



Research Article

The Effectiveness of Growth Mindset Training on Occupational Depression and Job Well-being: The Mediating Role of Work Growth Mindset

Moloud Hendiani : Ph.D. student in Industrial and Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
m-hendiani@stu.scu.ac.ir

Seyed Esmaeil Hashemi : Professor of Industrial and Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
esmaeil2140@yahoo.com

AbdulZahra Naami : Professor of Industrial and Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
naamiabdol@scu.ac.ir

Tomas Jungert : Associate Professor of Psychology at the Department of Psychology, Lund University, Lund, Sweden
tomas.jungert@psy.lu.se

Abstract

The present study aimed to develop and test a model of the effect of growth mindset on occupational depression and job well-being, mediated by work growth mindset. This research employed a quasi-experimental design with pre-test, post-test, and follow-up phases, including a control group. The study population comprised employees of an organization, and the sample included 150 participants (75 in each group) who were selected through simple random sampling and then assigned to experimental and control groups using a non-random volunteer-based convenience method. Data were collected using the Job Well-being Questionnaire, the Occupational Depression Inventory, and the Dual Growth Mindset Scale. Data analysis was performed using Mplus software (version 8.3.2) with the bootstrap method, employing a longitudinal mediation analysis with parallel outcomes. The findings indicated that the developed model exhibited adequate fit. Furthermore, the training in growth mindset significantly impacted occupational depression and job well-being, mediated by work growth mindset, with significant differences observed between the experimental and control groups in the post-test and follow-up stages. Thus, the study's hypothesis was supported. The results also revealed that the paths from growth mindset training to work growth mindset, job well-being, and occupational depression were significant. These findings justify the application of growth-mindset-based interventions in employee empowerment packages, and the persistence of the effect at follow-up confirms their long-term efficacy in organizational settings.

Keywords: growth mindset, occupational depression, job well-being, work growth mindset

*. Corresponding author

Introduction

The contemporary workplace has become complex and high-pressure due to rapid technological changes and intense competition (De Bruyne & Grötte, 2018). In this context, employees' mental health, specifically job depression and job well-being, has become a strategic imperative for organizational survival (Maslach et al., 2001; Ryan & Deci, 2000). Job depression and reduced job well-being are often exacerbated by high workloads and feelings of entrapment in fixed roles (Bakker et al., 2023). To mitigate these negative outcomes, interventions focusing on internal psychological resources are essential. Among these, growth mindset, the belief that abilities can be developed through effort, has emerged as a critical protective factor. Research indicates that a growth mindset is positively associated with well-being and negatively correlated with depression and burnout (Dweck, 2017; Zeng, 2019). This study aims to examine the effectiveness of a growth mindset intervention on employees' job depression, job well-being, and related workplace outcomes.

Method

This study was quasi-experimental with a pretest–posttest–follow-up design and a control group. The statistical population included all employees of a service-oriented executive

agency in Ahvaz during the second half of 1404 (Persian calendar). Using purposive sampling and based on inclusion criteria, a sample of 150 employees was selected and randomly assigned to either an experimental group (n=75) or a control group (n=75). The main criterion for participation was current employment in the organization. Inclusion criteria were informed consent and no concurrent training workshops. Exclusion criteria included incomplete questionnaires, withdrawal, and absence from two or more sessions, concurrent similar interventions, and employment changes. Participants in the experimental group attended 240-minute growth mindset training sessions, while the control group received no intervention. Data were analyzed using Mplus (version 8.3.2) and longitudinal mediation analysis with parallel outcomes. Differences among pretest, posttest, and follow-up scores between the two groups were examined using mediation pathways and the bootstrap method.

Results

Table 3 presents the means, standard deviations, and the correlation matrix between the variables. In the pre-test, mean scores differed little between groups; in post-test and follow-up, the experimental group showed noticeable changes. Most correlation coefficients in Table 4 are significant at $P < 0.001$.

Table 1

Goodness-of-Fit Indices for the Final Model

	χ^2	DF	χ^2/DF	BIC	SRMR	AIC	TLI	CFI	RMSEA
Final Model	23.61	12	1.97	7380.68	0.089	7227.141	0.98	0.99	0.08

The results presented in Table 1 indicate that the indices obtained from the research model exhibit desirable fit. In fact, based on the goodness-of-fit index results, it can be

concluded that the proposed model has performed acceptably in reproducing the data. Table 2 presents the results of the indirect effects of the research variables.

Table 2

Bootstrap Test Results for the Effect of Growth Mindset Training on Occupational Depression and Work Well-being via Career Growth Mindset

Path	Indirect Effect	Standard Error	Significance Level	Lower Bound	Upper Bound
Growth Mindset Training → Career Growth Mindset → Occupational Depression	-0.32	0.127	0.013	-0.569	-0.071
Growth Mindset Training → Career Growth Mindset → Work Well-being	0.23	0.107	0.035	0.016	0.436

According to the results of the correlation matrix in Table 4, there is a significant correlation ($p < 0.001$) between the scores of occupational depression, work well-being, and career growth mindset in both the experimental and control groups across the pre-test, post-test, and follow-up stages. Figure 2 presents the research model in standardized coefficients.

Conclusion

This research developed and validated a structural model investigating the interrelationships among growth mindset training, work growth mindset, occupational depression, and work well-being. Findings revealed that growth mindset exerts both direct and indirect effects on occupational depression and job well-being, primarily mediated by career growth mindset. Specifically, growth mindset was directly linked to reduced occupational depression and enhanced job well-being, with these associations further explained through the strengthening of work growth mindset.

Unlike prior studies focusing on isolated effects, this research confirmed the structural model and clarified its internal mechanisms. Results showed that growth mindset training influenced all outcomes. Path analysis confirmed the mediating role of work growth mindset, indicating that general growth mindset affects job performance through job-specific attitudes. This model-based approach offers a distinct advantage over previous research lacking mediating dimensions or failing to examine all four key outcomes simultaneously. Thus, this study not only confirms the intervention's effectiveness but also clarifies its theoretical underpinnings and practical applications in workplace settings.

The findings established a significant inverse relationship between growth mindset and occupational depression, aligning with research identifying growth mindset as a mental health protective factor (Burnette et al., 2020; Kyong et al., 2024). Employees

with higher growth mindsets reported less occupational depression, likely due to perceiving challenges as learning opportunities rather than competence threats, thereby preventing stable negative cognitions. Conversely, a positive and significant association was observed between growth mindset and increased work well-being, consistent with studies showing that individuals with a growth mindset adopt proactive, flexible strategies, leading to greater job satisfaction and vitality (Mouratidis et al., 2017; Schunk, 2012; Whittington et al., 2017; Zeng et al., 2019).

A key finding was the mediating role of career growth mindset, suggesting that general growth mindset beliefs translate into occupational outcomes by enhancing domain-specific career attitudes. This highlights the mechanism through which growth-oriented beliefs impact occupational mental health, where the perception of developable professional abilities fosters more adaptive responses to setbacks. Theoretically, these results support Dweck's growth mindset framework, underscoring its relevance in organizational contexts. Career growth mindset thus functions as a crucial bridge between fundamental attitudes and workplace emotional outcomes.

Overall, the validated model demonstrated a desirable fit, significantly explaining variance in occupational depression and work well-being, positioning growth mindset and career growth mindset as critical variables for organizational mental health interventions.

Recognizing the study's scope, limitations include the exploration of reciprocal relationships and the need for deeper insights into dynamics. Future research should employ longitudinal designs with more data waves and investigate bidirectional effects. Incorporating additional variables, such as emotional intelligence, self-efficacy, resilience, and leadership styles, could further elucidate moderating and mediating pathways. Precise definitions and distinct

measurements of overlapping well-being constructs are needed. Finally, integrating qualitative methods through in-depth interviews could enrich understanding of cultural and social influences on mindset formation and its impact on workplace outcomes, complementing quantitative models.

Ethical considerations

This study was approved by the Ethics Committee of Shahid Chamran University of Ahvaz (ethics code: IR.SCU.REC.1404.159). Participants were informed that participation was voluntary and that they had the right to withdraw from the study at any time without consequence. They were also assured that their personal information and responses would remain confidential and that their identities would not be disclosed.

Authors' Contributions: First author: Study design, data collection, statistical analysis, drafting and writing

of the manuscript. Corresponding author (second author): Supervision, conceptualization, methodology development, critical revision of the manuscript, editing, response to reviewers' comments, final approval of the manuscript for submission, and management of the peer-review process. Third author (advisor): Contribution to the study design and methodology, supervision and consultation during the research process, critical review of the manuscript, and approval of the final version. Fourth author (advisor): Methodological consultation, critical review and revision of the manuscript, contribution to the interpretation of the findings, and approval of the final version.

Conflict of interest: In the disclosures of this article, there are no conflicts of interest among the authors.

Funding: The present research did not receive any financial support from any organization or institution.

Acknowledgments: The authors would like to express gratitude to all the peoples who participated in this research.

مقاله پژوهشی

اثربخشی آموزش ذهنیت رشد بر افسردگی و بهزیستی شغلی: نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی

مولود هندیانی^{id}: دانشجوی دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز،

اهواز، ایران

M-hendiani@scu.stu.ac.ir

: استاد گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران^{id} سید اسماعیل هاشمی*

esmaeil@scu.ac.ir

: استاد گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران^{id} عبدالزهره نعامی

naamiabdol@scu.ac.ir

توماس یونگرت^{id}: دانشیار گروه روانشناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه لوند، لوند، سوئد

tomas.jungert@psy.lu.se

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین و آزمون الگویی از اثر ذهنیت رشد بر افسردگی و بهزیستی شغلی با میانجی‌گری ذهنیت رشد شغلی بود. طرح پژوهش حاضر از نوع نیمه‌آزمایشی با پیش‌آزمون-پس‌آزمون و پیگیری همراه با گروه گواه بود. جامعه آماری پژوهش کارکنان یک سازمان را تشکیل می‌دادند و نمونه شامل ۱۵۰ شرکت‌کننده (۷۵ نفر در هر گروه) بود که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده^۱ انتخاب شدند و سپس، با استفاده از روش غیرتصادفی مبتنی بر داوطلب، در گروه‌های آزمایش و گواه گمارده شدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار، افسردگی شغلی و ذهنیت رشد دوگانه استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش میانجی‌گری طولی با پیامدهای موازی انجام شد. نتایج نشان داد الگوی طراحی‌شده از برازشی مناسب برخوردار است. همچنین، آموزش ذهنیت رشد بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی از طریق ذهنیت رشد شغلی در کارکنان، در مرحله پس‌آزمون و پیگیری، تفاوتی معنادار بین گروه آزمایش و گروه گواه نشان داد. یافته‌ها همچنین نشان داد مسیرهای تأثیر آموزش ذهنیت رشد به ذهنیت رشد شغلی، افسردگی و بهزیستی معنادار بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت ذهنیت رشد شغلی توانسته است تأثیر آموزش ذهنیت رشد را بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی تبیین کند. این یافته‌ها کاربرد مداخلات مبتنی بر ذهنیت رشد را در بسته‌های توانمندسازی کارکنان توجیه می‌کند و ماندگاری اثر در پیگیری، کارایی بلندمدت آنها را در سازمان‌ها تأیید می‌کند.

واژه‌های کلیدی: ذهنیت رشد، افسردگی شغلی، بهزیستی شغلی، ذهنیت رشد شغلی.

