکا، ۱۳۸۳).

دلالت‌های مدیریتِ قوت اراده

درک مسئله می‌تواند زمینه تقویت اراده را فراهم می‌کند. برای رسیدن به درک کامل، مدیر به ارتباط با سطوح مختلف سازمانی احتیاج دارد. توصیه می‌شود کسی که در رأس سازمان آموزش و پرورش قرار دارد، از کلاس درس و معلمی که متولی مستقیم امر تعلیم و تربیت است، اطلاعات کسب کند. درک کامل مسئله، زمینه اشتیاق را در اعضای سازمان می‌تواند بیش‌تر می‌کند، در نتیجه اراده آنان برای رسیدن به نتیجه بیش‌تر می‌شود. در واقع مسیر شکل‌گیری اراده از آگاهی می‌گذرد. خواست افراد ناشی از درک و آگاهی آنان است. آگاهی، شوق می‌آورد و شوق اراده را شکل می‌دهد (عالم‌زاده، ۱۳۹۶). شوق و علاقه در کنار سایر عوامل باعث اجرای تصمیم می‌شود (جوادی آملی، ۱۳۷۲).

بین شکل‌گیری اراده و هدف ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. اگر هدف سازمان آموزشی و نیاز کارکنان به هم گره بخورد. افراد رشد خود را در بستر رشد سازمان حس کنند. زمینه‌های مشترک بین افراد، باعث اراده بیش‌تر برای مشارکت در اجرای تصمیم خواهد شد. مشارکت دادن افراد در طرح‌ریزی، سبب قوت اراده است. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود همه خود را در برابر مشکلات مسئول بدانند و بین آن‌ها نوعی توافق و هم‌دلی و اشتراک نظر وجود داشته باشد (عصاره‌نژاد، بیگدلی و قانع، ۱۳۹۶). مشارکت کارکنان در مسائل باعث بهبود عملکرد، رضایت، تعهد، تعاملات روانی و احساس هویت می‌شود و فرصتی برای توانمندسازی کارکنان است (زارعی‌متین، ۱۳۹۶).

ممارست و مداومت از دیگر رهنمودهای قوت اراده است، که با نظارت و بازخورد دادن و جریان‌سازی حلم و بردباری ممکن خواهد شد.

نتیجه قوت اراده، انتخاب مسائل پیچیده، انتخاب معیارهای سخت‌گیرانه، به استقبال راه‌های دشوار رفتن و ایستادگی در مسیر تحقق هدف و ارزیابی دقیق است. با توجه به پیچیدگی‌هایی که تحقق هر هدفی به دنبال خواهد داشت، لازم است راه‌حل‌های جایگزینی تعبیه شده باشد تا موانع سبب توقف نشود. مفاهیم روان‌شناختی چون ثبات قدم، نقش مهمی در غلبه بر چالش‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌ها ایفاء می‌کنند، چرا که خودکارآمدی، سازگاری، معنا در زندگی و پذیرش محدودیت‌ها، در نتیجه ثبات قدم حاصل می‌شود (شری و کلی، ۲۰۱۹).

