



Original Article

Recognizing and Understanding Mindful Leadership in Government Organizations: Analyzing Influencing Factors and Consequences Using the FCM Method

Mohsen Arefnezhad ^{1*}, Maryam Zeynivand ²

1. Associate professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran (*Corresponding Author).

Arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. MSc., Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

maryamzeynivand94@gmail.com

Received: Feb. 04, 2025; Revised: Jul. 23, 2025; Accepted: Aug. 11, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.237950.1429](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.237950.1429)

Abstract

Purpose: Mindfulness for leadership can lead to the development of positive organizational behaviors and psychological capital, such as optimism, hope, resilience, and self-efficacy, because mindful individuals are more aware of their own information and can regulate behavior in accordance with their nature. Accordingly, the present study was conducted to identify the effective factors and consequences of mindful leadership in government organizations.

Design/ methodology/ approach: The present study is a mixed-method study based on qualitative and quantitative research, and is also classified as a deductive-inductive research in terms of research philosophy. This study is applied in terms of its purpose and exploratory in terms of its data collection method. In the present study, managers and employees of government organizations, as well as university professors, were selected as samples. Regarding the method of choosing the statistical population, it should be stated that, given that the subject of the study is mindful leadership, people who are theoretically and practically familiar with this concept and have the necessary information and knowledge to answer the interview and questionnaire questions should be used. For this reason, using the purposive sampling method and based on the theoretical saturation principle, 25 managers and employees of government organizations, as well as university professors, were selected as sample members. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity and reliability of which was carried out using content validity and theoretical validity, and the method of intra-coder and inter-coder reliability assessment. It is necessary to explain that since the present study is a mixed research with an exploratory approach, a qualitative study must be conducted first, and then a quantitative study. In the qualitative part, the qualitative data that were collected using the opinions of 25 experts were analyzed using MaxQDA software and the content analysis and coding method. Then, in the quantitative part, considering that the data collection tool is a questionnaire, the data were provided to the same sample in the form of a paired comparison questionnaire, and the obtained data were analyzed using the steps of the fuzzy cognitive map method.

Research Findings: In this study, the findings can be presented in quantitative and qualitative sections. The findings of the qualitative section indicate the effective factors and consequences related to mindfulness in managers of government organizations. Accordingly, the effective factors on mindfulness in managers of government organizations include welcoming changes, having a spirit of cognitive flexibility, independence and self-direction, benefiting from the power of risk-taking, having the ability to focus on details, having a spirit of learning and participation, commitment to values and ethical principles, the ability to accurately understand the environment and situations, striving for professional development, and the ability to control and regulate emotions. Also, the consequences or



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

downstream factors of mindfulness in managers of government organizations are reducing human errors, identifying internal blind spots, strengthening communication skills, improving the decision-making process, aligning employees with the organization's mission, reducing stress and work tensions, increasing job satisfaction, balancing internal and external processing, reducing job turnover rates, and creating a positive organizational culture.

Limitations & Consequences: One of the limitations of the present study is the cross-sectional study of mindful leadership. Therefore, it is suggested that future research should select a specific organization to study the process of formation of such leadership over time and examine its changes over time. Another limitation of the study is the statistical population, which consisted of managers and employees of government organizations, as well as university professors. Caution should be exercised when generalizing the results.

Practical Consequences: By identifying the effective factors and consequences of the formation of mindful leadership and directing it correctly, organizational goals can be achieved, and productivity in organizations can be increased.

Innovation or value of the Article: The innovation of the present study is that the mindfulness of managers of government organizations, which was previously considered a theoretical gap in this field, was partially filled. The fundamental difference between the findings of this study and the results of previous studies is that this study was able to identify the effective factors and consequences of mindful leadership in government organizations by using the FCM approach, which has not been done in previous studies.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Leadership, Mindfulness, Mindful Leadership, Government Organizations.

How to Cite: Arefnejad, Mohsen; Zeynivand, Maryam (2025). Recognizing and understanding mindful leadership in government organizations: analyzing influencing factors and consequences using the FCM method. *Public Adm Perspect.*, 16(2), 126-149 (In Persian).

مقاله پژوهشی

شناخت و فهم رهبری ذهن آگاه در سازمان‌های دولتی؛ تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدها با روش FCM

محسن عارف‌نژاد^{ID}، مریم زینی‌وند^{ID}

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (*نویسنده مسئول).

Arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

maryamzeynivand94@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.237950.1429](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.237950.1429)

چکیده

هدف: ذهن آگاهی برای رهبری می‌تواند توسعه رفتارهای مثبت سازمانی و سرمایه‌های روانشناختی همچون خوش‌بینی، امید، تاب‌آوری و خودکارآمدی را همراه داشته باشد، زیرا افراد ذهن آگاه بیشتر از اطلاعات خود آگاه و به تنظیم رفتار متناسب با ذات خود قادر هستند. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن آگاه در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. در پژوهش حاضر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، رهبری ذهن آگاه می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه، به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی‌سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش: در این پژوهش، یافته‌ها در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. یافته‌های بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با ذهن آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس عوامل موثر بر ذهن آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی شامل استقبال از تغییرات، وجود روحیه انعطاف‌پذیری شناختی، استقلال و خودهدایت‌گری، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری، داشتن توانایی تمرکز بر جزئیات، داشتن روحیه یادگیری و مشارکت، تعهد به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، توانایی درک دقیق محیط و موقعیت‌ها، تلاش برای توسعه حرفه‌ای خود و توانایی کنترل و تنظیم احساسات می‌باشد. همچنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی ذهن آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی، کاهش خطاهای انسانی، شناسایی نقطه کور درونی، تقویت مهارت‌های ارتباطی، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، همسو کردن کارکنان در



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

راستای مأموریت سازمان، کاهش استرس و تنش‌های کاری، افزایش رضایت شغلی، تعادل بین پردازش درونی و بیرونی، کاهش نرخ گردش شغلی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت هستند.

محدودیت‌ها و پیامدها: یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر بررسی مقطعی رهبری ذهن‌آگاه است. از همین رو پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی با انتخاب سازمان مشخصی به مطالعه فرایند شکل‌گیری چنین رهبری در طی زمان بپردازند و تغییرات آن در طول زمان را بررسی کنند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش می‌توان به جامعه آماری تحقیق اشاره داشت که مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه بودند و باید در تعمیم نتایج احتیاط کرد.

پیامدهای عملی: با شناسایی عوامل موثر و پیامدهای شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه و جهت‌دهی درست به آن می‌توان به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها رسید.