¹ Simple Random Sampling



مقدمه

دنیای کار امروز، با سرعت تغییرات شتابان فناوری، جهانی سازی و رقابت فزاینده، به محیطی پیچیده و پرفشار تبدیل شده است که در نتیجه این تغییرات، الزامات اعمال شده برای کارکنان امروزی نیز در حال تغییر است (De Bruyne & Gerritse, 2018). سازمان‌هایی که به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند، به طرز فزاینده به راه‌هایی توجه می‌کنند که ممکن است سطح یادگیری و عملکرد کارکنان را افزایش دهند. برای دستیابی به این اهداف، لازم است کارکنان را ترغیب کرد تا «آزمون و خطا» کنند و «از اشتباهات بیاموزند»، در حالی که «به دنبال راه‌حل‌های نوآورانه با یکدیگر جست‌وجو می‌کنند» (Keating & Heslin, 2015). این تحولات نه فقط ماهیت شغل‌ها را دگرگون کرده، بلکه انتظارات از مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان را نیز به طرز چشمگیر تغییر داده است. با این حال، نیازهای محل کار امروزی فراتر از صرفاً توسعه خود است. کارکنان همچنین باید باور داشته باشند که می‌توانند شرایط کاری خارجی خود را شکل دهند و بهبود بخشند و به طور فعال، وظایف، روابط و مسئولیت‌ها را در محیط کار برای انطباق بهتر با نقاط قوت و اهداف خود تنظیم کنند (Siu et al., 2025). بدون این باور و توانایی، حتی افراد با انگیزه بالا نیز ممکن است احساس کنند در نقش‌های ثابت گرفتار شده‌اند که به عدم مشارکت و فرسودگی شغلی منجر می‌شود (Bakker et al., 2023). این‌گونه محیط‌ها کارکنان را در معرض طیفی وسیع از عوامل محل و استرس‌زا قرار می‌دهند که ممکن است به سلامت روانی و بهزیستی آنها آسیب برساند. این امر، به ویژه در مشاغلی که با حجم کاری زیاد و زمان‌بندی‌های فشرده روبه‌رو هستند، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. فشارهای کاری زیاد، عدم تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای، عدم امنیت شغلی، تغییرات مداوم در ساختار سازمانی و فرایندهای کاری، و روابط ناسالم در محیط کار، از

جمله این عواملی هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سلامت روانی کارکنان تاثیر می‌گذارند (Schaufeli & Bakker, 2004). نادیده گرفتن سلامت روان کارکنان می‌تواند هزینه‌های پنهان و آشکار قابل ملاحظه‌ای را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد، از جمله افزایش غیبت، کاهش کیفیت کار و بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان. بنابراین، رسیدگی به مقوله سلامت روان در محیط کار دیگر یک انتخاب اختیاری نیست، بلکه یک الزام راهبردی برای بقا و شکوفایی سازمان‌ها در بلندمدت محسوب می‌شود.

سازمان‌هایی که قادر به توسعه و تقویت این عوامل در کارکنان خود هستند، نه فقط به بهره‌وری بلندمدت دست می‌یابند، بلکه محیطی حمایت‌گر، انعطاف‌پذیر و پویا ایجاد می‌کنند که در آن، کارکنان احساس رضایت و رضایت‌مندی بیشتری دارند. در نتیجه، پیگیری راهبردهای مؤثر و پایدار برای ارتقای سلامت روانی کارکنان به یک تمرکز کلیدی برای مدیران و متخصصان منابع انسانی تبدیل شده است. برای این منظور، توجه به پیشایندهای این متغیرها بسیار اهمیت دارد.

یکی از ابعاد سلامت روانی در محیط کار افسردگی شغلی^۱ است که به عنوان یک اختلال روان‌شناختی خلقی مرتبط با محیط کار، خود را به شکل بی‌انگیزگی، احساس خستگی مفرط، بی‌تفاوتی، کاهش تمرکز و افت عملکرد نشان می‌دهد (Maslach et al., 2001). این وضعیت می‌تواند نه فقط بر سلامت فردی کارکنان، بهره‌وری، افزایش غیبت از کار و ترک خدمت، بلکه بر افت عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارد. افسردگی شغلی که گاهی با فرسودگی شغلی هم‌پوشانی دارد، ریشه در عواملی مختلف همچون فشار کاری مداوم، عدم توازن بین تلاش و پاداش، فقدان کنترل بر روند کار و روابط ناسالم با همکاران یا مدیران دارد. این اختلال به طرز فزاینده به عنوان یک چالش جدی برای

¹ Occupational Depression

در مواجهه با این چالش‌ها، شیوه‌های مداخله‌ای نوین مانند ذهن‌آگاهی، پذیرش و تعهد که مبتنی بر تقویت توانایی‌های روانی و ذهنی و افزایش سلامت کارکنان هستند، اهمیتی ویژه یافته‌اند. با این حال، یکی از رویکردهایی که کمتر مورد توجه پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی قرار گرفته، ذهنیت رشد است. مداخلات مبتنی بر ذهنیت رشد که به دنبال پرورش باور به طبیعت انعطاف‌پذیر توانایی‌ها، ویژگی‌ها و صفات هستند، در حال افزایش محبوبیت و گسترش در حوزه‌های سازمانی هستند (Dweck & Yeager, 2019).

بر اساس پژوهش‌های دوئک، فرض بر این است که افراد دارای ذهنیت رشد، باور دارند هوش و استعدادها از طریق تلاش، تمرین و آموزش قابل توسعه هستند؛ در حالی که کسانی که دارای ذهنیت ثابت^۴ هستند، این ویژگی‌ها را ذاتی و تغییرناپذیر می‌دانند (Dweck, 2000, 2017). این باورها که بر اساس نظریه‌های گسترش‌پذیری (نظریه افزایشی) و موجودیت (نظریه ذاتی) شکل گرفته‌اند، نقشی مهم در شکل‌گیری رفتارهای فرد در محیط‌های حرفه‌ای دارند (Dweck & Yeager, 2018). در محیط کار، پژوهش‌ها نشان داده‌اند باور به توسعه‌پذیری ویژگی‌ها با رفتارهایی مانند جست‌وجوی بازخورد و تلاش مستمر مرتبط است (Keating & Heslin, 2025). در سازمان‌ها، ذهنیت رشد به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر پیامدهای متنوع بررسی شده است؛ از جمله افزایش مشارکت در محیط کار (Caniels et al., 2018)، افزایش بهره‌وری کارکنان (Keating & Heslin, 2015) و اثرگذاری در حوزه رهبری (Gladwell, 2002; Heslin et al., 2005; Kam et al., 2014; Özduran & Tanova, 2017). همچنین، درباره ارتباط آن با قدرت اراده (Dweck, 2012)، تمایل به دریافت بازخورد (Forsythe & Ravenscroft et al., 2012)، خودآگاهی (Johanson, 2017) و خلاقیت (Hass et al., 2016) نیز پژوهش‌هایی انجام

سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ زیرا تأثیرات مخرب آن به تدریج و به شکلی نامحسوس، تاروپود بهره‌وری و روحیه تیمی را از هم می‌گسلد. درک دقیق علائم و عوامل مؤثر بر افسردگی شغلی گامی اساسی در راستای پیشگیری و مداخله مؤثر است؛ رویکردهایی که هم به نفع فرد و هم به نفع سازمان خواهند بود.

از دیگر ابعاد مورد توجه سلامت روانی کارکنان بهزیستی شغلی^۱ است که ترکیبی از ابعاد جسمی، روانی و اجتماعی است. بهزیستی شغلی به عنوان یک مفهوم چندبعدی، شامل رضایت شغلی، تعادل کار-زندگی، احساس ارزشمندی و روابط بین فردی مثبت در محیط کار می‌شود. برای تبیین چگونگی تأثیر ذهنیت رشد^۲ بر بهزیستی شغلی و افسردگی شغلی، از نظریه خودتعیین‌گری^۳ استفاده شده است (Ryan & Deci, 2000). بر اساس این نظریه، ارضای سه نیاز روان‌شناختی اساسی، یعنی خودمختاری، شایستگی و ارتباط، برای بهزیستی و سلامت روان ضروری است. ذهنیت رشد با تقویت باور به توسعه‌پذیری توانایی‌ها، به ارضای نیاز به شایستگی کمک می‌کند (Mouratidis et al., 2017). همچنین، افراد با ذهنیت رشد، به دلیل پذیرش چالش‌ها و یادگیری مستمر، احساس خودمختاری بیشتری در مسیر شغلی خود تجربه می‌کنند (Siu et al., 2025). بنابراین، بهزیستی شغلی به عنوان تجربه مثبت و پویا در بطن فعالیت‌های شغلی تعریف می‌شود. بهزیستی شغلی، فراتر از صرفاً نبود بیماری یا مشکل روانی، به معنای تجربه مثبت و پویا در بطن فعالیت‌های شغلی است؛ فضایی که در آن، فرد احساس رشد، تعلق خاطر و معناداری را تجربه می‌کند. کاهش بهزیستی شغلی، به نوبه خود، ممکن است به کاهش انگیزه، افزایش استرس و افت عملکرد منجر شغلی شود (Juhasz et al., 2025).

¹ Job Well-being

² Growth Mindset

³ Self-Determination Theory

⁴ Fixed Mindset

شده‌اند. مطالعه کم و همکاران نشان داد باورهای کارکنان درباره ذهنیت مدیرشان می‌تواند بر عملکرد در محیط کار اثر بگذارد (Kam et al., 2014). علاوه بر این، ادبیات پژوهشی نه فقط منافع فردی ذهنیت رشد را نشان می‌دهد، بلکه به این موضوع نیز اشاره کرده است که ذهنیت رشد رهبران سازمانی از طریق تأثیری که بر کارکنان می‌گذارند، ممکن است بر کل سازمان اثرگذار باشد (Özduran & Dweck, 2006; Tanova, 2017)

بر اساس نظریه دوئک، ذهنیت رشد از طریق سه فرایند اصلی بر سلامت روان تأثیر می‌گذارد: (۱) انتخاب اهداف یادگیری به جای اهداف عملکردی (Dweck & Leggett, 1988) که به رویارویی فعال با چالش‌ها منجر می‌شود؛ (۲) اتخاذ راهبردهای مسئله‌محور در مواجهه با شکست به جای درماندگی‌محور (Burnette et al., 2013) و (۳) تفسیر بازخورد منفی به عنوان اطلاعات مفید برای بهبود، نه تهدیدی برای خودپنداره (Heslin & Keating, 2017) این فرایندها در نهایت به کاهش افسردگی شغلی و افزایش بهزیستی شغلی منجر می‌شوند.

مطالعات قبلی نشان دادند ذهنیت رشد ممکن است به بهزیستی منجر شود (مانند Mouratidis et al., 2017; Whittington et al., 2017). مطالعات متعدد نشان داده‌اند ذهنیت رشد با بهزیستی شغلی بالاتر مرتبط است. زنگ و همکاران در پژوهشی بر روی معلمان نشان دادند ذهنیت رشد از طریق بهزیستی و پشتکار، با اشتیاق شغلی رابطه مثبت دارد (Zeng et al, 2019). موراتیدیس و همکاران نیز در مطالعه‌ای بر روی نوجوانان دریافتند باور به رشدپذیری توانایی‌ها پیش‌بینی‌کننده بهزیستی و تنظیم مؤثر مطالعه است (Mouratidis et al., 2017). ویتینگتون و همکاران در پژوهش خود بر روی دانشجویان دامپزشکی نشان دادند ذهنیت رشد با بهزیستی روان‌شناختی بالاتر همبستگی دارد (Whittington et al., 2017). بر اساس یافته‌های پژوهشی،

کارکنانی که ذهنیت رشد بالاتری دارند، از بهزیستی شغلی بیشتری برخوردار هستند (Schunk, 2012). این افراد شایستگی‌ها و تلاش‌های خود را با دقت بیشتری ارزیابی می‌کنند و وقتی اشتباه می‌کنند، سعی در اصلاح آن دارند. در مقابل، افراد با ذهنیت ثابت متقاعد شده‌اند ویژگی‌های شخصیتی آنها بر پیامدهای به‌دست‌آمده تأثیر می‌گذارند و بنابراین، نیازی به تلاش برای توسعه خود احساس نمی‌کنند؛ به این معنا که در مواجهه با شکست‌ها، علاقه خود را به فعالیت‌های بیشتر از دست می‌دهند و کار خود را به حداقل محدود می‌کنند. آنها به دلیل ترس از تضعیف شایستگی‌های خود، از مقابله با چالش‌ها اجتناب می‌کنند (Ehrlinger et al., 2016). شواهد تجربی نیز نشان می‌دهد افراد با ذهنیت ثابت بر اهداف عملکردی تمرکز می‌کنند (برای مثال، کسب ۹۰ درصد نمره در آزمون)، اما راهبردهای درماندگی‌محور را اتخاذ می‌کنند؛ برای مثال، حالت تدافعی می‌گیرند و از چالش‌ها اجتناب می‌کنند، وقتی وظایف دشوار می‌شوند، تسلیم می‌شوند و وقتی شکست‌ها رخ می‌دهند، انگیزه خود را از دست می‌دهند یا احساسات منفی دارند (Abernethy, 2020)؛ در حالی که افرادی که دارای ذهنیت رشد هستند، باور دارند با تلاش و یادگیری می‌توانند مهارت‌های خود را ارتقا دهند و با چالش‌ها مقابله کنند. بنابراین، تقویت منابع داخلی کارکنان مانند ذهنیت رشد ضروری است (Dweck, 2017). مطالعات متعدد دیگری نیز نشان داده‌اند ذهنیت ثابت معمولاً با احساسات منفی مانند شرم، اضطراب و افسردگی مرتبط است (Wang, 2024). برنیت و همکاران در یک فراتحلیل نشان دادند ذهنیت رشد با کاهش نشانه‌های افسردگی و پریشانی روان‌شناختی مرتبط است و به عنوان یک عامل حمایت‌کننده برای سلامت روان عمل می‌کند (Burnette et al., 2020). در مقابل، ذهنیت رشد به‌شدت احساسات مثبت را پیش‌بینی می‌کند و به طرزی قابل ملاحظه با افسردگی، فرسودگی شغلی، بهزیستی، پشتکار و اشتیاق