دلائل اهمیت و بزرگی هدف

تبیین هدف، به ایجاد درک مشترک از هدف کمک می‌کند. عدم توجه به درک مشترک از هدف، مانعی است که بر سر تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش وجود داشت^۱. درک مشترک به پذیرش سختی‌ها و موانع و مواجه فعالانه کمک می‌کند. مشارکت فعال کارکنان در تعیین هدف، باعث درونی شدن هدف و متعهد شدن آنان و دستیابی موفقیت‌آمیز آنان به هدف خواهد شد. هدف‌گذاری، سطح انگیزش، ایجاد گزینه‌های تصمیم، افزایش تلاش و پایداری افراد، تمایل و توانایی طراحی روش‌های خلاقانه جهت دستیابی به هدف را افزایش می‌دهد. از ویژگی‌های هدف به قابلیت اندازه‌گیری، چالشی بودن و قابلیت دستیابی می‌توان اشاره کرد (زارعی‌متین، ۱۳۹۶). هدف تحولی نیاز به ثبات قدم دارد. بهتر است هدف تحولی در عین تناسب با ظرفیت سازمان، از سطح توان آنان، بالاتر باشد. برای تحقق اهداف مدیر با ثبات هدف کلان را به اهداف میانی تبدیل و جایگاه هدف در تحقق رسالت سازمانی را مشخص می‌کند. طراحی مراحل تدریجی پیشرفت، به معنی تبدیل اهداف دشوار و طولانی‌مدت به اجزای کوچک، زمینه دستیابی به راه‌های غنی‌تر و پایداری بیش‌تر برای پیگیری اهداف چالشی را فراهم می‌کند (زارعی‌متین، ۱۳۹۶). در هدف‌گذاری، اهداف به صورت سلسله‌مراتبی تنظیم می‌شود. مدیر برای رسیدن

سرپرست در رأس این وزارتخانه) اظهار داشت: این تغییرات باعث می‌شود مسئولان مربوطه تا بخواهند با مفهوم اجرای سند تحول آشنا شوند و به درک مفهومی بر سند و سپس آن درک مفهومی را به مفهوم عملیاتی تبدیل و برای آن برنامه‌ریزی کنند؛ عملاً فرصت از دست رفته است <http://old.oerp.ir/news/> ۱۳۴۰۴/نشست-یک-روزه-تبیین-برنامه‌های-دفتر-تألیف-کتاب‌های-درسی-ابتدایی-و-متوسطه-نظری-برگزار-شد.

۱. دکتر محمود امانی‌طهرانی ضمن تقدیر از برگزاری این جلسه توسط سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی تأکید کرد: اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش امری سهل و ممتنع است چرا که هنوز هم اجرای سند و مفهوم آن برای خیلی‌ها آشکار نیست و شاید یکی از دلایل عدم اجرای سند در طی ۱۰ ساله اخیر همین مسئله است. دبیرکل شورای عالی آموزش و پرورش با اشاره به تغییرات مدیریتی ۱۰ سال گذشته در آموزش و پرورش (حضور ۶ وزیر و ۴

به چشم‌انداز مطلوب، اهداف میانی و کوتاه‌مدت را با چشم‌انداز انطباق می‌دهد. برخی اهداف را کنار می‌گذارد و راهبردها را متناسب با اهداف اصلی تنظیم می‌کند. نظارت و ارزیابی برای او اهمیت زیادی دارد و از نتایج آن برای سازگاری اهداف و زمینه کمک می‌گیرد. ارتباطات بین سطوح و افراد در ارزیابی، احتمال دستیابی به اطلاعات صحیح را بیش‌تر می‌کند. بنابراین در فرایند هدف‌گذاری، بازخورد اطلاعات، به بازنگری در اولویت‌بندی اهداف و راهبردهای دستیابی به اهداف کمک می‌کند (جردن، فریس، هاگوارتر و رایت، ۲۰۱۹). شناخت موانع رسیدن به هدف در برنامه‌ریزی مهم است، توصیه می‌شود تکنیک‌های مقابله با موانع را در برنامه پیش‌بینی کرد (شکتمن، دبرگر، درنسیف و یارنال، ۲۰۱۳). آینده‌پژوهی امکان ایجاد چشم‌انداز مطلوب را برای تصمیم‌گیران به‌وجود می‌آورد و از طریق شناسایی و ایجاد ظرفیت‌ها و توانمندی‌های جدید، امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها در زمان آینده را میسر می‌سازد. به موازات آن مشکلات و نارسایی‌های شرایط آینده روشن می‌شود و رفع آن‌ها امکان‌پذیرتر خواهد بود. آینده‌پژوهی در نظام آموزشی با رویکرد پاسخ‌گویی به نیازهای آتی جامعه و تربیت نسل‌های آینده براساس آموزه‌ها و ارزش‌های ملی و مذهبی مورد استفاده قرار می‌گیرد (دیناری و اندیشمند، ۱۳۹۹).