ابتکار یا ارزش مقاله: وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که ذهن‌آگاهی مدیران سازمان‌های دولتی که پیش از این به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: رهبری، ذهن‌آگاهی، رهبری ذهن‌آگاه، سازمان‌های دولتی.

استناددهی: عارف‌نژاد، محسن؛ زینی‌وند، مریم (۱۴۰۴). شناخت و فهم رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی؛ تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدها با روش FCM. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۱۲۶-۱۴۹.

امروزه رهبری مؤثر به عنوان یک اصل بی‌بدیل برای موفقیت سازمانی شناخته شده است. وان دیک و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان تأثیر می‌گذارد و از آنجاکه محیط سازمان‌ها پویاتر از قبل شده سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری یک مؤلفه مهم است که بر محیط کار و نحوه درک کارکنان از کار خود تأثیر می‌گذارد (Alsayah, 2022). رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیاز مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند، در واقع محیط امروزی سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد که می‌بایست پویاتر از قبل باشند. در کنار این مهم در سطح سازمانی کارکنان به دنبال رهبری هستند که بر اساس انگیزش بیرونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف روان سازمان پدید آورد. بر این اساس کار رهبری در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان‌ها و مشغول در درون سازمان بستگی دارد، ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان‌ها، وظیفه‌ای بسیار والا و فراگیر است (Higgs & Rowland, 2024). رهبری ذهن‌آگاه زاینده نگاه بین‌رشته‌ای در محیط‌های سازمانی امروزی است. ذهن‌آگاه بودن از ترکیب دو کلمه ذهن و آگاهی تشکیل شده است، ذهن یعنی فکر و آگاهی یعنی حالت پر شدن از فکر و اندیشه را تداعی می‌کند، حال آنکه تعریف ذهن‌آگاهی به نوعی با این معنا در تضاد است. ذهن‌آگاهی به معنای هوشیاری و آگاهی کامل در هر لحظه از زندگی است (Dornich & Lynch, 2024). در واقع، ذهن‌آگاهی وضعیت شناختی می‌باشد که در لحظه با هر آنچه که اکنون هست، بدون قضاوت اظهارنظر درباره آنچه اتفاق می‌افتد تعریف می‌شود؛ یعنی اینکه فرد واقعیت محض را بدون قضاوت توضیح درک کند. در همین راستا ذهن‌آگاهی رهبران را قادر می‌سازد تا رفتارهای تحول‌گرایانه در رهبری را اعمال کنند. این سازه به نوبه خود منجر به خودکارآمدی رهبری می‌شود (Godini, 2021).

تأثیر مثبت ذهن‌آگاهی در رهبری، هوشیاری، افزایش انرژی و درگیری مثبت در فرایندهای هدایت پیروان است، این مهم از طریق تمرکز در لحظه حال اتفاق می‌افتد. باید عنوان کرد ذهن‌آگاهی ویژگی‌های ارزیابی عاطفی را در رهبران ارتقا می‌بخشد و زمینه‌ای فراهم می‌کند که رهبر، بی‌طرف و عینی‌تر در تعامل با زیر دستان رفتار کند، بنابراین ذهن‌آگاهی ممکن است رهبران را تحریک کند که توجه و آگاهی بیشتری نسبت به موقعیت‌های مختلف از خود نشان دهند (Harvey & Kudesia, 2023). قلب رهبری ذهن‌آگاه، توجه جدی و خودآگاهی است، هنگامی که رهبری با آگاهی تفکر می‌کند، همچون یک نورافکن محیط کار را روشن کرده و ابهامات را از بین می‌برد. بر این اساس مفهوم توجه به عنوان مهم‌ترین عامل برای رهبری ذهن‌آگاه معرفی می‌شود، رهبری ذهن‌آگاه با شفافیت ذهنی و انعطاف‌پذیری عاطفی در تعامل با زیر دستان خود می‌باشد. این نوع از رهبری خیرخواهانه، سازمان‌های متفکر را ایجاد می‌کند و از روش‌هایی که تفکر و اثربخشی را در سازمان توسعه می‌دهند، پشتیبانی می‌کند (Zhou, Wang & Sin, 2023). ذهن‌آگاهی برای رهبری می‌تواند توسعه رفتارهای مثبت سازمانی و سرمایه‌های روانشناختی همچون خوش‌بینی، امید، تاب‌آوری و خودکارآمدی را همراه داشته باشد، زیرا افراد ذهن‌آگاه بیشتر از اطلاعات خود آگاه بوده و قادر به تنظیم رفتار متناسب با ذات خود هستند. رهبران ذهن‌آگاه با مشخص کردن انگیزه ذاتی به عنوان مکانسیم مهم رهبری، مثبت‌اندیشی را در زیردستان خود توسعه می‌بخشند. رهبری ذهن‌آگاه شکل دیگری از رهبری خیرخواهانه است که الهام‌بخش تحول در سطوح مختلف سازمان می‌باشد (Niaazari, 2022). بر اساس آنچه گفته شد و با عنایت به ضرورت و اهمیت رهبری ذهن‌آگاه، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه کدامند و در صورت پیاده‌سازی، رهبری ذهن‌آگاه چه پیامدهای برای سازمان‌های دولتی دارد؟

امروزه علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، انجام نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به بهره‌وری موثرتر و کارا تر از منابع مادی، مالی و به‌ویژه منابع انسانی است. به همین سبب، رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی زیر پرچم یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی می‌باشد. رهبران موفق و موثر به افرادی اطلاق می‌شود که بتوانند پیروان خود را در زیر یک چتر فکری با یک جهت مشترک گردآوری کرده و در کارکنان این درک و باور را ایجاد نمایند که اعتبار و ارزش یک سازمان، همان روح جمعی بوده که باید در یک مجموعه حاکم شود. پژوهشگران معتقدند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی جامعه یا سازمان می‌باشد. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها، از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نبوده و در هزاره سوم، ضرورت به‌کارگیری رویکردها و سبک‌های جدیدی از رهبری محسوس است (Ghorbani et al, 2021).