خود نشان می‌دهند. برای مثال، ستایش افراد به خاطر تلاش مداومی که برای غلبه بر یک چالش انجام داده‌اند، به جای ستایش توانایی ذاتی آنها، احتمالاً این فرض ذهنیت رشد را تقویت می‌کند که عملکرد نتیجه کاری است که انجام داده‌اند، نه اینکه چه کسی هستند (Heslin & Keating, 2017). این دیدگاه مثبت می‌تواند به کاهش افسردگی، افزایش انگیزه و بهبود عملکرد منجر شود (Lipsey et al., 2023). از طرفی، نیز مطالعه تجربی وود و بندورا نشان داد افراد با ذهنیت رشد (باور به قابلیت توسعه توانایی‌ها)، در مقایسه با افراد با ذهنیت ثابت (باور به ثابت بودن توانایی‌ها)، خودکارآمدی کمتری را پس از مواجهه با شکست تجربه می‌کنند. بنابراین، انتظار می‌رود آموزش ذهنیت رشد برخی از متغیرها، از جمله افسردگی شغلی، بهزیستی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Wood & Bandora, 1989).

بررسی اهمیت ذهنیت رشد در بهبود سلامت روان و عملکرد شغلی به طور گسترده تأیید شده است؛ با این حال، مطالعات کافی الگویی جامع از این روابط در محیط‌های کاری واقعی را تدوین و آزمون نکرده‌اند. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر بررسی تأثیر ذهنیت رشد بر یک یا دو متغیر پیامد (مانند بهزیستی یا افسردگی شغلی) به صورت مجزا تمرکز کرده‌اند و بررسی هم‌زمان اثرات چندگانه و نقش متغیرهای میانجی در تبیین این روابط کمتر مورد توجه بوده است. به طور خاص، ادبیات موجود نیازمند پژوهشی است که به طور نظام‌مند نقش میانجی‌گرانه ذهنیت رشد شغلی را در انتقال اثرات ذهنیت رشد بر هر دو سازه منفی (افسردگی شغلی) و مثبت (بهزیستی شغلی) واکاوی کند. این پژوهش با هدف پرکردن این شکاف پژوهشی و ارائه یک مدل مفهومی آزمون‌شده در بافت سازمانی ایران انجام می‌شود. مدل مفهومی پژوهش که در شکل ۱ نشان داده شده است، تلاش دارد تا سازوکار دقیق تأثیر آموزش‌های هدفمند ذهنیت رشد بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی را، با تأکید بر نقش

شغلی همبستگی دارد (Kyeong et al., Harper, 2023)؛ Zeng et al, 2019) و به افزایش رضایت از زندگی، کاهش ترک خدمت (Wahyuni et al., 2023)، کاهش افسردگی شغلی، افزایش تاب‌آوری، بهبود روابط بین‌فردی و افزایش عملکرد شغلی منجر می‌شود (Yeager & Dweck, 2012). در ایران نیز، پژوهش‌هایی اثربخشی آموزش ذهنیت رشد بر متغیرهای روان‌شناختی را بررسی کرده‌اند. برای مثال، طالبی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند آموزش ذهنیت رشد بر خودکارآمدی و کنترل تکانه نوجوانان مؤثر است. همچنین، خدمتیان و همکاران (۱۴۰۲) به تأثیر برنامه آموزشی ذهن فزاینده بر سخت‌کوشی و شکوفایی تحصیلی اشاره کردند. تقی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) نیز اثربخشی مداخله ذهنیت رشدیابنده بر تاب‌آوری تحصیلی را تأیید کردند. با این حال، پژوهش‌هایی محدود در بافت سازمانی ایران نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی را بررسی کرده‌اند. بر اساس ادبیات موجود، کارکنان در یک شرکت با «ذهنیت رشد» ۴۷ درصد بیشتر احتمال دارد که بگویند همکارانشان قابل اعتماد هستند، ۳۴ درصد بیشتر احتمال دارد که احساس مالکیت و تعهد قوی نسبت به شرکت داشته باشند، ۶۵ درصد بیشتر احتمال دارد که بگویند شرکت از ریسک‌پذیری حمایت می‌کند و ۴۹ درصد بیشتر احتمال دارد که بگویند شرکت نوآوری را پرورش می‌دهد (Dweck, 2014). وقتی مدیران با ذهنیت رشد عمل می‌کنند، این ذهنیت می‌تواند تأثیری مثبت بر انگیزه، بهزیستی و نگرش مثبت کارکنان نسبت به کار داشته باشد. این رویکرد در بسیاری از سازمان‌های فهرست فورچون ۵۰۰ به کار گرفته شده است. برای مثال، ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، ذهنیت رشد را عامل موفقیت رهبری خود در مایکروسافت و همچنین سوددهی آن می‌داند (Athota, 2021)؛ زیرا افرادی با ذهنیت رشد، به چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد می‌نگرند و در مواجهه با شکست‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری از

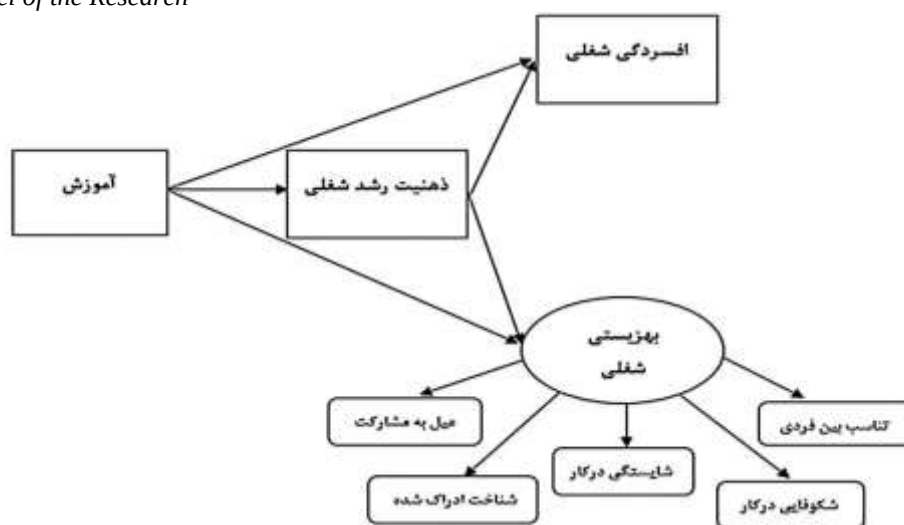
دارد؟ (۲) آیا الگوی طراحی شده از روابط بین ذهنیت رشد، ذهنیت رشد شغلی، افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی، از برازشی مطلوب با داده‌های تجربی برخوردار است؟ (۳) آیا تأثیرات مداخله در مرحله پیگیری پایدار باقی می‌ماند؟

میانجی‌گری ذهنیت رشد شغلی، روشن کند. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها بود: (۱) آیا آموزش ذهنیت رشد از طریق میانجی‌گری ذهنیت رشد شغلی، بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی تأثیر معنادار

شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش

Figure 1
Conceptual Model of the Research



روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: پژوهش حاضر از نظر طرح، یک مطالعه شبه‌آزمایشی با طرح پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری دوماهه و با استفاده از دو گروه آزمایش و گواه بود. این طرح با هدف بررسی اثربخشی مداخله آموزشی ذهنیت رشد در محیط کار و تغییرات حاصل در متغیرهای مورد مطالعه اجرا شد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه کارکنان یک دستگاه اجرایی خدمت‌رسان دولتی در شهر اهواز در نیمه دوم سال ۱۴۰۴ است. این سازمان در حوزه ارائه خدمات عمومی فعال است. این انتخاب بر مبنای ماهیت حساس این دوره آموزشی و نیاز به بررسی متغیرهای روان‌شناختی در محیط‌های نسبتاً بسته سازمانی انجام شد. در این پژوهش، ۱۵۰ نفر از شرکت‌کنندگان واجد شرایط با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و

افراد منتخب در گروه آزمایش (۷۵) و گروه گواه (۷۵) گمارده شدند. معیار اصلی برای شرکت در پژوهش اشتغال به کار در سازمان است. معیارهای دیگر برای انتخاب نمونه شامل موارد زیر بودند: شرکت‌کنندگان با آگاهی کامل میل به شرکت در پژوهش و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات خود با تکمیل پرسشنامه‌ها باشند و تجربه شرکت در کارگاه‌های آموزشی و جلسات مداخله‌ای دیگر به طور هم‌زمان را نداشته باشند. به این ترتیب، معیارهای خروج از پژوهش شامل موارد زیر بودند: عدم تکمیل کامل پرسشنامه‌ها، انصراف از ادامه همکاری در هر مرحله از پژوهش، عدم حضور کامل در دو جلسه آموزشی مداخله (برای اعضای گروه آزمایش)، شرکت هم‌زمان در کارگاه‌ها یا مداخلات مشابه و تغییر وضعیت شغلی یا انتقال از سازمان در طول اجرای پژوهش. در نتیجه، برای انجام این پژوهش در ابتدا با

اخذ معرفی نامه از دانشگاه شهید چمران اهواز به یک دستگاه اجرایی خدمت‌رسان مراجعه شد. چندین دیدار با مدیران منابع انسانی برگزار و درباره موافقت با انجام این پژوهش در سازمان مربوط مذاکره شد که در نهایت، با انجام این پژوهش موافقت شد. در این پژوهش، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران و کرچسی ۱۷۰ نفر تعیین شد. با روش انتخاب تصادفی ساده این افراد مشخص شدند. به دنبال آن، پژوهشگران به صورت حضوری در طی دو ماه به واحدهای مختلف سازمان مربوط شهرستان اهواز که شرکت‌کنندگان در پژوهش در آنجا حضور داشتند، مراجعه کردند و بعد از ارائه توضیح کامل درباره اهداف پژوهش، پرسشنامه‌ها را برای تکمیل میان آنان توزیع کردند. به شرکت‌کنندگان با اختیار کامل و بدون فشار زمانی و اجبار فرصت داده شد تا پرسشنامه‌های توزیع شده را تکمیل کنند. پس از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها، شرکت‌کنندگان واجد شرایط به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه گمارده شدند؛ به طوری که ۷۵ نفر در گروه آزمایش و ۷۵ نفر در گروه گواه قرار گرفتند. پس از گمارش، اعضای گروه آزمایش در دوره آموزشی شرکت کردند، در حالی که شرکت‌کنندگان گروه گواه هیچ آموزشی دریافت نکردند. در مجموع، ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شدند که از این تعداد، ۲۰ پرسشنامه به دلیل عدم تکمیل بیش از ۲۰ درصد از گویه‌ها یا الگوی پاسخ‌دهی یکنواخت از تحلیل حذف شدند. در نهایت، حجم نمونه استفاده شده در تحلیل‌ها ۱۵۰ نفر بود که شامل ۷۵ نفر در گروه آزمایش و ۷۵ نفر در گروه گواه بود.

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش، اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان و حفظ محرمانگی اطلاعات آنان رعایت شد. این پژوهش مستخرج از رساله دکتری رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در دانشگاه شهید چمران اهواز بوده و با شناسه مصوبه اخلاق IR.SCU.REC.1404.159 به تأیید کمیته اخلاق دانشگاه شهید چمران اهواز رسیده است.