دلالت‌هاک مدیریت فضا انگیزشی و وحدت‌بخش

حاکم بودن فرهنگ ثبات قدم، به رشد آن کمک می‌کند. یک رهبر سازمان اگر بخواهد کارکنان با ثبات قدم داشته باشد، باید فرهنگی بر پایه آن ایجاد کند. برای رسیدن به ثبات قدم یک راه دشوار و یک راه آسان وجود دارد. راه دشوار، تنهایی با ثبات بودن است اما راه آسان وقتی است که فرهنگ آن حاکم باشد، نزدیکی با افرادی که برخوردار از ثبات قدم هستند دیگران را نیز ثابت‌قدم خواهد کرد (داکورت، ۱۳۹۸).

هر چه ایمان فرد قوی‌تر باشد، رابطه او با خدا بهتر است و خداوند نیز رابطه مردم را با او تنظیم می‌کند.^۱ هر چقدر ارتباطات بین مدیر با یاران سازمانی خود بهتر باشد، فضای وحدت بخش بهتری در سازمان برقرار خواهد شد. در نتیجه مسائل بهتر شناخته می‌شود، در چالش‌ها همراهی اعضای سازمان بیش‌تر خواهد شد و نظارت و ارزیابی جامع‌تری اتفاق می‌افتد. ارتباطات بین فردی یاران سازمان در بهبود عملکرد و اجرای بهتر تصمیم مؤثر است و ضعف هر فرد به همت توان جمعی ترمیم می‌شود. مشارکت در تعریف مسئله و بررسی وضع موجود و طرح‌ریزی (بررسی و ارزیابی راه‌حل‌ها) در تقویت فضای انگیزشی سازمان نقش دارد. مدیر با تبیین هدف و راه‌حل، تعهد و مسئولیت‌پذیری را در یاران سازمانی خود تقویت می‌کند. هر چقدر مدیر در هم‌سویی معناداری زندگی یاران سازمانی، اهداف سازمانی و اهداف غایی جامعه اسلامی تلاش کند، در ایجاد فضای انگیزشی و محیط وحدت بخش موفق‌تر است و از این طریق تأمین منافع فردی، سازمانی و جامعه بهتر میسر می‌شود؛ در چنین سازمانی گفت‌وگوی تبیینی، متقاعدسازی و مشارکت معنادار است. از ویژگی‌ها چنین فرهنگی همکاری و مودت و هم‌افزایی صبرمحور است.

در فضای وحدت بخش سازمان، شکیبایی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شکیبایی، تاب‌آوری

۱. و قال علی (علیه السلام): مَنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَ بَيْنَ اللَّهِ، أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَ بَيْنَ النَّاسِ... (حکمت ۸۹ نهج البلاغه)

در برابر مشکلات، سختی‌ها و موانع است. شخص ثابت قدم باید برخوردار از قدرت تحمل مصیبت و مقاومت در برابر مشکلات و سختی‌ها باشد (صغری، ۱۳۹۸).



شکل ۲: راهبردهای ثابت قدم در فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف یافتن دلالت‌های مدیریتی ثابت‌قدم در فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی انجام شده است. در این راستا ابتدا پژوهش‌گر، مضامین ثابت‌قدم را از آیات قرآن کریم استخراج کرد. این مضامین شامل، ایمان و امید به عوامل غیبی، شجاعت و خطرپذیری، تمرکز برداشته‌ها، قوت اراده، بزرگی