در شرایط کنونی، مدیران بیش از هر زمان دیگری با مسائل رهبری ذهن‌آگاهانه درگیر هستند. در عصر حاضر یک رهبری ذهن‌آگاه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در این طوفان اطلاعات بتوانند به یک جهت‌دهی زیبایی‌شناسانه دست یابند و بتوانند در مسیر اهداف خود گام بردارند. لذا با ذکر موارد فوق و همچنین فقدان اقدامات پژوهشی مناسب در این حوزه، ضرورت انجام این پژوهش بیش از پیش خود را نشان می‌دهد، چراکه پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور محدود به پژوهش نیازآذری (۱۴۰۲) می‌باشد. بر اساس شکاف نظری و عملی که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد شناخت جوانب و زوایای پنهان رهبری ذهن‌آگاه و عواملی که بر شکل‌گیری آن تأثیر می‌گذارد می‌تواند دید روشنی در ارتباط با سبک رهبری مذکور در سازمان‌های دولتی ایجاد نماید. از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر سبک رهبری ذهن‌آگاه و پیامدهای پیاده‌سازی آن در سازمان‌های دولتی است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری

در ادبیات مدیریت، «رهبری» هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به هدفی مشترک است؛ این توصیف ساده می‌تواند تعریف رهبری باشد. در سازمان‌ها و کسب‌وکارها، «رهبری» می‌تواند به‌معنای هدایت کردن کارگران و همکاران با یک استراتژی مشخص برای تأمین نیازهای شرکت باشد (Kumar, 2018). در واقع، رهبری به معنی ایجاد میل، علاقه و انگیزه در میان اعضای گروه و یا تیم با هدف انجام بهترین کارها و الهام بخشیدن به افراد برای دنبال نمودن اهداف سازمان می‌باشد (Mohammad Mubark Saleh et al, 2018). رهبر واقعی کسی نیست که فقط افراد را هدایت می‌کند، بلکه کسی است که به آن‌ها انگیزه حرکت در جهتی را می‌دهد که بتوانند بر اطراف خود تأثیر مثبتی بگذارند. رهبر کسی است که بداند چگونه می‌توان با بهبود شرایط، افراد را تشویق کرد که به سمتی حرکت کنند که در جهت پیشبرد اهداف جمعی بینش بهتری داشته باشند (Yaw Akparep, Jengre & Afusah Mogre, 2019).

رهبری، به عنوان یک فرآیند طبقه‌بندی می‌شود. رهبری را می‌توان به عنوان فرآیند تأثیرگذاری بر یک گروه، تیم یا سازمان برای کمک به رسیدن به هدف تعریف کرد. یک رهبر به جای تمرکز بر مدیریت گروه، تفویض وظایف و نظارت بر اینکه آیا همه وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند یا خیر، باید بر الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در گروه تمرکز کند. به عبارت دیگر، رهبر باید بر تأثیری که بر اعضای گروه می‌گذارد تمرکز کند و اینکه چگونه این تأثیر می‌تواند به گروه در رسیدن به هدف کمک کند (Alvani, 2016). رهبر در سازمان به تمامی منابع، هدف‌ها، نیروی انسانی و جزئیات سازمان اشراف کامل دارد و می‌تواند تصمیم‌های استراتژیک سازمان را بگیرد. رهبر می‌تواند برای رسیدن به هدف‌های سازمان همه را بسیج کند و با بهینه‌کردن منابع، بازدهی سازمان را در رسیدن به هدف‌های خود بالاتر ببرد. در سازمان‌ها رهبر سازمان به‌عنوان یک جایگاه شغلی یا یک سمت سازمانی تعریف نمی‌شود. رهبر ممکن است یک مدیر سازمان یا حتی یک سرپرست باشد؛ کسی که بتواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد، توانایی حل مسئله و حل تعارض بالایی داشته باشد، اهداف و منابع سازمان را بشناسد و شخصیت کاریزماتیک داشته باشد

(Aminai, Mohamdlo & Jafari, 2019). مهارت رهبری باعث ایجاد انگیزه در افراد برای یادگیری گروهی و انجام اقدامات مورد نیاز جهت تغییر رفتار می‌باشد. مهارت رهبری قادر است که تغییرات و تحولات را با استقرار نمودن آن در فرهنگ سازمان‌ها و نهادینه کردن آن توسعه دهد. مهارت رهبری شامل مجموعه فرآیندهایی است که سعی دارد سازمان را با تغییر و تحولاتی که بر شرایط حاکم است، تطبیق دهد، سازمان را در موقعیتی برتر قرار دهد، برای آینده سازمان چشم‌اندازی مشترک تعریف کند و در نهایت در میان افراد سازمان اتحاد برقرار کند. اهمیت موضوع رهبری به اندازه‌ای است که اندیشمندان معتقدند که رهبری کلید خلق و بقای سازمان‌های موفق است، نه این‌که این مهارت صرفاً در رأس سازمان باشد بلکه این مهارت بایستی در سرتاسر سازمان توسعه و گسترش یابد (Mohamadian et al, 2017).

شناخت و فهم
رهبری
ذهن‌آگاه ...

ذهن‌آگاهی

۱۳۲ | صفحه

ذهن‌آگاهی ریشه در عهد باستان دارد و نمونه‌های آن را، هم در فرهنگ‌های شرقی (مثل بودائی) و هم در فرهنگ‌های غربی می‌توان یافت. ذهن‌آگاهی یا حضور ذهن به معنای آگاهی از افکار، رفتار، هیجانات و انگیزه‌ها است به طوری که بهتر بتوانیم آن‌ها را مدیریت و تنظیم کنیم (Godini, 2021). به عبارت دیگر ذهن‌آگاهی به معنای توجه کردن به شیوه‌ای خاص است. این نوع توجه موجب افزایش آگاهی، شفافیت و وضوح و پذیرش واقعیت حال حاضر می‌شود. بدین ترتیب متوجه می‌شویم که زندگی ما فقط در حال حاضر رخ داده و گره‌گشایی می‌شود. اگر کاملاً حضور نداشته باشیم نمی‌توانیم تشخیص دهیم (Casta et al, 2022). از طرفی ذهن‌آگاهی یک عامل زیربنایی مهم برای رسیدن به رهایی است. زیرا روشی موثر و قوی برای خاموش کردن و توقف فشارهای دنیا و یا فشارهای ذهنی خود فرد می‌باشد. حضور ذهن صحیح بدان معنا است که شخص آگاهی خود را از گذشته و آینده به حال حاضر معطوف کند. زمانی که فرد در حال حاضر حضور داشته باشد، واقعیت را با تمام جنبه‌های درونی و بیرونی‌اش می‌بیند و در می‌یابد که ذهن به دلیل قضاوت و تعبیر و تفسیرهایی که انجام می‌دهد دائماً در حال نشخوار و گفتگوی درونی است. وقتی فرد در می‌یابد که ذهن دائماً در حال تعبیر و تفسیر است؛ قادر می‌شود با دقت بیشتری به افکار خود توجه کند و بدون بیزاری یا قضاوت آن‌ها را مورد بررسی قرار دهد و علت وجود آن‌ها را دریابد (Gip et al, 2022).