ابزارهای سنجش: افسردگی شغلی (ODI)^۱: شاخص افسردگی شغلی برای ارزیابی شدت علائم افسردگی ناشی از کار و ایجاد تشخیص‌های موقت افسردگی ناشی از شغل توسط بیانکی و شونفلد ایجاد شد (Bianchi & Schonfeld, 2020). این شاخص از نه نشانه اصلی تشخیصی افسردگی اساسی استفاده کرد که در راهنمای تشخیصی و آماری اختلالات روانی، ویرایش پنجم (DSM-5) اشاره شده است. برخلاف مقیاس‌های افسردگی «ستی»، گویه‌های شاخص افسردگی شغلی اسناد علی به کار را در بر می‌گیرند (برای مثال، «تجربه من در کار باعث شد احساس شکست‌خوردگی داشته باشم»). این مقیاس هیچ گویه معکوسی ندارد؛ نمره بالاتر در همه گویه‌ها به معنای علائم شدیدتر است. این پرسشنامه فاقد زیرمقیاس است و به صورت یک سازه یک‌بعدی (تک‌عاملی) طراحی شده است؛ نمره‌ای که افراد از پاسخ‌گویی به پرسشنامه ۱۰ پرسشی ۴ گزینه‌ای می‌گیرند که بالاترین نمره، ۳۰، نشان‌دهنده افسردگی شغلی زیاد و نمره صفر نشان‌دهنده افسردگی شغلی کم است. ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه معتبر با نمونه ۲۲۵۴ نفری در آمریکا، نیوزیلند و فرانسه برابر ۰/۹۱ گزارش شده است. در مطالعه داخلی کلانی و همکاران بر روی ۳۵۵ معلم ایرانی، نسخه فارسی شاخص افسردگی شغلی از پایایی زیادی برخوردار بود و شواهدی مناسب از روایی سازه و ساختار تک‌بعدی آن به دست آمد (Kalani et al., 2024). در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه افسردگی شغلی با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش^۲ تحلیل عاملی تأییدی نشان دادند مدل عاملی با داده‌ها برازش دارد و همه ماده‌ها به طرزی معنادار روی عامل بار می‌گذارند ($\chi^2(33)=63/834$, CFI=۰/۸۰, NFI=۰/۹۱, TLI=۰/۹۲, RMSEA= ۰/۰۸, IFI=۰/۸۰).

¹ Occupational Depression Inventory

² Fit Indices

در مطالعه اعتباریابی اولیه با نمونه ۱۰۸۰ نفری، همسانی درونی مطلوب (ضرایب آلفا و امگا) را نشان داده است. در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه بهزیستی شغلی با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۷ به دست آمد. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی نشان دادند مدل عاملی با داده‌ها برازش دارد و همهٔ ماده‌ها به طرزی معنادار روی عامل بار می‌گذارند ($\chi^2(4)=6.773$ ، $CFI=0.99$ ، $NFI=0.98$ ، $TLI=0.96$ ، $RMSEA=0.07$ ، $IFI=0.97$).

ذهنیت رشد شغلی^۲: این پرسشنامه برگرفته از مقیاس ذهنیت رشد دوگانه برگ و همکاران شامل ۱۲ جمله است که توسط پاسخ‌دهندگان در مقیاس لیکرت هفت‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۷ (کاملاً موافق) ارزیابی می‌شود (Berg et al., 2023). جملات مربوط به واکنش فرد به شکست، رویکرد به وظایف دشوار و جست‌وجوی بازخورد هستند. نمرهٔ کل مقیاس از طریق جمع نمرات گویه‌ها محاسبه می‌شود و دامنهٔ نمرهٔ کل، در صورت استفاده از تمامی ۱۲ گویه، از ۱۲ تا ۸۴ خواهد بود. در مقیاس ذهنیت رشد شغلی، گویه‌های ۳، ۴ و ۹ به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند و سایر گویه‌ها به صورت مستقیم نمره‌گذاری می‌شوند. پس از اعمال نمره‌گذاری معکوس، میانگین ۱۲ گویه برای محاسبهٔ نمرهٔ کلی ذهنیت رشد شغلی استفاده می‌شود. نمرهٔ بالا نشان‌دهندهٔ ذهنیت رشد شغلی بالاتر است؛ یعنی فرد به قابلیت تغییر، رشد و پیشرفت در مسیر حرفه‌ای خود باور دارد و شکست‌ها را فرصتی برای یادگیری می‌داند. نمرهٔ پایین نشان‌دهندهٔ ذهنیت ثابت شغلی است؛ یعنی فرد معتقد است توانایی‌ها و جنبه‌های شغلی او غیرقابل تغییر هستند. گویه‌های معکوس پیش از محاسبهٔ نمرهٔ کل، مطابق دستورالعمل نمره‌گذاری ابزار، به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند. بنابراین، برای تفسیر نهایی، نمرهٔ بالاتر در همهٔ گویه‌های نمره‌گذاری شده نشان‌دهندهٔ سطح بالاتر

بهزیستی شغلی (IPWBW)^۱: برای سنجش بهزیستی شغلی، از پرسشنامهٔ بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار استفاده شد که توسط داگنایس-دمایس و ساوی ساخته شده بود. این شاخص با هدف سنجش بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار تدوین شده است و جنبه‌های مثبت و شکوفایی روان‌شناختی فرد در زمینهٔ کاری را ارزیابی می‌کند (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). این پرسشنامه شامل پنج خرده‌مقیاس: (۱) تناسب بین فردی در کار، (۲) شکوفایی در کار، (۳) احساس شایستگی در کار، (۴) قدردانی درک‌شده در کار و (۵) میل برای مشارکت در کار است. هر کدام از خرده‌مقیاس‌ها شامل ۵ گویه است؛ یعنی در مجموع ۲۵ گویه‌ای است. گویه‌های مربوط به خرده‌مقیاس تناسب بین فردی در کار شامل گویه‌های ۱، ۶، ۱۱، ۱۶ و ۲۱؛ گویه‌های مربوط به رشدپذیری در کار شامل گویه‌های ۲، ۷، ۱۲، ۱۷ و ۲۲؛ گویه‌های مربوط به احساس شایستگی در کار شامل گویه‌های ۳، ۸، ۱۳، ۱۸ و ۲۳؛ گویه‌های مربوط به قدردانی ادراک‌شده در کار شامل گویه‌های ۴، ۹، ۱۴، ۱۹ و ۲۴؛ و گویه‌های مربوط به میل به مشارکت در کار شامل گویه‌های ۵، ۱۰، ۱۵، ۲۰ و ۲۵ هستند. نمرهٔ هر خرده‌مقیاس از میانگین نمرات گویه‌های همان خرده‌مقیاس و نمرهٔ کل بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار از میانگین نمرات ۲۵ گویه به دست می‌آید. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس شش‌درجه‌ای لیکرت از ۰ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. در صورت استفاده از مجموع نمرات، دامنهٔ نمرهٔ کل از ۰ تا ۱۲۵ خواهد بود. گویه‌های این پرسشنامه به صورت مستقیم نمره‌گذاری می‌شوند و گویهٔ معکوس ندارد. نمرهٔ بالاتر نشان‌دهندهٔ سطح بالاتر بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار و نمرهٔ پایین‌تر نشان‌دهندهٔ سطح پایین‌تر بهزیستی روان‌شناختی در محیط کار است. چندمیلیتی اعتباریابی شده و ساختار ۵ عاملی آن تأیید شده است. ضریب آلفای کرونباخ

² Work Growth Mindset Scale

¹ Index of Psychological Well-Being at Work

ذهنیت رشد است. شواهد ارائه شده در مطالعه برگ و همکاران از روایی سازه و همسانی درونی مناسب مقیاس حمایت می کند و ضرایب آلفای کرونباخ و امگای مطلوبی برای ابعاد آن گزارش شده است (Berg et al., 2023). در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه ذهنیت رشد شغلی با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۲ به دست آمد. شاخص های برازش تحلیل عاملی تأییدی نشان دادند مدل عاملی با داده ها برازش دارد و همه ماده ها به طرزی معنادار روی عامل بار می گذارند $\chi^2(52)=106.233$, $NFI=0.84$, $CFI=0.91$, $RMSEA=0.08$, $IFI=0.91$, $TLI=0.88$.

روش اجرا و تحلیل: برای انجام این پژوهش در ابتدا با اخذ معرفی نامه از دانشگاه شهید چمران اهواز به یک دستگاه اجرایی خدمت رسان مراجعه شد. چندین دیدار با مدیران منابع انسانی برگزار و درباره موافقت با انجام این پژوهش در سازمان مربوط مذاکره شد که در نهایت با انجام این پژوهش موافقت شد. در این پژوهش، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران و کرسچی ۱۷۰ نفر تعیین شد. با روش انتخاب تصادفی ساده این افراد مشخص شدند. به دنبال آن، پژوهشگران به صورت حضوری در طی دو ماه به واحدهای مختلف سازمان مربوط شهرستان اهواز که شرکت کنندگان در

پژوهش در آنجا حضور داشتند، مراجعه کردند و بعد از ارائه توضیح کامل درباره اهداف پژوهش، پرسشنامه ها را برای تکمیل میان آنان توزیع کردند. به شرکت کنندگان با اختیار کامل و بدون فشار زمانی و اجبار فرصت داده شد تا پرسشنامه های توزیع شده را تکمیل کنند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها و بررسی آنها، افراد گروه آزمایش در دوره آموزشی شرکت کردند، اما شرکت کنندگان گروه گواه هیچ آموزشی دریافت نکردند. تعداد ۲۰ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن از تحلیل کنار گذاشته شدند و تحلیل نهایی با ۱۵۰ پرسشنامه انجام شد. تحلیل داده ها برای ارزیابی مدل ساختاری با استفاده از روش طولی میانجی گری و نرم افزار Mplus نسخه ۳,۲,۸ انجام شد. روابط میانجی گری نیز با روش بوت استراپ آزمون شدند.

بسته مداخله آموزش ذهنیت رشد: بسته مداخله آموزش ذهنیت رشد در پژوهش حاضر با اقتباس از برنامه مداخله ذهنیت رشد ارائه شده توسط کیتینگ و هسلین و با بهره گیری از راهبردهای پیشنهادی سایبرت و همکاران برای ترویج ذهنیت رشد در محیط سازمانی تدوین شد (Keating & Heslin, 2015; Seibert et al., 2016). این مداخله آموزشی طی دو کارگاه ۴ ساعته (۲۴۰ دقیقه ای) برگزار شد.