و اهمیت هدف، فضای انگیزشی و وحدت‌بخش است. ترکیب این مضامین برای بیان مفهوم ثبات‌قدم، نوآوری پژوهش است. زیرا در یافتن مضامین تلاش شده است ثبات‌قدم یک امر فردی و تک‌مؤلفه‌ای در نظر گرفته نشود. البته برخی از مضامین کلیدی با پژوهش‌های قبلی در حیطه ثبات‌قدم اشتراکاتی دارد به‌عنوان مثال. یکی از مضامین ایمان و امید به عوامل غیبی، ایمان حرکت بخش است که با مؤلفه‌هایی مانند معرفت و بصیرت (طیش، ۱۳۹۸)، شناخت ماهیت باطل (طیش، ۱۳۹۸)، ایمان و یقین به خدا (شیرازی، ۹۵؛ موسوی و همکاران، ۹۷؛ طیش، ۹۸) و هدف‌مداری الهی (صفری، ۱۳۹۸) نزدیکی معنایی دارد تأکید پژوهش‌گر بر ایمان حرکت بخش است، ایمانی که نشاط روحی را تقویت می‌کند و تلاش مخلصانه فرد در کنار توکل او به خدا، بیش‌تر می‌شود. یا یکی از مضامین اهمیت و بزرگی هدف، عزم تحولی است. در پژوهش‌های پیشین به عزم توجه شده است (صفری، ۱۳۹۸؛ شیرازی، ۱۳۹۵)؛ با این تفاوت که برای عزم جنبه تحولی را لحاظ نکرده‌اند و مفهوم آن را نزدیک به اراده گرفته‌اند. عزم به‌معنای داشتن اراده‌ای مصمم و راسخ در پیگیری اهداف می‌باشد. عزم از جهت کیفیت و دوام به‌گونه‌ای است که موجب تحقق اراده عمل و ادامه دادن آن می‌شود و بالاتر از اراده است (صفری، ۱۳۹۸). اما در این‌جا عزم تحولی اشاره به عزم در راه رسیدن به اهداف تحولی دارد.

در گام دوم، به کمک روش دلالت‌پژوهی نظام‌مند، راهبردهای ثبات‌قدم در طراحی الگوی فرایند تصمیم‌گیری مدیران آموزشی بیان شد. دلالت‌های ایمان و امید به غیب برای تصمیم‌گیرنده، توجه به کسب رضایت الهی در اولویت‌بندی مسائل، بررسی وضع موجود و اجرای طرح عملی، توکل به خدا و تلاش خالصانه در مسیر تحقق هدف، مرگ‌آگاهی، مدیریت زمان و توجه به مقوله جان‌شین‌پروری و توانمندسازی منابع انسانی است. دلالت‌های شجاعت و خطرپذیری دربرگیرنده عدم گریز از مسائل چالشی، توجه به متقاعدسازی به جهت همراهی منابع انسانی، نهراسیدن از ارزیابی وضع موجود و روند اجرای طرح، انتخاب مسئله و راه‌حل فارغ از منافع شخصی، گروهی یا جناحی است. تمرکز بر داشته‌ها دلالت دارد بر شناخت ظرفیت‌ها در کنار خلاءها و یافتن طرح عملی مناسب به جهت ارتقاء داشته‌ها، توجه به مشورت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، قدرشناسی و حفظ امید. قوت اراده و اهمیت و بزرگی هدف، بر عزم جدی برای تحول همراه با روحیه سخت‌کوشی دلالت دارد. اقتضای بزرگی هدف، ترسیم چشم‌انداز مطلوب و اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت در راستای آن است. فضای انگیزشی و وحدت‌بخش، مدیر را به سمت هم‌سویی معناداری زندگی یاران سازمانی و اهداف سازمانی، ایجاد فضای گفت‌وگو، هم‌افزایی صبرمحور و محبت‌محور سوق می‌دهد. نقطه تمایز در این الگوی تصمیم‌گیری مدیران آموزشی، تأکید بر هم‌افزایی همه این رهنمودهاست که بروز و ظهور راهبرد ثبات‌قدم در فرایند تصمیم‌گیری را به نمایش می‌گذارد و از این جهت پژوهش نوآوری داشت.