مارک ویلیامز و دانیل پنمن (۲۰۱۲) ذهن‌آگاهی را به‌عنوان رازی معرفی می‌کنند که در دنیای کهن خوب فهمیده شده بوده و حتی امروز نیز در بعضی از فرهنگ‌ها زنده نگاه داشته شده است. آن‌ها معتقدند که ذهن‌آگاهی همچون میکروسکوپی عمل می‌کند که عمیق‌ترین الگوهای ذهن را نشان می‌دهد؛ در واقع ذهن‌آگاهی فرایندی شناختی است که از طریق آن افکار و احساسات پریشان‌کننده بدون قضاوت شخصی مورد مشاهده قرار می‌گیرند (Mohamadi et al. 2022). کابان - زین، ذهن‌آگاهی را توجه کردن به شیوه‌های خاص، هدفمند، در زمان کنونی و بدون قضاوت و پیش‌داوری تعریف کرده است. ذهن‌آگاهی یعنی بودن در لحظه با هر آنچه اکنون هست، بدون قضاوت و بدون اظهارنظر درباره آنچه اتفاق می‌افتد، یعنی تجربه واقعیت محض بدون توضیح (Gip et al, 2022). به عبارت دیگر ذهن‌آگاهی یعنی تجربه بودن در زمان حال که این تجربه نه تنها در فرایندهای شخصی بلکه در مسیر شغلی نیز مؤثر است. می‌توان گفت ذهن‌آگاهی مهارتی است که به افراد اجازه می‌دهد که در زمان حال، حوادث را کمتر از آن میزان که ناراحت‌کننده‌اند، دریافت کنند. وقتی اشخاص نسبت به زمان حال آگاه می‌شوند دیگر توجه خود را به گذشته یا آینده معطوف نمی‌کنند. به طور خاص، ذهن‌آگاهی در سطح فردی پایه و اساس اعتماد و ارتباط را در بین گروه ایجاد کرد، که به نوبه خود از انسجام و همکاری تیم حمایت کرد، که سپس به بینش خاصی در فرآیند خالق گروه منجر شد (Rothas, 2020).

رهبری ذهن‌آگاه

ذهن‌آگاهی به معنای آگاهی و هوشیاری کامل در هر لحظه از زندگی است، در واقع نوعی احساس متعادل از آگاهی که عاری از هرگونه قضاوت درباره‌ی آن‌چه در حال وقوع می‌باشد است که باعث می‌شود پدیده‌های فیزیکی و هیجانات همان‌طور که رخ می‌دهند، دیده و پذیرفته شوند (Harvey & Kudesia, 2023). به‌عبارتی فرد ذهن‌آگاه واقعیت‌های درونی و بیرونی را بدون تحریف و به‌صورت آزادانه درک می‌کند (Mohammed, Harfi & Chen, 2023). ذهن‌آگاهی یک مهارت اساسی برای رهبری

موثر است، که توانایی آگاهی بیشتر از دیگران را پرورش می‌دهد که سنگ بنای رهبری یک سازمان است (Daniel et al, 2024). بر این اساس پیتر دراگر معتقد است که «ما نمی‌توانیم دیگران را مدیریت کنیم مگر این که ابتدا مدیریت خود را یاد بگیریم» (Hougaard, Carter & Coutts, 2016). رهبری که در سازمان دارای این ویژگی‌ها است، رهبر ذهن‌آگاه نامیده می‌شود. رهبری ذهن‌آگاه سازوکاری است که می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای روان‌شناختی موثر باشد (Wang, Wen & Guchait, 2021). رهبری آگاهانه دارای یک ویژگی متمایز است، مانند آگاهی و توجه به محیط وضعیت فعلی، که در شرایط بحرانی با عدم اطمینان بالا مشخص می‌شود. این سبک رهبری از مبادله رهبر-عضو که رهبران و پیروان را ملزم به انجام نقش‌های اضافی فراتر از استانداردهای کاری می‌کند، متفاوت است (Wibowo & Paramita, 2022). تأثیر ذهن‌آگاهی در بهبود رهبری هم از جنبه فردی و هم از بعد شغلی، قابل توجه است. اشراف بر احساسات و کنترل رفتار، برای رهبران در مقایسه با سایر اعضای سازمان، اهمیت دوچندانی دارد (Higgs & Rowland, 2024).

ذهن‌آگاهی از رهبران، افرادی منعطف می‌سازد که بهتر می‌توانند سکان هدایت سازمان را در طوفان حوادث و بحران‌ها در دست بگیرند (Kersemaekers et al, 2020). در حقیقت تأثیر ذهن‌آگاهی در بهبود رهبری، خود را به اشکال مختلفی نشان می‌دهد که مهم‌ترین آن‌ها شناسایی نقاط کور درونی، تنظیم احساسات، استفاده از بازخورد درونی برای بروز رفتار و اعمال سنجیده‌تر، تقویت مهارت‌های ارتباطی و پذیرش شکست‌ها می‌باشد (King & Badham, 2020). رهبرانی که از تأثیر ذهن‌آگاهی در بهبود رهبری مطلع هستند، علاوه بر پیشرفت در حوزه فردی و شغلی، بهتر از عهده مدیریت تغییر برمی‌آیند و به‌واسطه ارتقای مهارت‌های انسانی‌شان، در برقراری رابطه مؤثر با دیگران و اثرگذاری مثبت روی آن‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند (Tan, 2023). رهبر ذهن‌آگاه به اختلاف نظرها رسیدگی می‌کند و به جای اجتناب یا سرکوب دیدگاه‌های متضاد آن‌ها را به‌عنوان اطلاعات در نظر می‌گیرد، همچنین به تخصص‌ها احترام می‌گذارد، این‌گونه رهبران همچنین سعی می‌کنند تخیل افراد را برای مدیریت موارد غیرمنتظره (جایی که معمولاً مشکلات و مسائلی وجود دارد) تقویت کنند (Yu, 2023). رهبران ذهن‌آگاه سعی در افزایش میزان آگاهی کارگران و کارشناسان را در مورد مسائل ایمنی دارند در نتیجه جوی را ایجاد می‌کنند که در آن ایمنی در اولویت قرار دارد (Mohammed, Harfi & Chen, 2023).