جدول ۱

خلاصه ای از گام های جلسات برنامه مداخله آموزش ذهنیت رشد، اقتباس از کیتینگ و هسلین (Keating & Heslin, 2015)

Table 1

Summary of the Sessions' Steps for the Growth Mindset Training Intervention Program (Adapted from Keating & Heslin, 2015)

گام	اهداف	محتوا
مقدمات	احد رضایت آگاهانه اجرای برنامه و اجرای	با کارکنان پژوهش های عصب شناختی به اشتراک می گذاریم که نشان می دهد هر زمان
ذهنیت	پیش آزمون، اهداف و مراحل اجرای مداخله	که ذهن خود را متمرکز می کنیم و چیزی یاد می گیریم، ارتباطات عصبی جدیدی در
رشد	آموزشی، معرفی مفهوم ذهنیت رشد و علم مغز، شروع با مفاهیم اساسی مرتبط با ذهنیت رشد و ذهنیت ثابت و اهمیت آن با برجسته سازی رشد پذیری مغز و تأثیر آن بر سلامت روانی در محیط کار	مغز ما ایجاد می شود. بنابراین، مغز و توانایی های آن قادر به رشد مانند یک عضله در طول زندگی هستند، هر زمان که به درستی تمرین داده شوند. این پیام می تواند به طرزی مفید با حکایاتی از اینکه چگونه افراد آشنا، در نهایت از جمله خودتان، توانایی هایی خاص را به طرزی قابل ملاحظه توسعه داده اند که گاهی اوقات بعداً در زندگی شروع می شود، تکمیل شود. برای تکمیل حکایات شخصی، بسیاری از تصاویر

گام	اهداف	محتوا
		قانع‌کننده از اینکه چگونه قابلیت‌های عملکرد عالی بیشتر از سال‌ها تمرین مداوم و سنجیده ناشی می‌شود تا استعداد ذاتی، توسط گلدول، کلونین و دوئک ارائه شده است (Colvin, 2008; Dweck, 2006 Gladwell, 2002).
گام اول	یادگیری تشخیص صدای ذهنیت ثابت، نام‌گذاری و تقویت توانایی پذیرش آن در انجام وظایف با یادداشت‌برداری از خودگویی‌های منفی ثابت‌اندیشانه و مثبت رشد‌محور	از کارکنان می‌خواهیم حوزه‌ای را شناسایی کنند (برای مثال، استفاده از یک برنامه پیچیده مبتنی بر وب یا صحبت کردن به زبان دوم) که در ابتدا در آن مشکل داشتند، اما اکنون به‌خوبی و با سهولت نسبی عمل می‌کنند. آنها را تشویق کنید تا دربارهٔ مراحل که در مسیر رشد خود طی کرده‌اند، تأمل کنند و به طور واضح و با جزئیات توضیح دهند (برای مثال، تعیین اهداف، ریسک‌پذیری، درس‌گرفتن، تمرین سخت، راهنمایی شدن، درخواست بازخورد، تماشای ویدیوی عملکرد خود). سپس از کارمندان می‌خواهیم که فکر کنند چرا ابتکارات مشابه ممکن است در زمینه ای که دربارهٔ توانایی توسعهٔ خود شک دارند، به‌خوبی عمل نکند.
گام دوم	شناخت محرک‌های ذهنیت ثابت با استفاده از راهبردهای پرورش ذهنیت رشد از جمله فنون متقاعدسازی و خودتأملی، به چالش کشیدن و پرهیز از جملات محدودکنندهٔ صدای ذهنیت ثابت با پرسش از چرایی آن، شناسایی باورهای انتخابی جایگزین آن (فن انعکاس نگرش مقابله‌ای)، تشویق به دفاع از نگرشی متضاد (فن ترغیب نگرش مغایر) با ارائه دلایل و شواهد	از کارکنان می‌خواهیم کسی را که برایشان مهم است (برای مثال، والدین، فرزند یا شاگرد) که در باور به اینکه توانایی اش قابل پرورش است، مشکل دارد، شناسایی کنند. از آنها می‌خواهیم یک پیام ۲-۳ صفحه‌ای دلگرم‌کننده برای این شخص بنویسند که در آن، به زبان خودشان، دلایل و شواهدی را که نشان می‌دهد توانایی‌ها قابل توسعه هستند، از جمله حکایات شخصی معنادار مانند مواردی که در طول تمرین قبلی تأمل نگرش مخالف ایجاد شده‌اند، بیان کنند.
گام سوم	القای ناهماهنگی شناختی ^۲ از طریق اندیشیدن به هزینه‌های ذهنیت ثابت	از کارکنان می‌خواهیم موردی را شناسایی کنند که مشاهده کرده‌اند کسی یاد گرفته کاری را انجام دهد که آنها واقعاً فکر می‌کردند این شخص هرگز نمی‌تواند انجام دهد. سپس از آنها دعوت کنید تا دربارهٔ پیامدهای شک به توانایی‌های این شخص تأمل کنند. سوق دادن افراد به تأمل دربارهٔ هزینه بالقوهٔ عظیم یک ذهنیت ثابت، از نظر محدود کردن دیگران و خودشان از تحقق پتانسیل هایشان، راهی قانع‌کننده برای پرورش ذهنیت رشد است.
گام چهارم	اقدام بر اساس باورهای ذهنیت رشد با استفاده از فنون نقش‌آفرینی و پاسخ‌دادن با صدای ذهنیت رشد و بازنگری در سازوکارهای بازخورد	از کارکنان می‌خواهیم یک حادثهٔ خاص را شناسایی کنند که در آن، پاسخ به یک چالش مهم با ذهنیت ثابت به آنها کمکی نکرده است. سپس، انواع خودگویی‌های ذهنیت ثابت را که توانایی آنها را برای بهترین بودن در این موقعیت تضعیف کرده است، ثبت کنید، قبل از اینکه خودگویی‌های جایگزین توانمندسازتر و رشد‌محورتری را که می‌توانستند به جای آن استفاده کنند، ثبت کنید. مربی‌گری هم‌تا و به دنبال آن، ایفای نقش ^۳ این سناریوها می‌تواند بینش‌هایی قدرتمند دربارهٔ دامنهٔ رهایی خود از تمایل سرکوبگرانه برای پاسخ به شکست‌ها با ذهنیت ثابت ارائه دهد.
گام نهایی	خلاصه، جمع‌بندی کلی، خاتمه و ارزیابی مجدد	خلاصه‌سازی مفاهیم کلیدی و تأکید بر تعمیم آن به زندگی شغلی، اجرای پس‌آزمون و پیگیری

¹ Self-talk² Cognitive Dissonance³ Role-playing

یافته‌ها

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش میانجی‌گری طولی با پیامدهای موازی^۱ با استفاده از نرم‌افزار Mplus ۸,۳,۲ استفاده شد. در این پژوهش، نمرات پیش‌آزمون به عنوان متغیر کنترل در مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار Mplus وارد شدند. به منظور بررسی اثر مداخله بر نمرات پس‌آزمون و پیگیری، مسیرهای مستقیم از نمرات پیش‌آزمون به متغیرهای پس‌آزمون و پیگیری در مدل تعریف شدند تا تفاوت‌های اولیه شرکت‌کنندگان کنترل شود. این رویکرد به جای استفاده از نمرات تفاضلی (پس‌آزمون منهای پیش‌آزمون) انتخاب شد؛ زیرا کنترل آماری نمرات پیش‌آزمون در چارچوب مدلیابی معادلات ساختاری برآوردی دقیق‌تر از اثر مداخله فراهم می‌آورد و خطای اندازه‌گیری کمتری نسبت به استفاده از نمرات تفاضلی ایجاد می‌کند (Tabachnick & Fidell, 2019). پیش از آزمون الگوی پیشنهادی، برای اطمینان از اینکه داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیربنایی الگویابی معادلات ساختاری را برآورد می‌کنند، به بررسی آنها پرداخته شد. برای این منظور، چهار مفروضه الگویابی معادلات ساختاری شامل داده‌های ازدست‌رفته^۲، بررسی داده‌های پرت^۳، نرمال‌بودن^۴ و هم‌خطی چندگانه^۵ بررسی شدند. داده‌های پرت چندمتغیری با استفاده از فاصله ماهالانوبیس^۶ بررسی شدند که نتایج نشان داد داده‌های مربوط به ۵ آزمودنی (آزمودنی‌های ۱۷، ۴۹، ۱۰۸، ۱۳۱، ۱۴۶) پرت هستند که در نتیجه، داده‌های مربوط به این ۵ آزمودنی در تحلیل نهایی حذف شدند.

از دیگر مفروضه‌های مهم در روش مدلیابی معادلات

ساختاری نرمال‌بودن توزیع متغیرهاست. در گروه گواه، برای متغیر ذهنیت رشد در مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری، به ترتیب آماره شاپیرو-ویلک به دست آمد. در گروه آزمایش، مقادیر متناظر به ترتیب بود. در گروه گواه، برای متغیر ذهنیت رشد در مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری، به ترتیب آماره شاپیرو-ویلک $p=0/003$ ، $W=0/945$ ، $p=0/017$ و $W=0/960$ و در گروه آزمایش، مقادیر متناظر به ترتیب $W=0/962$ به دست آمد. در گروه آزمایش، مقادیر متناظر به ترتیب $W=0/922$ ، $p=0/001$ ، $W=0/872$ و $p=0/001$ بود.

برای افسردگی شغلی، در گروه گواه، آماره شاپیرو-ویلک در مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری به ترتیب $p=0/007$ ، $W=0/892$ ، $p=0/001$ و $W=0/914$ و در گروه آزمایش، $p=0/001$ ، $W=0/887$ و در گروه آزمایش $p=0/001$ و $W=0/948$ به ترتیب به دست آمد. برای بهزیستی شغلی، در گروه گواه، مقادیر آماره شاپیرو-ویلک در مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری به ترتیب $p=0/017$ ، $W=0/959$ ، $p=0/029$ و $W=0/963$ و در گروه آزمایش به ترتیب $p=0/087$ و $W=0/971$ و در گروه آزمایش به ترتیب $p=0/017$ و $W=0/973$ ، $p=0/065$ و $W=0/969$ و $p=0/054$ و $W=0/986$ گزارش شد.

با توجه به نتایج آزمون شاپیرو-ویلک، در بخشی از موارد، مقدار p کمتر از ۰/۰۵ بود؛ بنابراین، نرمال‌بودن توزیع برخی از متغیرها بر اساس این آزمون تأیید نشد. از این رو، قضاوت درباره مفروضه نرمال‌بودن صرفاً بر اساس آزمون شاپیرو-ویلک انجام نشد و شاخص‌های کجی و کشیدگی نیز در ارزیابی توزیع داده‌ها مورد توجه قرار گرفتند. برای بررسی نرمال‌بودن این مفروضه، از آزمون محاسبه کجی و کشیدگی استفاده شد. مقدار قدر مطلق کجی باید در بازه ۳- و ۳+ باشد. همچنین، قدر مطلق ضریب کشیدگی باید در بازه

¹ Longitudinal Mediation with Parallel Outcomes

² missing

³ outliers

⁴ normality

⁵ multi-collinearity

⁶ mahalanobis distance

۱۰- و ۱۰+ باشد تا نرمال بودن داده‌ها تأیید شود. در این پژوهش، از خروجی نرم‌افزار ام‌پلاس، ستون‌های متناظر با این دو شاخص در مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری بررسی شدند. با توجه به اینکه نرمال بودن داده‌ها در چندین گروه و مرحله توسط آزمون شاپیرو-ویلک رد شد، الگوریتم MLR در Mplus به طور خودکار خطاهای استاندارد مقاوم و آماره کای دو مقیاس بندی شده را ارائه داد که نتایج را در برابر عدم نرمال بودن مقاوم می‌کند. بنابراین، استنتاج مدل مبتنی بر این آماره‌های مقاوم و مقادیر کجی و کشیدگی انجام شده است.

به منظور بررسی مفروضه هم خطی چندگان، از آماره های تحمل ابهام^۱ و عامل تورم واریانس (VIF)^۲ استفاده شد. نتایج نشان داد مقادیر شاخص تحمل در دامنه ۰/۱۶۶ تا ۰/۹۸۷ و مقادیر عامل تورم واریانس در دامنه ۱/۰۱۳ تا ۶/۰۱۹ قرار داشتند. با توجه به اینکه مقادیر عامل تورم واریانس محاسبه شده کمتر از ۱۰ و مقادیر شاخص تحمل ابهام بیشتر از ۰/۱ به دست آمد، می توان نتیجه گرفت مفروضه هم خطی چندگان نیز برقرار است.

در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش، از لحاظ جنسیت، شرکت‌کنندگان مرد ۷۱ نفر (معادل ۴۷/۳ درصد) و شرکت‌کنندگان زن ۷۹ نفر (معادل ۵۲/۷ درصد) بودند. از لحاظ تحصیلات، شرکت‌کنندگان با مدرک تحصیلی دیپلم ۷ نفر (معادل ۴/۷ درصد)، با مدرک تحصیلی لیسانس ۸۰ نفر (معادل ۵۳/۳ درصد)، با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد ۵۸ نفر (معادل ۳۸/۷ درصد) و با مدرک تحصیلی دکتری ۵ نفر (معادل ۳/۳ درصد) بودند.

در جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرها ارائه شده است.

براساس نتایج توصیفی به دست آمده از **جدول ۲**، در مرحله پیش آزمون، میانگین نمرات متغیرهای پژوهش در گروه آزمایش و گواه تفاوت کمتری نشان داد؛ در حالی که در مراحل پس آزمون و پیگیری، در میانگین نمرات متغیرهای پژوهش در آزمودنی‌های گروه آزمایش تغییری قابل ملاحظه ایجاد شد.