با توجه به اهمیت مفهوم ثبات‌قدم در پیش‌برد اهداف، انجام پژوهش‌های زیر توصیه می‌شود:

تجربه‌نگاری مدیران با ثبات‌قدم سازمان آموزش و پرورش

واکاوی موانع اجرای کامل سند تحول آموزش و پرورش با توجه به مفهوم ثبات‌قدم

هم‌چنین با توجه به اهمیت کیفیت نیروها در ثبات قدم سازمان، توصیه می‌شود در فرایند جذب نیروهای آموزش و پرورش به خصوص مدیران به شاخص‌های ثبات قدم در آنان توجه شود. مدیران آموزشی از ظرفیت‌ها و توانایی‌های سازمان خود اطلاع داشته باشند تا در وقت مناسب و در حل مسائل با راهبرد مشورت در ارتباط و هماهنگی با سطوح مختلف سازمان، در فرایند تصمیم‌گیری از آن استفاده کنند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی را داشته باشند.

منابع

- اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۴). مقایسه مهارت تصمیم‌گیری مدیران آموزشی بر مبنای روحیه خودباوری و خودآگاهی آن‌ها. *ولین همایش بین‌المللی علوم مدیریت پیشرفت‌ها، نوآوری‌ها و چالش‌های شیراز*.
- بذرافشان مقدم، مجتبی، مریم شوقی، و رحمان‌خواه، راحیل (۱۳۹۴). جایگاه نظارت و راهنمایی تعلیماتی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، ۵ (۲)، ۴۳-۲۳. <https://doi.org/10.22067/fe.v5i2.47771>
- تجری، آرزو (۱۳۹۴). تبیین قرآنی رابطه تفکر و ثبات قدم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و معارف قرآن کریم.
- جعفری، عمار، و کریمی، فریبا (۱۳۹۷). سیاست‌گذاری حرفه‌ای در نظام آموزشی در هزار سوم با تأکید بر مبحث آینده‌پژوهی. *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۱۰ (۲۹)، ۵۸-۴۷.
- جوادی‌آملی، عبدالله، و حسن واعظی‌محمدی (۱۳۸۷). تفسیر تسنیم. قم: مرکز بین‌المللی نشر اسراء.
- جوادی‌آملی، عبدالله، و حسن واعظی‌محمدی (۱۳۸۸). تفسیر تسنیم. قم: مرکز بین‌المللی نشر اسراء.
- جوادی‌آملی، عبدالله، و حسن واعظی‌محمدی (۱۳۹۵). تفسیر تسنیم. قم: مرکز بین‌المللی نشر اسراء.
- جوادی‌آملی، مرتضی (۱۳۷۲). نحوه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۷ (۴)، ۱-۱۰. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1372.7.4.1.6>
- حسینی، محیا، ذوقی پایدار، محمدرضا، و رشید، خسرو (۱۳۹۷). نقش ثبات قدم و هوش در پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی دانش‌جویان. *دو فصل‌نامه راهبردهای شناختی در یادگیری*، ۶ (۱۱)، ۲۴۹-۲۳۳. <https://doi.org/10.22084/j.psychogy.2018.16198.1753>
- حمزه‌پور، مهدی، و عزیزی، مهدی (۱۳۹۷). گام‌های کاربردی سازی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. *فصلنامه تحقیقات بنیادین علوم انسانی*، ۴ (۲)، ۷۷-۴۷. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.2476745.1397.4.2.3.5>
- داکورت، آنجلا (۲۰۱۶). *عزم، قدرت/اقتیاق و ثبات قدم*. ترجمه: سینا میرعربشاهی، ۱۳۹۸. تهران: فیروزه.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۲۲ (۸۶)، ۷۱-۳۰. https://method.rihu.ac.ir/article_1148.html
- دیناری، سمیه، و اندیش‌شمند، ویدا (۱۳۹۹). رویکرد آینده‌پژوهی در سیاست‌گذاری نظام آموزشی در دوران پسا کرونا. *نشریه پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی*، ۲ (۲)، ۹۴-۸۱.
- رازینی، روح‌الله، و عزیزی، مهدی (۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۳ (۴)، ۷۳-۱۰۰. https://im.ihu.ac.ir/article_201837.html
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۶). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. تهران: نشر آگه.
- زارعی‌متین، حسن، و کاویانی، محمدکاظم (۱۳۸۲). شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری در تصمیم‌گیری مدیران. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱ (۴)، ۳۰-۱۷. https://jomc.ut.ac.ir/article_14189.html
- صالحی، مبین، پسندیده، عباس، جان‌بزرگی، مسعود، و رسول‌زاده طباطبایی، سیدکاظم (۱۳۹۶). مدل امید براساس منابع اسلامی و طراحی پروتکل درمانی براساس آن. *همایش علوم انسانی اسلامی*، ۴، ۳۹-۹.