رهبری ذهن‌آگاه بر بُعد درون‌نگر و آگاهانه مدیریت هیجانات، توجه لحظه‌ای و تمرکز کامل بر محیط داخلی و خارجی تمرکز دارد. این سبک رهبری به رهبران کمک می‌کند تا با خودآگاهی بالا و تنظیم هیجانات، در شرایط پرتنش تصمیمات بهینه‌تر و منطقی‌تری اتخاذ کنند و پایداری روانی خود و سازمان را افزایش دهند (Daniel et al, 2024). رهبری تحول‌آفرین اما عمدتاً بر ایجاد تغییرات بنیادین در سازمان و انگیزش پیروان برای فراتر رفتن از منافع فردی و پذیرش چشم‌اندازهای نوین تأکید دارد. این سبک رهبری، با تکیه بر ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و تقویت اعتماد به نفس کارکنان، زمینه‌ساز تحول سازمانی می‌شود (Samadi et al, 2016). بنابراین، در حالی که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک رویکرد انگیزشی و تغییرساز شناخته می‌شود، رهبری ذهن‌آگاه بیشتر بر مدیریت خود و شرایط محیطی به صورت آگاهانه و بدون قضاوت تأکید دارد. این دو سبک می‌توانند مکمل یکدیگر باشند، اما باید در متن پژوهش به صورت دقیق و تفکیک‌شده معرفی و تحلیل شوند تا از ابهام و هم‌پوشانی مفهومی جلوگیری شود.

پیشینه پژوهش

نیاز آذری (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی تأثیر رهبری ذهن‌آگاه بر رفاه ذهنی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس ابتدایی شهر ساری) پرداخت، نتایج حاکی از آن است که رهبری ذهن‌آگاه بر رفاه ذهنی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۱ دارای تأثیر مثبت و معناداری است، همچنین رهبری ذهن‌آگاه می‌تواند نقش تأثیرگذاری بر افزایش رفاه ذهنی و تعهد سازمانی مدیران مدارس داشته باشد. هیگز و رولند (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان آیا همه چیز تغییر در ذهن است؟ بررسی ذهن‌آگاهی رهبر، رفتارهای رهبر در هنگام اجرای تغییر، دریافتند که سازمان‌ها به‌طور مستمر با تغییرات تحول‌آفرین مواجه هستند. این امر منجر به افزایش علاقه به تغییر سبک رهبری شده است، یکی از این نوع سبک رهبری، رهبری ذهن‌آگاه است، از این‌رو پژوهش حاضر ماهیت ذهن‌آگاهی

رهبر و تغییر رفتارهای رهبری را در زمینه اجرای تغییرات سازمانی بررسی می‌کند. همچنین بر اساس مطالعه‌ای که انجام دادند، ماهیت ذهن آگاهی رهبر و تغییر رفتارهای رهبری را در زمینه اجرای تغییرات سازمانی بررسی نمودند. بر این اساس مصاحبه‌ای با ۶۳ رهبر از ۵۶ سازمان صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها روابط واضحی را میان رفتارهای تسهیل‌کننده و جذاب رهبران و ذهن آگاهی رهبر در زمینه تغییر نشان داده است.

شناخت و فهم
رهبری
ذهن آگاه ...

۱۳۴ | صفحه

محمد، حرفی و چن (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان نقش ذهن آگاهی رهبری بر بهزیستی کارکنان با نقش میانجی‌گری نقش رهبری اخلاقی به این نتیجه رسیدند که میزان درک یک کارمند از ظرفیت یک رهبر برای ذهن آگاهی می‌تواند تأثیر مثبتی بر معنی‌دار بودن کاری که انجام می‌دهد داشته باشد. معنی‌دار بودن کار برای کارکنان یک عامل مهم در تعیین این که آیا آن‌ها در کار خود مشغول هستند یا نه؟، چقدر متعهد هستند؟ و چقدر رضایت دارند؟. ظرفیت ذهن آگاهی که یک رهبر در اختیار دارد، این پتانسیل را دارد که می‌تواند فرهنگی را نهادینه و تقویت کند که در آن سیستم اعتقادی رهبر برتر از سیستم اعتقادی پیروان آن در نظر گرفته نمی‌شود. در نهایت این امر موجب الهام‌بخش شدن کارمندان از جانب کارکنان می‌شود. یو (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری ذهن آگاه بر معنویت خود کارکنان، و تأثیر واسطه‌ای شناسایی سازمانی و تأثیر تعدیل‌کننده تفاوت‌های گروهی در شرکت‌های ماشین‌آلات دریافتند که هویت سازمانی میان رهبری ذهن آگاه و خود معنویت کارکنان واسطه می‌شود، که موجب افزایش ویژگی و جذابیت سخت‌کوشی آن‌ها در مورد قابلیت شخصی می‌شود. ژو، وانگ و سین (۲۰۲۳) در «آنجا و آگاه بودن: فراتحلیلی از ادبیات ذهن آگاهی رهبر» دریافتند که ذهن آگاهی رهبر به‌طور قابل توجهی با بهزیستی رهبران، روابط (مانند کیفیت روابط، سبک‌های رهبری) و عملکرد شغلی پیروان مرتبط است.

فیضول (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان با نقش تعدیل‌کننده نقش ذهن آگاهی رهبری به این نتیجه رسید که درک یک کارمند از ظرفیت ذهن آگاهی یک رهبر تأثیر قابل توجهی بر میزان معنادار بودن کارشان دارد. ارزیابی سطح تعهد و رضایت شغلی کارکنان به‌شدت به اهمیت کار برای آن‌ها بستگی دارد. ظرفیت رهبر برای تقویت ذهن آگاهی دارای پتانسیل ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که سیستم اعتقادی رهبر را بالاتر از زیردستانش اولویت قرار نمی‌دهد، در نتیجه مشارکت کارکنان و کار معنادار را تقویت می‌کند. ویوو و پارامیتا (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تاب‌آوری و قصد جابه‌جایی: نقش رهبری آگاهانه، رهبری همدلانه و خودتنظیمی دریافتند که رهبری ذهن آگاه قصد جابه‌جایی را کاهش می‌دهد و رهبری همدلانه تاب‌آوری را افزایش می‌دهد، در حالی که رهبری ذهن آگاه تاب‌آوری را افزایش نمی‌دهد، همچنین رهبری همدلانه قصد جابه‌جایی را کاهش نمی‌دهد. از این رو نتایج حاکی از این است که خودتنظیمی رابطه بین رهبری آگاهانه/ رهبری همدلانه و قصد جابه‌جایی/ تاب‌آوری را واسطه می‌کند. ژنگ، ژو و کو (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری آگاهانه بر رفتار نوآورانه کارکنان شواهدی از بخش‌های بهداشت و درمان در چین که انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری آگاهانه با رفتار نوآورانه کارکنان همبستگی مثبت و معناداری دارد. درگیری فرآیند خلاق نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می‌کند. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق به‌طور مثبت رابطه میان رهبری ذهن آگاه و درگیری فرآیند خلاق را تعدیل کرد و اثر واسطه‌ای درگیری فرآیند خلاق را بر رابطه بین رهبری ذهن آگاه و رفتار نوآورانه کارکنان تعدیل کرد. یعنی در مقایسه با کارکنان با خودکارآمدی خلاق کمتر، کارکنان با خودکارآمدی خلاق بالاتر تأثیر غیرمستقیم قوی‌تری از رهبری ذهن آگاه بر رفتار نوآورانه‌شان تجربه کردند. این مطالعه تحقیقات نظری در مورد رهبری ذهن آگاه را غنی می‌کند، مکانیسم و شرایط مرزی تأثیر رهبری ذهن آگاه بر رفتار نوآورانه کارکنان را روشن می‌کند و پشتیبانی نظری را برای فعالیت‌های سازمانی که رفتار نوآورانه کارکنان را تحریک و هدایت می‌کند، ارائه می‌نماید. کرسیماکرز و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی و امکان‌سنجی یک دوره رهبری آگاهانه برای متخصصان پزشکی: یک مطالعه آزمایشی» به این نتیجه رسیدند دوره «رهبری ذهن آگاه» نه تنها در کاهش علائم فرسودگی شغلی و بهبود رفاه مؤثر است، بلکه دارای پتانسیلی برای بهبود مهارت‌های رهبری است. دوره‌های رهبری آگاهانه می‌تواند بخش ارزشمندی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم و مستمر برای متخصصان پزشکی باشد.