همان‌طور که مندرجات **جدول ۳** نشان می‌دهد، بیشتر ضرایب همبستگی به‌دست‌آمده در سطح ۰/۰۰۱ معنادار هستند. برای بررسی معناداری تغییرات نمرات متغیرهای پژوهش در سه مرحله پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری، روش تحلیل واریانس با اندازه‌گیری مکرر به کار رفت.

برای ارزیابی برازش الگوی پیشنهادی، شاخص‌های برازندگی آن شامل χ^2 (دو)، χ^2/df (نسبی)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص توکر-لویس (TLI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازندگی افزایشی (IFI) محاسبه شدند. در رابطه با مقادیر قابل قبول این شاخص‌ها، می‌توان گفت هرچه مقدار χ^2 دو از صفر بزرگ‌تر باشد، برازندگی الگو کمتر می‌شود. χ^2/df دو معنادار تفاوت معنادار بین کوواریانس‌های مفروض و مشاهده‌شده را نشان می‌دهد. با وجود این، از آنجا که فرمول χ^2 دو حجم نمونه را در بر دارد، مقدار آن در رابطه با نمونه‌های بزرگ متورم و معمولاً به لحاظ آماری معنادار می‌شود. به همین دلیل، به جای شاخص χ^2 دو از χ^2/df نسبی استفاده می‌شود. مقدار این نسبت هرچه به صفر میل کند و کوچک‌تر باشد، بهتر است. مقدار مورد قبول آن کوچک‌تر یا مساوی ۳ است. همچنین، در شاخص‌هایی مانند GFI، TLI، CFI و IFI برازش ۰/۹ به بالا قابل قبول است. برای شاخص RMSEA نیز مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل

¹ Tolerance² Variance Inflation Factor

قبول است و برای الگوهای بسیار خوب ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می شود. شاخص های برازش الگوی پیشنهادی

جدول ۲

میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره های متغیرهای ذهنیت رشد شغلی، افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی به همراه خرده مقیاس های آن به تفکیک گروه های آزمایش و کنترل

Table 2

Mean, Standard Deviation, Minimum, and Maximum Scores of the Variables of Work Growth Mindset, Occupational Depression, and Work Well-Being Along with Their Subscales, Separated by Experimental and Control Groups

متغیر	مرحله	میانگین آزمایشی	گواه	انحراف معیار		حداقل نمره	حداکثر نمره
				آزمایشی	گواه		
ذهنیت رشد شغلی	پیش آزمون	۱۹/۸۳	۲۲/۲۱	۶/۷۱	۵/۰۷	۱۲	۳۵
افسردگی شغلی	پیش آزمون	۲۳/۴۱	۲۲/۲۵	۴/۶۱	۵/۵۳	۱۱	۳۰
بهزیستی شغلی	پیش آزمون	۶۲/۰۷	۶۳/۶۳	۶/۲۸	۷/۱۹	۴۸	۷۵
شکوفایی در کار	پیش آزمون	۱۲/۱۵	۱۲/۳۵	۱/۸۴	۲/۰۶	۸	۱۶
	پیش آزمون	۱۲/۴۹	۱۲/۸۰	۱/۶۰	۲/۰۱	۹	۱۷
	پیش آزمون	۱۲/۴۷	۱۲/۵۵	۱/۸۲	۱/۸۸	۹	۲۰
	پیش آزمون	۱۲/۵۷	۱۳/۲۸	۱/۹۲	۱/۸۷	۸	۱۹
میل به مشارکت در کار	پیش آزمون	۱۲/۵۲	۱۲/۶۱	۱/۸۸	۱/۹۶	۷	۱۷
ذهنیت رشد شغلی	پس آزمون	۴۸/۶۹	۲۲/۷۱	۹/۲۰	۶/۸۴	۲۵	۶۰
افسردگی شغلی	پس آزمون	۱۲/۹۹	۲۱/۵۹	۴/۹۹	۵/۶۵	۴	۲۶
بهزیستی شغلی	پس آزمون	۶۷/۲۱	۶۳/۸۴	۸/۱۱	۷/۳۰	۴۸	۹۷
شکوفایی در کار	پس آزمون	۱۳/۴۶	۱۲/۹۷	۲/۱۵	۳/۴۴	۹	۲۱
	پس آزمون	۱۳/۴۵	۱۲/۷۶	۲/۳۳	۲/۵۲	۸	۱۹
	پس آزمون	۱۳/۴۹	۱۲/۰۶	۲/۴۸	۲/۵۹	۸	۱۸
	پس آزمون	۱۳/۲۰	۱۳/۴۴	۲/۰۲	۲/۵۹	۹	۱۹

متغیر	مرحله	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
		آزمایشی	آزمایشی	نمره	نمره
میل به مشارکت در کار	پس آزمون	۱۳/۵۹	۱۲/۶۰	۱۰	۲۲
ذهنیت رشد شغلی	پیگیری	۵۰/۵۲	۲۲/۷۵	۲۷	۶۰
افسردگی شغلی	پیگیری	۸/۵۳	۲۱/۲۸	۰	۲۵
بهزیستی شغلی	پیگیری	۷۸/۸۱	۶۴/۰۷	۵۲	۱۰۸
تناسب بین فردی در کار	پیگیری	۱۶/۳۹	۱۳/۰۴	۱۰	۲۳
شکوفایی در کار	پیگیری	۱۵/۹۷	۱۲/۸۱	۱۰	۲۲
احساس شایستگی در کار	پیگیری	۱۵/۸۸	۱۲/۱۳	۹	۲۲
شناخت ادراک شده در کار	پیگیری	۱۵/۱۶	۱۳/۴۸	۱۱	۲۲
میل به مشارکت در کار	پیگیری	۱۵/۴۱	۱۲/۶۰	۱۱	۲۲

جدول ۳

ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش حاضر

Table 3
Correlation Matrix of the Present Research Variables

مراحل	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
پیش آزمون	۱. ذهنیت رشد شغلی	۱						
	۲. افسردگی شغلی	۰/۷۳۳**	۱					
	۳. تناسب بین فردی در کار	۰/۶۶۰**	-۰/۴۸۵**	۱				
	۴. شکوفایی در کار	۰/۶۵۸**	-۰/۵۱۰**	۰/۶۲۲**	۱			
	۵. احساس شایستگی در کار	۰/۶۷۵**	-۰/۵۳۶**	۰/۴۳۹**	۰/۳۹۵**	۱		
	۶. شناخت ادراک شده در کار	۰/۶۰۹**	-۰/۴۸۰**	۰/۳۶۶**	۰/۴۰۱**	۰/۲۶۹**	۱	
	۷. میل به مشارکت در کار	۰/۶۵۱**	-۰/۵۳۳**	۰/۳۱۵**	۰/۳۴۷**	۰/۵۱۵**	۰/۳۵۳**	۱
پس آزمون	۱. ذهنیت رشد شغلی	۱						
	۲. افسردگی شغلی	-۰/۶۹۶**	۱					

مراحل	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
	۳. تناسب بین فردی در کار	۰/۲۲۶**	-۰/۲۹۲**	۱				
	۴. شکوفایی در کار	۰/۲۹۲**	-۰/۴۰۰**	۰/۲۹۴**	۱			
	۵. احساس شایستگی در کار	۰/۴۳۳**	-۰/۵۰۴**	۰/۱۷۸**	۰/۳۹۲**	۱		
	۶. شناخت ادراک شده در کار	۰/۰۸۳**	-۰/۱۶۴**	۰/۲۵۳**	۰/۱۱۳**	۰/۲۵۹**	۱	
	۷. میل به مشارکت در کار	۰/۳۱۴**	-۰/۳۶۱**	۰/۰۳۶**	۰/۲۴۸**	۰/۳۰۶**	۰/۱۲۶**	۱
پگیری	۱. ذهنیت رشد شغلی							
	۲. افسردگی شغلی	-۰/۸۶۴**	۱					
	۳. تناسب بین فردی در کار	۰/۵۷۱**	-۰/۵۶۹**	۱				
	۴. شکوفایی در کار	۰/۶۰۱**	-۰/۵۷۹**	۰/۵۰۹**	۱			
	۵. احساس شایستگی در کار	۰/۶۹۴**	-۰/۶۷۸**	۰/۴۴۴**	۰/۵۸۴**	۱		
	۶. شناخت ادراک شده در کار	۰/۴۱۸**	-۰/۴۱۶**	۰/۳۹۴**	۰/۳۲۰**	۰/۴۴۱**	۱	
	۷. میل به مشارکت در کار	۰/۵۶۱**	-۰/۵۶۳**	۰/۳۱۳**	۰/۴۳۹**	۰/۵۵۰**	۰/۳۵۴**	۱
$P < ۰/۰۰۱**$								

جدول ۴

شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی

Table 4
Goodness-of-fit Indices of the Final Model

شاخص‌های برازش الگو	χ^2	DF	χ^2/DF	BIC	SRMR	AIC	TLI	CFI	RMSEA
الگوی نهایی	۲۳/۶۱	۱۲	۱/۹۷	۷۳۸۰/۶۸	۰/۰۸۹	۷۲۲۷/۱۴۱	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۸

بر اساس نتایج ارائه شده در **جدول ۴**، مقدار SRMR برابر ۰/۰۸۹ به دست آمد که اندکی بیشتر از مقدار ملاک ۰/۰۸ است. با این حال، با توجه به اینکه سایر

شاخص‌های برازش (CFI=0.99, TLI=0.98) در سطح عالی قرار دارند و مقدار RMSEA نیز در حد قابل قبول (۰/۰۸) است، می‌توان ادعا کرد الگوی طراحی شده از

برازش قابل قبول تا مطلوب برخوردار است. در چنین شرایطی که نمونه کوچک (۱۵۰ نفر) و مدل نسبتاً پیچیده است، پذیرش مقادیر مرزی برخی از شاخص‌ها با تکیه بر اکثریت شاخص‌های مطلوب در ادبیات روش‌شناسی تأیید می‌شود (Hu & Bentler, 1999; Byrne, 2016).

جدول ۵

نتایج آزمون بوت استراپ برای سنجش اثر آموزش ذهنیت رشد بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی از طریق ذهنیت رشد شغلی

Table 5

Bootstrap Test Results for the Effect of Growth Mindset Training on Occupational Depression and Job Well-being via Work Growth Mindset

مسیر	اثر غیرمستقیم	خطای استاندارد	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا
آموزش ذهنیت رشد ← ذهنیت رشد شغلی ← افسردگی شغلی	-۰/۳۲	۰/۱۲۷	۰/۰۱۳	-۰/۵۶۹	-۰/۰۷۱
آموزش ذهنیت رشد ← ذهنیت رشد شغلی ← بهزیستی شغلی	۰/۲۳	۰/۱۰۷	۰/۰۳۵	۰/۰۱۶	۰/۴۳۶

با توجه به نتایج ماتریس همبستگی **جدول ۳**، بین نمرات افسردگی شغلی، بهزیستی شغلی و ذهنیت رشد شغلی در گروه آزمایش و گواه مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری همبستگی معنادار وجود دارد ($P < ۰/۰۰۱$). برای بررسی استواری نتایج میانجی‌گری در برابر متغیرهای کنترل‌نشده، یک تحلیل حساسیت^۱ با رویکرد همبستگی باقی‌مانده انجام شد. همبستگی بین باقی‌مانده‌های متغیر میانجی (ذهنیت رشد شغلی در پس‌آزمون) و پیامدها (افسردگی شغلی، بهزیستی شغلی، ذهنیت رشد در پیگیری) در بازه $-۰/۵$ تا $+۰/۵$ تغییر داده شد. همان‌طور که در **جدول ۵** مشاهده می‌شود، نتایج نشان داد اثرات غیرمستقیم برای افسردگی شغلی (از