- صغری، حجت‌الله، و میردردی‌کوندی، رحیم (۱۳۹۸). بررسی تطبیقی مفهوم ثبات قدم و آسیب‌شناسی آن در منابع اسلامی و روان‌شناسی مثبت و تبیین چرایی تفاوت آن در دو منبع. *ادیان و مذاهب و عرفان*، (۲۶۶)، ۳۷-۱۷.
<https://marifat.nashriyat.ir/node/3632>
- صغری، حجت‌الله، میردردی‌کوندی، رحیم، و عباسی، مهدی (۱۴۰۰). مؤلفه‌های ساختاری ثبات قدم براساس منابع اسلامی، تدوین یک مدل مفهومی. *روان‌شناسی و دین*. (۵۳)، ۳۶-۱۹.
- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۷۴). ترجمه تفسیر/المیزان. قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی.
- عالم‌زاده نوری، محمد (۱۳۹۶). عوامل تقویت اراده و افزایش قدرت عمل. نشریه معرفت، (۲۳۹) ۲۶، ۳۶-۲۵.
<https://marifat.nashriyat.ir/node/3298>
- عصاره‌نژاد دزفولی، سینا، بیگدلی، محمد مهدی، و قانع، احمدعلی (۱۳۹۶). تبیین مبانی تصمیم‌گیری مصلحت‌محور سازمان‌ها براساس قاعده «لاضرر». *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، (۲) ۱۴، ۷۷-۱۰۰.
<https://modiriyati.nashriyat.ir/node/139>
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۳). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- فضل‌الله، محمدحسین (۱۴۱۹ ه.ق). من وحی القرآن، چاپ اول. بیروت: دارالملاک.
- گلچین کوهی، محم، و رضایی صوفی، مرتضی، و کشاورز، لقمان (۱۳۹۸). الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌های راهبردی اسلامی. نشریه مدیریت اسلامی، (۴) ۲۷، ۷۷-۱۰۳.
https://im.ihu.ac.ir/article_204956.html
- گلی، مهرناز (۱۳۸۴). ثبات قدم در دینداری از دیدگاه قرآن و روایات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصول‌الدین.
- ماروسکا، دان (۱۳۸۳). چگونه تصمیم‌های بزرگ بگیریم؟. ترجمه: سیدرضا افتخاری. مشهد: انتشارات بامشاد.
- مقدم‌شاد، فاطمه، مهرگان، محمدرضا، افضل‌ی، علیرضا، حسین‌زاده، مهناز، و پورعزت، علی‌اصغر (۱۴۰۰). واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی. *مطالعات منابع انسانی*، (۴۲)، ۴۹-۲۵.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143764>
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۱). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- موسوی کاشی، زهره، پورمحمدی رودسری، رضا، جعفری، حسن، صیاد، آرزو، و موفق، ابوالفضل (۱۳۹۷). تصمیم‌گیری مدیران حوزه سلامت با رویکرد اسلامی، مبانی نظری، نگرش‌ها و رویکرد اسلام در فرایند تصمیم‌گیری. پژوهش در دین و سلامت، (۳) ۴، ۱۱۷-۱۰۳.
<https://doi.org/10.22037/jrrh.v4i3.18898>
- هوی، وینکی، و سیسیل، ج میسکل (۱۳۹۶). مدیریت آموزشی: تئوری، تحقیق و عمل با اصلاحات و تغییرات جدید. ترجمه: میرمحمد سیدعباس‌زاده. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