کینگ و بادهام (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «چرخه ذهن آگاهی: چارچوبی مولد برای رهبری ذهن آگاهانه نسل دوم» دریافتند که مداخلات ذهن آگاهی نسل دوم در رهبری فراتر از دیدگاه‌های ذهن آگاهی به‌عنوان وسیله‌ای برای کاهش استرس ذاتی در مسیر تغییرات مستمر است؛ همچنین به‌عنوان ابزاری مناسب برای حمایت از عملکردهای مناسب سازمانی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. در پژوهش حاضر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، رهبری ذهن‌آگاه می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه، به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در رابطه با تعداد نمونه پژوهش، باید توجه داشت که این مطالعه، از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد اکتشافی است، که در آن مرحله کیفی مقدم بر کمی بوده و طراحی بخش کمی بر پایه یافته‌های مرحله کیفی صورت گرفته است. در چنین مطالعاتی، هدف تولید مدل اولیه و کشف روابط مفهومی است، نه تعمیم آماری. به همین دلیل، تأکید بر کفایت نظری و اشباع اطلاعاتی به جای حجم بالای نمونه قرار دارد. در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر ملاک استفاده شد و تنها افرادی وارد مطالعه شدند که هم از نظر تجربه حرفه‌ای و هم از نظر دانش نظری مرتبط با مفهوم رهبری ذهن‌آگاه، صلاحیت مشارکت در مصاحبه و پاسخ به پرسشنامه را داشتند.

در گام کمی نیز، با توجه به ماهیت ابزار (پرسشنامه مقایسه زوجی) و روش FCM که عمدتاً در تحلیل سیستم‌های کوچک و پیچیده کاربرد دارد، تحلیل با نمونه‌ای محدود اما متخصص توجیه‌پذیر است. در بسیاری از پژوهش‌های مشابه نیز، تعداد پاسخ‌دهندگان در روش FCM در بازه ۱۰ تا ۳۰ نفر قرار دارد، به شرط آن که واجد تخصص کافی باشند. به همین جهت، حجم نمونه انتخاب‌شده متناسب با روش و هدف پژوهش در نظر گرفته شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی‌سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه‌شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. انتخاب روش نقشه‌شناختی فازی در این پژوهش، بر مبنای ملاحظات معرفت‌شناختی، ویژگی‌های موضوع مطالعه و الزامات روش‌شناختی پژوهش‌های آمیخته اکتشافی انجام شده است. در پژوهش حاضر، متغیرهای اصلی نظیر مؤلفه‌های رهبری ذهن‌آگاه، دارای روابط چندگانه، علی-معلولی، بازگشتی و غیرخطی هستند که تحلیل آن‌ها از طریق روش‌های کمی سنتی مانند مدل‌های رگرسیونی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری، نه تنها به حجم نمونه بالا نیاز دارد، بلکه توانایی مدل‌سازی روابط بازخوردی و تعاملات متقاطع میان متغیرها را ندارد. در مقابل، روش FCM به‌عنوان یک ابزار مدل‌سازی علی مبتنی بر منطق فازی، این امکان را فراهم می‌سازد که روابط مفهومی میان متغیرها به صورت ماتریس وزن‌دار فازی نمایش داده شود، دانش ذهنی و شهودی خبرگان به‌طور مستقیم وارد مدل شود، فرآیند تحلیل، بر مبنای مجموعه‌ای از قضاوت‌های تخصصی و داده‌های حاصل از تجربه صورت گیرد، و نهایتاً ساختاری از سیستم ارائه شود که دارای رفتار پویا و سنجش‌پذیر باشد (Papageorgiou & Salmeron, 2013).

بنابراین، انتخاب روش FCM نه از سر سهولت، بلکه بر اساس تناسب ذاتی با هدف پژوهش، نوع داده‌ها، و ساختار مفهومی پدیده مورد مطالعه صورت گرفته است. به‌ویژه آن‌که رهبری ذهن‌آگاه، پدیده‌ای پویا و چندسطحی است که تحلیل آن مستلزم درک

لایه‌های شناختی، احساسی و رفتاری در بستر سازمانی است. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. روش نقشه شناخت فازی یک ابزار مدل‌سازی مفهومی است که برای تحلیل سیستم‌های پیچیده و پویا با متغیرهای متعدد کاربرد دارد. این روش، روابط علی و معلولی بین متغیرها را به صورت گرافی شامل گره‌ها (متغیرها) و یال‌ها (روابط علی) نمایش می‌دهد. در این پژوهش، پس از شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه مقایسه زوجی، میزان شدت و جهت روابط بین این عوامل و پیامدها تعیین شد. به عبارتی، پاسخ‌دهندگان به صورت زوجی، تاثیر یک عامل بر عامل دیگر را ارزیابی کردند که این ارزیابی‌ها با استفاده از اعداد فازی تبدیل و در قالب ماتریس تصمیم فازی سازماندهی شدند. سپس، این ماتریس تصمیم فازی، مبنای ساخت نقشه شناختی فازی قرار گرفت که در آن هر یال، شدت و جهت رابطه علی بین دو متغیر را نشان می‌دهد. با تحلیل این نقشه، می‌توان، متغیرهای مرکزی و تاثیرگذار را شناسایی کرد (از طریق شاخص مرکزیت)، جهت و شدت روابط علی را بررسی نمود، اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر را تحلیل کرد و در نهایت، ساختار دینامیکی سیستم رهبری ذهن‌آگاه را تبیین نمود. این قابلیت امکان درک دقیق‌تر و عمیق‌تر روابط پیچیده پویا و متقابل بین عوامل موثر و پیامدها را فراهم می‌سازد و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا الگوهای علی موجود در سازمان را مدل‌سازی و تحلیل کند که در روش‌های آماری سنتی کمتر قابل دسترسی است. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه: در مرحله اول عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند. مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_i^n = 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$3) Out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ik}$$