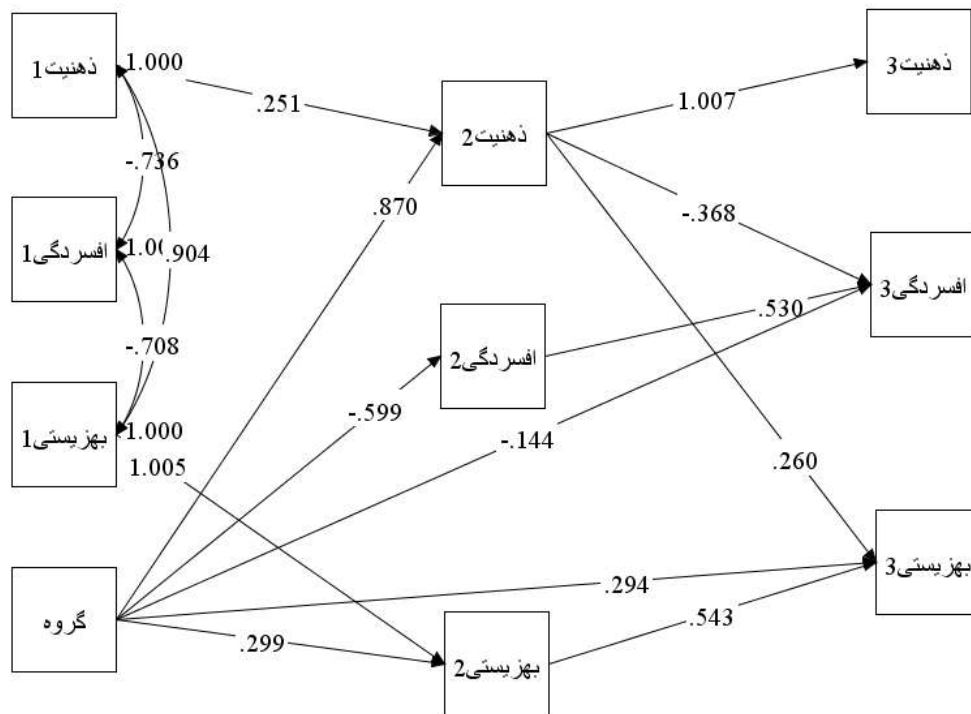
$-۰/۰۷$ تا $-۰/۴۵$)، بهزیستی شغلی (از $۰/۱۸$ تا $۰/۳۸$) و ذهنیت رشد (از $۰/۲۲$ تا $۰/۳۲$) در تمام مقادیر معنادار باقی ماندند و تغییرات ضرایب کمتر از ۱۵ درصد بود. این یافته نشان می‌دهد مدل پژوهش در برابر متغیرهای کنترل‌نشده از استواری زیادی برخوردار است. در **شکل ۲**، الگوی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد ارائه شده است.

¹ Sensitivity Analysis

شکل ۲

الگوی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

Figure 2
Research Model in Standardized Coefficients State



* شماره‌های ۱، ۲ و ۳ به ترتیب نشان‌دهنده مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری هستند.

تبیین می‌کرد. مدل پیشنهادی پژوهش از برازشی مطلوب برخوردار بود و توانست سهمی قابل ملاحظه از واریانس افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی را تبیین کند.

بحث

پژوهش حاضر با هدف تدوین و آزمون یک مدل ساختاری برای سنجش اثربخشی مداخله از روابط میان آموزش ذهنیت رشد، ذهنیت رشد شغلی، افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی کارکنان انجام شد. نتایج تحلیل مدل نشان داد ذهنیت رشد به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق ذهنیت رشد شغلی بر افسردگی شغلی و

به طور کلی، نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داد آموزش ذهنیت رشد به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق ذهنیت رشد شغلی) بر افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی کارکنان اثرگذار است. اثر غیرمستقیم مداخله از طریق متغیر میانجی معنادار بود و تغییرات ایجادشده در پیامدهای پژوهش تا مرحله پیگیری حفظ شدند. این یافته‌ها بیانگر آن است که مداخله نه فقط در کوتاه‌مدت، بلکه در بلندمدت نیز اثربخش بوده است. به عبارت دیگر، ذهنیت رشد نه فقط به صورت مستقیم با کاهش افسردگی شغلی و افزایش بهزیستی شغلی مرتبط بود، بلکه از طریق تقویت ذهنیت رشد شغلی نیز این روابط را

را عاملی حمایت‌کننده برای سلامت روان معرفی کردند (Burnette et al., 2020). همچنین، نتایج کیونگ و همکاران نشان داد ذهنیت رشد با کاهش نشانه‌های افسردگی در محیط کار مرتبط است (Kyeong et al., 2024). در پژوهش حاضر نیز مشخص شد کارکنانی که از ذهنیت رشد بیشتری برخوردار هستند، افسردگی شغلی کمتری را تجربه می‌کنند. این رابطه ممکن است ناشی از آن باشد که افراد دارای ذهنیت رشد، چالش‌های شغلی را فرصت یادگیری تلقی می‌کنند، نه تهدیدی برای شایستگی‌های خود، و همین امر از شکل‌گیری شناخت‌های منفی پایدار جلوگیری می‌کند.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد ذهنیت رشد با افزایش بهزیستی شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارد. این یافته با پژوهش‌های زنگ و همکاران، موراتیدیس و همکاران، ویتینگتون و همکاران و شوونک هم‌راستا است (Schunk, 2012; Mouratidis et al., 2017; Whittington et al., 2017; Zeng et al., 2019). این پژوهش‌ها نشان داده‌اند افراد با ذهنیت رشد در مواجهه با موانع شغلی، رویکردی فعال، انعطاف‌پذیر و مسئله‌محور اتخاذ می‌کنند که در نهایت، به سطوح بالاتر رضایت، سرزندگی و بهزیستی منجر می‌شود.

یکی از یافته‌های مهم مدل حاضر نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی بود. نتایج نشان داد ذهنیت رشد عمومی از طریق تقویت ذهنیت رشد شغلی، بر پیامدهای شغلی اثر می‌گذارد. این یافته نشان می‌دهد انتقال باورهای رشدگرا از سطح عمومی به حوزه تخصصی شغل مکانیسم اصلی اثرگذاری بر سلامت روان شغلی کارکنان است. به بیان دیگر، زمانی که کارکنان باور دارند توانایی‌های حرفه‌ای آنان قابل توسعه است، در برابر ناکامی‌های شغلی واکنشی سازگارانه‌تر نشان می‌دهند و

بهزیستی شغلی کارکنان اثرگذار است. نتایج مدل میانجی‌گری طولی نشان داد اثر غیرمستقیم مداخله از طریق متغیر میانجی معنادار بود و تغییرات ایجادشده در پیامدهای پژوهش تا مرحله پیگیری حفظ شدند. این یافته‌ها بیانگر آن است که مداخله نه فقط در کوتاه‌مدت، بلکه در بلندمدت نیز اثربخش بوده است. به عبارت دیگر، ذهنیت رشد نه فقط به صورت مستقیم با کاهش افسردگی شغلی و افزایش بهزیستی شغلی مرتبط بود، بلکه از طریق تقویت ذهنیت رشد شغلی نیز این روابط را تبیین می‌کرد.

برخلاف پژوهش‌های پیشین که عمدتاً بر بررسی اثرات جزیره‌ای یا اثربخشی یک مداخله متمرکز بودند، پژوهش حاضر با تأیید مدل ساختاری پیشنهادی، گامی فراتر نهاده و سازوکار درونی این روابط را تبیین کرده است. یافته‌های تجربی این پژوهش نشان داد آموزش ذهنیت رشد، همان‌طور که در مدل مفهومی پیش‌بینی شده بود، بر تمام متغیرهای پیامد (افسردگی شغلی، بهزیستی شغلی و ذهنیت رشد شغلی) تأثیرگذار بوده است. مهم‌تر از آن، مدل تحلیل مسیر نقش حیاتی و معنادار ذهنیت رشد شغلی به عنوان یک میانجی را تأیید کرد. این رویکرد مدل‌محور مزیتی مهم نسبت به مطالعات قبلی دارد که یا فاقد ابعاد میانجی بودند و یا بر بررسی هم‌زمان هر چهار پیامد اصلی در یک مدل واحد تمرکز نکرده بودند. در نتیجه، این پژوهش نه فقط اثربخشی مداخله را تأیید می‌کند، بلکه مبانی نظری و مسیر دقیق عملیاتی‌سازی این اثرات را در محیط‌های کاری مشخص می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد ذهنیت رشد با سطوح پایین‌تر افسردگی شغلی رابطه معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های برنیت و همکاران هم‌سو است که ذهنیت رشد

این امر به کاهش افسردگی و افزایش بهزیستی منجر می‌شود.

از نظر نظری، یافته‌های این پژوهش از چارچوب نظری دوئیک درباره ذهنیت رشد حمایت می‌کند و نشان می‌دهد این سازه نه فقط در حوزه تحصیلی، بلکه در بافت سازمانی نیز می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در پیامدهای روان‌شناختی ایفا کند. همچنین، نتایج حاضر نشان می‌دهد ذهنیت رشد شغلی به عنوان یک سازه حوزه‌محور، حلقه واسط میان نگرش‌های بنیادین فرد و پیامدهای هیجانی در محیط کار است.

در مجموع، مدل پیشنهادی پژوهش از برازشی مطلوب برخوردار بود و توانست سهمی قابل ملاحظه از واریانس افسردگی شغلی و بهزیستی شغلی را تبیین کند. این تبیین‌پذیری عمدتاً ناشی از نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی است که به عنوان سازوکار شناختی-انگیزشی، تأثیر آموزش ذهنیت رشد را از طریق اصلاح باورهای مسیر پیشرفت حرفه‌ای به پیامدهای روان‌شناختی منتقل می‌کند. همچنین، سطح قابل ملاحظه ضریب تعیین برای هر دو متغیر ملاک حاکی از ظرفیت نظری و عملی زیاد این سازه‌ها در پیش‌بینی تغییرات سلامت شغلی و کاربست در مداخلات سازمانی است. این امر نشان می‌دهد ذهنیت رشد و ذهنیت رشد شغلی می‌توانند به عنوان متغیرهای کلیدی در طراحی مداخلات ارتقای سلامت روان سازمانی مورد توجه قرار گیرند.

پژوهش حاضر با وجود طراحی طولی و آزمون مدل ساختاری، از چند محدودیت روش شناختی و محیطی رنج می‌برد که تفسیر و تعمیم یافته‌ها را با احتیاط همراه می‌کند. در ادامه، این محدودیت‌ها و به دنبال آن، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شوند:

اگرچه استفاده از طرح پژوهش طولی به استنتاج‌های علی در خصوص نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی کمک می‌کند، این مطالعه روابط متقابل احتمالی را به طور کامل بررسی نکرد. برای مثال، این امکان وجود دارد که سازه‌های مثبت دیگر (مانند اشتیاق شغلی) نیز بر شکل‌گیری یا تقویت ذهنیت رشد شغلی تأثیر بگذارند. مداخله آموزشی صرفاً در دو جلسه برگزار شد. تغییر ذهنیت رشد و انتقال آن به ذهنیت رشد شغلی فرایندی زمان‌بر است و بعید است در چنین مدت کوتاهی به تغییرات پایدار منجر شود. بنابراین، نتایج ممکن است بیشتر بیانگر تغییرات زودگذر باشد تا تحول واقعی در نگرش‌ها. استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی احتمال سوگیری پاسخ‌دهی (مانند مطلوبیت اجتماعی) را افزایش می‌دهد. همچنین، این ابزارها ممکن است همه ابعاد پیچیده ذهنیت رشد یا افسردگی شغلی را پوشش ندهند. بافت سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران و همکاران و فشارهای شغلی موجود در زمان اجرای پژوهش، همگی می‌توانند بر اثربخشی مداخله تأثیر بگذارند. این عوامل در پژوهش حاضر به طور کامل کنترل یا اندازه‌گیری نشدند.