References

- Alamzadeh Nouri, M. (2017). Factors for strengthening willpower and increasing the power of action. *Marafat Journal*, (239), 25-36. <https://marifat.nashriyat.ir/node/3298>[In Persian]
- Bazrafshan Moghadam, M., Shoghi, M. & Rahmankhah, R. (2016). The Place of Educational Supervision in the Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran. *Foundations of Education*, 5(2), 23-43. <https://doi.org/10.22067/fe.v5i2.47771>[In Persian]
- Dahl, M. (2016). Don't Believe the Hype about Grit, Pleads the Scientist Behind the Concept. *New York Magazine*.

- Danaeifard, H. (2016). Methodology of semantic studies in social sciences and humanities: foundations, definitions; importance, approaches and implementation stages. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 22(86), 39-71. https://method.rihu.ac.ir/article_1148.html?lang=en [In Persian]
- Dinari, S., & Andishmand, V. (2019). Futures Studies Approach in Educational System Policy-Making in the Post-Corona Era. *Journal of Modern Advances in Educational Management*. (2), 81-94. [In Persian]
- Duckworth, A. (2016). Determination, Power, Passion and Steadfastness. Translated by: Sina Mir-Arabshahi, 2019. Tehran: *Firoozeh*. [In Persian]
- Duckworth, A. L., C. Peterson, M.D. Matthews, and D. R. Kelly. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Duckworth, A., & Jackson, A.. (2017). Grit: The Power of Passion and Perseverance. *Regional Business Review* (36). 74-76.
- Duckworth, A., and A. Jackson. (2017). Grit: The Power of Passion and Perseverance. *Regional Business Review* (36). 74-76.
- Eslamiyeh, F. (2015). Comparing the decision-making skills of educational managers based on their self-confidence and self-awareness. *The First International Conference on Management Sciences, Advances, Innovations and Challenges*, Shiraz. [In Persian]
- Golchin kouhi, M., Rezaei Soufi, M., & Keshavarze, L. (2020). The Model of Decision Making on the Basis of Islamic Strategic Values. *Scientific Journal of Islamic Management*, 27(4), 79-105. https://im.ihu.ac.ir/article_204956.html?lang=en [In Persian]
- Hamzehpour, M., & Azizi, M. (2018). Steps to implement decision-making with an Islamic approach. *Quarterly Journal of Fundamental Research in the Humanities*. 4(2), 47-77. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.2476745.1397.4.2.3.5> [In Persian]
- Hosseni, M., Zoghi Paidar, M. R. & Rashid, K. (2018). The roles of grit and intelligence in predicting students' academic Achievement. *Biquarterly Journal of Cognitive Strategies in Learning*, 6(11), 233-248. <https://doi.org/10.22084/j.psychogy.2018.16198.1753> [In Persian]
- Jachimowicz, J. M., A. Wihler, E. Bailey, & A.D. Galinsky. (2018). Why Grit Requires Perseverance and passion to positively predict performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(40).
- Jafari, A., & Karimi, F. (2018). Professional policy-making in the educational system in the 2030s with emphasis on futures studies. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 10(29), 47 – 58. [In Persian]
- Javadi Ameli, M. (1993). Policy and decision-making methods in Islamic management. *Journal of Management and Development Process*, 7 (4), 1-10. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1372.7.4.1.6> [In Persian]
- Jordan, S. L., G. R. Ferris, Hochwarter, A. Wayne, and T. A. Wright. (2019). Toward a Work Motivation Conceptualization of Grit in Organizations. *Group and Organization Management*, 1-41. <https://doi.org/10.1177/1059601119834093>
- Katyal, S., S., Singh. (2018). Assessment of Grit and Decision-Making Styles among Males and Females of Different Age Groups. *Periodic research*, 6(4), 66-76.