با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده اثربخشی برنامه‌های آموزش ذهنیت رشد را در سازمان‌ها و گروه‌های شغلی متنوع و در بافت‌های فرهنگی و سازمانی متفاوت بررسی کنند. همچنین، استفاده از طرح‌های آزمایشی با نمونه‌های بزرگ‌تر، گمارش تصادفی‌تر و دوره‌های پیگیری طولانی‌تر می‌تواند به بررسی پایداری آثار مداخله کمک کند. انجام مطالعات با سه یا چند مرحله پیگیری، برای مثال سه، شش و دوازده ماه پس از مداخله، می‌تواند

مشخص کند آیا تغییرات ایجادشده در ذهنیت رشد و پیامدهای شغلی آن در طول زمان حفظ می‌شوند یا خیر. این پژوهش بر بررسی نقش میانجی ذهنیت رشد شغلی تمرکز داشت. با این حال، برای تبیین کامل‌تر پدیده‌های پیچیده سلامت روان و عملکرد شغلی، لازم است متغیرهایی دیگر نیز در مدل گنجانده شوند. پژوهش‌های آینده می‌تواند با افزودن سازه‌هایی مانند هوش هیجانی، خودکارآمدی شغلی، تاب‌آوری، و سبک‌های رهبری مدیران، نقش بالقوه تعدیل‌گری این عوامل را بر رابطه بین ذهنیت رشد و پیامدهای شغلی (مانند افسردگی و بهزیستی) روشن کنند. برای مثال، هوش هیجانی زیاد ممکن است توانایی کارکنان را در استفاده از ذهنیت رشد برای مقابله با چالش‌های شغلی تقویت کند. همچنین، برخی از سازه‌های مرتبط با بهزیستی شغلی که در ادبیات مورد بحث قرار گرفته‌اند، دارای هم‌پوشانی مفهومی هستند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مبتنی بر پروتکل زمینه تقویت ذهنیت رشد کارکنان را فراهم آورند. همچنین، گنجاندن آموزش ذهنیت رشد در برنامه‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد و سازگاری آنان با چالش‌های شغلی کمک کند. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر بازخورد سازنده، یادگیری از اشتباهات و حمایت از یادگیری مستمر، بستری مناسب برای تقویت ذهنیت رشد شغلی فراهم می‌کند.

مطالعات آتی نیازمند تعریف دقیق‌تر و سنجش متمایز این سازه‌ها هستند تا از افزونگی جلوگیری و مدل مفهومی شفاف‌تری حاصل شود. به علاوه، برای دستیابی به درک عمیق‌تر از چگونگی تأثیرگذاری

ذهنیت رشد در بستر فرهنگی خاص، ادغام روش‌های کمی و کیفی توصیه می‌شود. انجام مصاحبه‌های عمیق با کارکنان می‌تواند به روشن‌شدن جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی پنهان در شکل‌گیری ذهنیت‌ها و تأثیر آنها بر ابعاد بهزیستی و افسردگی شغلی کمک و شکاف‌های موجود در مدل‌های کمی را پر کند.

پژوهش‌های آینده همچنین می‌توانند با استفاده از طرح‌های طولی و تحلیل‌های میانجی‌گری، نقش تغییر در ذهنیت رشد را در ارتباط میان آموزش و کاهش افسردگی شغلی به طور دقیق‌تر بررسی کنند. برای مثال، می‌توان آزمود که آیا آموزش ذهنیت رشد ابتدا موجب تغییر در باورهای کارکنان درباره قابلیت رشد و یادگیری آنان می‌شود و این تغییر سپس از طریق افزایش احساس خودکارآمدی، استفاده سازنده‌تر از بازخورد، افزایش تلاش و تداوم در مواجهه با دشواری‌های شغلی، به بهبود شاخص‌های سلامت روان و کاهش افسردگی شغلی منجر می‌شود یا خیر. چنین طراحی‌ای می‌تواند به روشن‌شدن سازوکارهای احتمالی اثربخشی مداخله کمک کند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند اثربخشی دوزهای متفاوت مداخله را نیز مقایسه کنند؛ برای نمونه، اثربخشی یک مداخله دوجلسه‌ای در مقایسه با برنامه‌های آموزشی چندجلسه‌ای، جلسات تقویتی و مداخلات مبتنی بر تمرین و بازخورد مستمر بررسی شود. همچنین، بررسی نقش ویژگی‌های فردی و سازمانی، از جمله حمایت مدیر، اقلیم یادگیری، فشار کاری و سابقه آموزشی کارکنان، می‌تواند مشخص کند مداخله آموزش ذهنیت رشد در چه شرایطی و برای چه گروه‌هایی اثربخشی بیشتری دارد.

References

- Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, S., & Jiang, Y. (2020). Manager growth mindset and resource management practices. *Accounting, Organizations and Society*, 91, 101200. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>
- Athota, V.S. (2021). Impact of fixed vs. growth mindset in organizations. In *Mind over matter and artificial intelligence*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0482-9_3
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 152–166. <https://doi.org/10.1037/apl0001021>
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2020). The Occupational Depression Inventory: A new tool for clinicians and epidemiologists. *Journal of Psychosomatic Research*, 138, 110249. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110249>
- Burnette, J. L., Knouse, L. E., Vavra, D. T., O'Boyle, E. H., & Brooks, M. A. (2020). Growth mindsets and psychological distress: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 77, 101816. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101816>
- Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 655–701. <https://doi.org/10.1037/a0029531>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership, and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- در نهایت، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی با ارزیابی دوره‌ای ذهنیت رشد کارکنان، نیازهای آموزشی آنان را شناسایی و برنامه‌های آموزشی متناسب را طراحی و اجرا کنند تا اثربخشی مداخلات آموزشی در بلندمدت افزایش یابد.
- ### سپاسگزاری
- پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه کارکنان شرکت‌کننده و مسئولان مربوط این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری کردند، اعلام می‌دارند.
- ### منابع
- تقی‌نژاد، م.، عابدی، الف.، و یارمحمدیان، الف. (۱۳۹۷). مقایسه اثربخشی مداخله ذهنیت رشدیافته با برنامه یادگیری مستقل بر تاب‌آوری تحصیلی دانش‌آموزان تیزهوش کم‌پیشرفت. *فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی*، ۹(۴)، ۲۰–۱. <https://doi.org/10.22059/japr.2019.70398>
- خدمتیان، آ.، نعامی، ع.، زارعی، الف.، و خلفی، ع. (۱۴۰۲). تأثیر برنامه آموزشی ذهن فزاینده بر سخت‌کوشی، شیفتگی و شکوفایی تحصیلی. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۲۴(۱)، ۱۲۴–۱۳۶. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jsrp/Article/895119>
- طالبی، آ.، کاشانی وحید، ل.، و کیلی، س.، و اساسه، م. (۱۴۰۲). تعیین اثربخشی آموزش ذهنیت رشد بر خودکارآمدی و کنترل تکانه نوجوانان دختر مقطع متوسطه اول با مشکلات رفتاری. *مجله مطالعات ناتوانی*، ۱۳، ۶۸. <http://jdisabilstud.org/article-1-3050-fa.html>

- Ehrlinger, J., Mitchum, A. L., & Dweck, C. S. (2016). Understanding overconfidence: Theories of intelligence, preferential attention, and distorted self-assessment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 63, 94–100. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.11.001>
- Forsythe, A., & Johnson, S. (2017). Thanks, but no-thanks for the feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42(6), 850–859. <https://doi.org/10.1080/02602938.2016.1202190>
- Gladwell, M. (2002). *The talent myth: Are smart people overrated?*. The New Yorker.
- Harper, D. (2023). *Growth mindset: Exploration of career development, employee engagement, and disparity among working professionals* (Dissertation No. 2216). University of Southern Mississippi. <https://aquila.usm.edu/dissertations/2216>
- Hass, R. W., Katz-Buonincontro, J., & Reiter-Palmon, R. (2016). Disentangling creative mindsets from creative self-efficacy and creative identity: Do people hold fixed and growth theories of creativity?. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(4), 436–446. <https://doi.org/10.1037/aca0000081>
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367–384. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2016.10.010>
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842–856. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.842>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Juhasz, G., Jarjabka, Á., & Sipos, N. (2025). The role of workplace well-being in organizational adaptation to global changes based on the results of research conducted among Hungarian enterprises. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, 61. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2500011J>
- Kalani, S., Khanlari, P., & Bianchi, R. (2024). A Persian validation of the Occupational Depression Inventory. *European Journal of Colvin, G. (2008). Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. Penguin.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: Results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 196–213. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67(8), 614–622. <https://doi.org/10.1037/a0029783>
- Dweck, C. S. (2014). Teachers' mindsets: "Every student has something to teach me" feeling overwhelmed? Where did your natural teaching talent go? Try pairing a growth mindset with reasonable goals, patience, and reflection instead. It's time to get gritty and be a better teacher. *Educational Horizons*, 93, 10–14. <https://doi.org/10.1177/0013175X14561420>
- Dweck, C. S. (2017). The journey to children's mindsets-and beyond. *Child Development Perspectives*, 11(2), 139–144. <https://doi.org/10.1111/cdep.12225>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2018). Mindsets change the imagined and actual future. In G. Oettingen, A. T. Sevincer & P. Gollwitzer (Eds.), *The psychology of thinking about the future* (pp. 362–376). The Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2017-56606-018>
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>

- Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589–606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0141>
- Ravenscroft, S. P., Waymire, T. R., & West, T. D. (2012). Accounting students' metacognition: The association of performance, calibration error, and mindset. *Issues in Accounting Education*, 27(3), 707–732. <https://doi.org/10.2308/iace-50148>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories: An educational perspective*. Pearson Higher Ed.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Siu, O., Yang, Y., Li, A., Wang, H., & Ng, T. K. (2025). Leveraging a dual-focused growth mindset to boost employee resilience and work well-being: Evidence from a two-wave survey and an intervention study. *Stress and Health*, 41(4). <https://doi.org/10.1002/smi.70093>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Taghinejad, M., Abedi, A., & Yarmohammadiyan, A. (2019). Comparing the effectiveness of growth mindset intervention with independent learning program on academic resilience of underachievement gifted students. *Journal of Applied Psychological Research*, 9(4), 1–20. <https://doi.org/10.22059/japr.2019.70398> [In Persian]
- Talebi, A., Kashani Vahid, L., Vakili, S., & Asaseh, M. (2023). Determining the effectiveness of growth mindset training program on self-efficacy and impulse control of junior female high school students with behavioral problems. *Middle Eastern Journal of Disability Studies*, 13, 68–68. <http://jdisabilstud.org/article-1-3050-fa.html> [In Persian]
- Wahyuni, S., Safira, A., & Pramesti, M. (2023). Investigating the impact of growth *Psychological Assessment*, 42(1), 1–5. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000830>
- Kam, C., Risavy, S. D., Perunovic, E., & Plant, L. (2014). Do subordinates formulate an impression of their manager's implicit person theory? *Applied Psychology: An International Review*, 63(2), 267–299. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00521.x>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2025). Is the devil in the details? A qualitative exploration of differentiated mindsets during job search. *Applied Psychology*, 74(1), e12560. <https://doi.org/10.1111/apps.12560>
- Khedmatian, A., Naami, A., Zarei, E., & Khalafi, A. (2023). The effect of growth mindset intervention on academic grit, academic flow and academic thriving. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 24(1), 124–136. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jsrp/Article/895119> [In Persian]
- Kyeong, Y., Kürüm, E., Sheffler, P., Ferguson, L., Davis, E. L., Strickland-Hughes, C. M., & Wu, R. (2024). The implications of growth mindset for depression, well-being, and adjustment over 2 years during the COVID-19 pandemic. *PLOS Mental Health*, 1(7), e0000182. <https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000182>
- Lipsey, N. P., Burnette, J. L., Becker, W., Baker, L. R., McCrimmon, J., & Billingsley, J. (2023). A growth mindset intervention to improve mental health in adolescents during COVID-19. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(12). <https://doi.org/10.1111/spc3.12894>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mouratidis, A., Michou, A., & Vassiou, A. (2017). Adolescents' autonomous functioning and implicit theories of ability as predictors of their school achievement and week-to-week study regulation and well-being. *Contemporary Educational Psychology*, 48, 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2016.09.001>
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of*

- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302–314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>
- Zeng, G., Chen, X., Cheung, H. Y., & Peng, K. (2019). Teachers' growth mindset and work engagement in the Chinese educational context: Well-being and perseverance of effort as mediators. *Frontiers in Psychology*, 10, 839. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00839>
- mindset on empowerment, life satisfaction and turn over intention: Comparison between Indonesia and Vietnam. *Heliyon*, 9(1), e12741. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12741>
- Wang, C., Li, S., Wang, Y., Li, M., & Tao, W. (2024). Growth mindset and well-being in social interactions: Countering individual loneliness. *Frontiers in Public Health*, 12, 1368491. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1368491>
- Whittington, R. E., Rhind, S., Loads, D., & Handel, I. (2017). Exploring the link between mindset and psychological well-being among veterinary students. *Journal of Veterinary Medical Education*, 44(1), 134–140. <https://doi.org/10.3138/jvme.1215-192R>