- Kumar, S., and V. Singh. (2020). Correlation Study of Grit and Career Decision Self-Efficacy among Secondary School Students. *Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 3448-3456. <http://sersc.org/journals/index.php/IJFGCN/article/view/30536>
- Lopez, S. J. (2009). *Encyclopedia of positive psychology*. United State: Blackwell.
- Moghaddamshad, F., Pourezat, A. A., Mehregan, M. R., Afzali, A. & Hosseinzadeh, M. (2022). An Analysis of the Barriers and the Solutions to Making the Right Decisions in the Light of the Qur'anic Guidelines. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 25-49. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143764> [In Persian]
- Mousavi Kashi, Z., Pourmohammadi Roudsari, R., Jafari, H., Sayad, A., & Movafagh, A. (2018). Healthcare Managers' Decision-Making Adopting Islamic Approach: Theoretical Basis of Attitude and Approach of Islam in Decision-Making Process. *Journal of Pizhūhish Dar dīn Va Salāmat (i.E., Research on Religion & Health)*, 4(3), 103-117. <https://doi.org/10.22037/jrrh.v4i3.18898> [In Persian]
- Razini, R., & Azizi, M. (2015). Designing A Decision Making Model With an Islamic Approach. *Scientific Journal of Islamic Management*, 23(4), 73-100. https://im.ihu.ac.ir/article_201837.html?lang=en [In Persian]
- Reraki, M., I. Celik, H. Saricam. (2015). Grit as a Mediator of the Relationship Between Motivation and Academic Achievement. *Ozean Journal of Social Science*, (8), 19-32. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15063.78240>
- Safari, H., & Mirdrikundi, R. (2019). A comparative study of the concept of steadfastness and its pathology in Islamic sources and positive psychology and an explanation of the reason for its difference in the two sources. *Religions, Sects and Mysticism*, (266), 17-37. <https://marifat.nashriyat.ir/node/3632> [In Persian]
- Shechtman, N., A. H. DeBarger, C. Dornsife, S. Rosier, and L. Yarnall. (2013). *Promoting Grit, Tenacity, and Perseverance Critical Factors for Success in the 21st: Century*. U. S. Department of Education Office of Educational Technology, Center for Technology in Learning SRI International.
- Sherry, V.G., D. R. Kelly. (2019). Resilience, Grit and Hardiness: Determining the Relationships Amongst these Constructs through Structural Equation Modeling Techniques. *Positive psychology & Wellbeing*, 3(2), 165-178. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/90>
- Silva, P.J., K. Eddington, and R. Beaty. (2013). Gritty People Try Harder: Grit and Effort Related Cardiac Activity during an Active Coping Challenge. *International Journal of Psychology*, (88), 200-205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2013.04.007>
- Tajari, A. (2015). Quranic explanation of the relationship between thinking and steadfastness. Master's thesis, Holy Quran University of Sciences and Education. [In Persian]
- Zarei Matin, H., & Kaviani, Mohammad Kazem (2003). Behavioral indicators of trust and its impact on behavioral inhibiting factors in managers' decision-making. *Organizational Culture Management*, 1(4), 17-30. https://jomc.ut.ac.ir/article_14189.html?lang=en [In Persian]
- Zsigri, Ferenc. (2020). The rol of mindset in decision-making. *Hadtudomány*, 30, 1-15.