$$4) In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ki}$$

$$5) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به‌دست آمده به نرم افزار گفی^۴، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوان	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۷	۳۰ تا ۴۰ سال	۸	کارشناسی	۳	استاد دانشگاه	۸
زن	۸	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲	کارشناسی ارشد	۱۱	مدیر	۸
		۵۱ سال به بالا	۵	دکتر	۱۱	کارمند	۹

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	مفهوم رهبری ذهن‌آگاه به چه معنا است؟
۲	به نظر شما، چه عواملی سبب شکل‌گیری پدیده رهبری ذهن‌آگاه می‌شود؟
۳	شکل‌گیری پدیده رهبری ذهن‌آگاه چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟
۴	چه راهکارهایی به منظور حرکت هرچه بیشتر مدیران رهبران به سمت و سوی ذهن‌آگاهی پیشنهاد می‌کنید؟

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

پس از اینکه مصاحبه با ۲۵ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد.

جدول شماره ۴. فرآیند کدگذاری عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن آگاه

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	شناخت و فهم رهبری ذهن آگاه ...
سرعت در تطابق، کنار گذاشتن تعصب، بازنگری در روش‌ها، پذیرش ابهام، آمادگی مواجهه با چالش، عدم مقاومت در برابر نوآوری	پذیرش شرایط نو، انعطاف در تصمیم‌گیری	استقبال از تغییرات	۱۳۸ صفحه
پذیرش دیدگاه متفاوت، یادگیری متقابل، پذیرش خطا، عبور از قالب‌های ذهنی، توان بازسازی باورها، تحلیل چندجانبه	گشودگی ذهنی، بازاندیشی شناختی	روحیه انعطاف‌پذیری شناختی	
برنامه‌ریزی فردی، تنظیم اهداف، پیش‌عملکرد خود، پیگیری خودانگیخته، کنترل بر مسیر حرفه‌ای، پاسخگویی فردی	خودمدیریتی، مسئولیت‌پذیری فردی	استقلال و خودهدایت‌گری	
اقدام با آگاهی از عدم قطعیت، انتخاب گزینه‌های جسورانه، خروج از منطقه امن، سبک‌سنگین کردن خطرات، پیش‌بینی نتایج، سنجش ریسک	شجاعت تصمیم‌گیری، تحلیل پیامدها	قدرت ریسک‌پذیری	
تشخیص نکات ظریف، اولویت‌بندی دقیق، تمرکز لحظه‌ای، کاهش خطا، تحلیل اطلاعات دقیق، ثبت جزئیات	توجه انتخابی، دقت در پردازش	تمرکز بر جزئیات	
پیگیری دانش نو، بازخوردگیری فعال، اشتراک تجربه، مشارکت در بحث، یادگیری گروهی، خلق مشترک معنا	تعامل‌گرایی، یادگیری مستمر	روحیه یادگیری و مشارکت	
صداقت، عدالت سازمانی، اعتمادسازی، تصمیم‌گیری ارزش‌محور، حفظ کرامت کارکنان، وفاداری سازمانی	پایبندی به اصول، مسئولیت اخلاقی	تعهد به ارزش‌ها و اخلاق	
توجه به زمینه، تحلیل محیط، شناخت ذی‌نفعان، دریافت علائم غیرکلامی، فهم فضای سازمانی، تحلیل روابط پنهان	حساسیت موقعیتی، تفسیر دقیق اطلاعات	درک دقیق موقعیت‌ها	
برنامه‌ریزی برای ارتقاء، هدف‌گذاری شغلی، مشارکت در پروژه‌های جدید، یادگیری مهارت جدید، خودسنجی، تعهد به پیشرفت	رشد درونی، آینده‌نگری شغلی	توسعه حرفه‌ای	
شناسایی هیجانات، تفکیک هیجان از واکنش، تعبیر هیجان در موقعیت‌ها، مدیریت خشم، خودآرام‌سازی، کنترل استرس	خودآگاهی هیجانی، تنظیم هیجان	کنترل احساسات	
تمرکز در لحظه، کاهش حواس‌پرتی، تحلیل پیش از عمل، کاهش تصمیمات عجولانه، پرهیز از واکنش هیجانی، توجه انتخابی	کنترل شناختی، افزایش دقت	کاهش خطای انسانی	
بازنگری در افکار، دیدن تعصبات ذهنی، تشخیص الگوهای منفی، تغییر رفتار تکراری، رهاسازی کنترل ذهنی، آگاهی از محدودیت‌ها	اصلاح الگوهای رفتاری، افزایش خودآگاهی	شناسایی نقطه کور درونی	
شنیدن فعال، درک احساس دیگران، پاسخ مناسب، بیان شفاف افکار، انتخاب واژگان مؤثر، مهارت گفت‌وگو	وضوح بیانی، همدلی	تقویت مهارت‌های ارتباطی	

بهبود تصمیم‌گیری	تحلیل چندوجهی، تصمیم مبتنی بر ارزش	انطباق تصمیم با اصول، شفافیت تصمیم‌گیری، تعهد به پیامد، بررسی ابعاد تصمیم، توجه به پیامدها، لحاظ دیدگاه‌ها
هم‌سوسازی کارکنان	انگیزش درونی، ایجاد معنا	تبیین مأموریت، هم‌راستا کردن اهداف، روایت‌سازی سازمانی، الهام‌بخشی، مشارکت داوطلبانه، پیوند با ارزش‌های سازمان
کاهش استرس کاری	ذهن‌آگاهی هیجانی، تاب‌آوری سازمانی	مواجهه با بحران، حفظ آرامش، بازیابی پس از فشار، توجه به بدن و ذهن، مکث پیش از واکنش، تکنیک تنفس
افزایش رضایت شغلی	تجربه مثبت کاری، تعادل کار و زندگی	نبود مزاحمت فکری، زمان‌بندی منطقی، انرژی مثبت در محیط کار، آرامش روانی، احساس رشد، رابطه سالم با مدیر
تعادل پردازش درونی و بیرونی	تنظیم تمرکز، تعامل ذهن و محیط	پیوند درک بیرونی با تحلیل درونی، آگاهی از بازخورد، تصمیم محیط‌محور، جابه‌جایی توجه آگاهانه، مهار نشخوار ذهنی، اولویت‌بندی افکار
کاهش گردش شغلی	احساس تعلق، ثبات حرفه‌ای	تعهد شغلی، انگیزش ماندن، رضایت پایدار، انس با فرهنگ سازمانی، پذیرش تیم، هم‌راستایی ارزشی
ایجاد فرهنگ مثبت	تقویت روابط سازمانی، الگوی رفتاری رهبر	ارتباط افقی، همکاری بین‌واحدی، اعتماد متقابل، نمایش صداقت، گوش دادن فعال، آرامش در واکنش

پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول ۵ که نشان‌دهنده عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۵. عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه

پیامدها	کد	عوامل موثر	کد
کاهش خطاهای انسانی	w11	استقبال از تغییرات	w1
شناسایی نقطه کور درونی	w12	وجود روحیه انعطاف‌پذیری شناختی	w2
تقویت مهارت‌های ارتباطی	w13	استقلال و خودهدایت‌گری	w3
بهبود فرآیند تصمیم‌گیری	w14	بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری	w4
همسو کردن کارکنان در راستای مأموریت سازمان	w15	داشتن توانایی تمرکز بر جزئیات	w5
کاهش استرس و تنش‌های کاری	w16	داشتن روحیه یادگیری و مشارکت	w6
افزایش رضایت شغلی	w17	تعهد به ارزش‌ها و اصول اخلاقی	w7
تعادل بین پردازش درونی و بیرونی	w18	توانایی درک دقیق محیط و موقعیت‌ها	w8
کاهش نرخ گردش شغلی	w19	تلاش برای توسعه حرفه‌ای خود	w9
ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت	w20	توانایی کنترل و تنظیم احساسات	w10

یافته‌های بخش کمی

داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، با روش تحلیل محتوا کدگذاری و طبقه‌بندی شد. خروجی این مرحله، مجموعه‌ای از مفاهیم و مؤلفه‌های محوری رهبری ذهن‌آگاه بود که به‌عنوان گره‌های نقشه شناختی در نظر گرفته شدند. در مرحله بعد، روابط میان مفاهیم شناسایی‌شده از طریق بررسی هم‌ظهوری کدها و تحلیل متن مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار

مکس کیودی ای استخراج و فهرست شد. این روابط مبنای تدوین ساختار مفهومی اولیه نقشه شناختی فازی قرار گرفتند. به منظور کمی سازی روابط استخراج شده، از روش دلفی اصلاح شده استفاده شد. در این مرحله، فرم ارزیابی ساختار علی به خبرگان ارائه و از ایشان خواسته شد شدت و جهت تأثیر هر مؤلفه بر سایر مؤلفه‌ها را در قالب مقیاس فازی زبانی (مثلاً: بسیار ضعیف، ضعیف، متوسط، قوی، بسیار قوی) مشخص کنند. داده‌های زبانی خبرگان با استفاده از مقیاس مثلثی فازی به مقادیر عددی فازی تبدیل شدند. هر شناخت و فهم رابطه در قالب عدد فازی سه تایی نشان داده شد که شدت، ابهام و عدم قطعیت را پوشش می‌داد. برای به دست آوردن ماتریس وزن نهایی، از میانگین فازی گروهی استفاده شد و نتایج نهایی وارد الگوریتم تحلیل نقشه شناختی فازی (FCM) گردید. این گام، ذهن آگاه ... داده‌های کیفی را به ورودی کمی قابل تحلیل برای ساختار گراف علی تبدیل کرد. در نتیجه‌ی فازی زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، هر مربوط به عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن آگاه، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۷ و ۶). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن آگاه می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۶. ماتریس تصمیم فازی عوامل موثر بر رهبری ذهن آگاه

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
0/73	0/56	0/82	0/52	0/59	0/48	0/61	0/56	0/7	0	w1
0/61	0/46	0/49	0/5	0/44	0/67	0/73	0/65	0	0/47	w2
0/45	0/56	0/625	0/58	0/375	0/63	0/73	0	0/48	0/67	w3
0/57	0/56	0/46	0/34	0/61	0/42	0	0/5	0/54	0/58	w4
0/54	0/68	0/57	0/62	0/38	0	0/51	0/58	0/5	0/53	w5
0/4	0/4	0/55	0/37	0	0/55	0/55	0/45	0/52	0/56	w6
0/41	0/29	0/52	0	0/57	0/54	0/64	0/49	0/23	0/53	w7
0/59	0/6	0	0/58	0/64	0/27	0/49	0/51	0/57	0/34	w8
0/48	0	0/51	0/61	0/52	0/55	0/61	0/3	0/37	0/49	w9
0	0/56	0/54	0/53	0/62	0/65	0/57	0/46	0/42	0/17	w10

جدول ۷. ماتریس تصمیم فازی پیامدهای رهبری ذهن آگاه

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
0/87	0/65	0/93	0/6	0/65	0/54	0/69	0/62	0/77	0	w11
0/69	0/52	0/55	0/58	0/52	0/78	0/84	0/75	0	0/56	w12
0/55	0/64	0/71	0/66	0/45	0/73	0/84	0	0/58	0/77	w13
0/67	0/66	0/55	0/42	0/69	0/5	0	0/56	0/58	0/66	w14
0/61	0/76	0/66	0/7	0/44	0	0/59	0/67	0/58	0/62	w15
0/42	0/42	0/6	0/41	0	0/62	0/65	0/55	0/6	0/6	w16
0/42	0/3	0/54	0	0/59	0/56	0/67	0/51	0/24	0/56	w17
0/62	0/63	0	0/6	0/67	0/28	0/51	0/53	0/6	0/36	w18
0/5	0	0/54	0/63	0/54	0/58	0/63	0/32	0/39	0/51	w19
0	0/58	0/56	0/56	0/65	0/68	0/59	0/48	0/44	0/18	w20

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیر پذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری، بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری را دارد. همچنین از میان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، ح بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد.

توان تأثیر گذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیر گذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، استقبال از تغییرات، بیشترین ظرفیت تأثیر گذاری را دارد. همچنین از میان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، کاهش خطاهای انسانی، دارای بیشترین ظرفیت تأثیر گذاری می‌باشد.

شاخص مرکزی

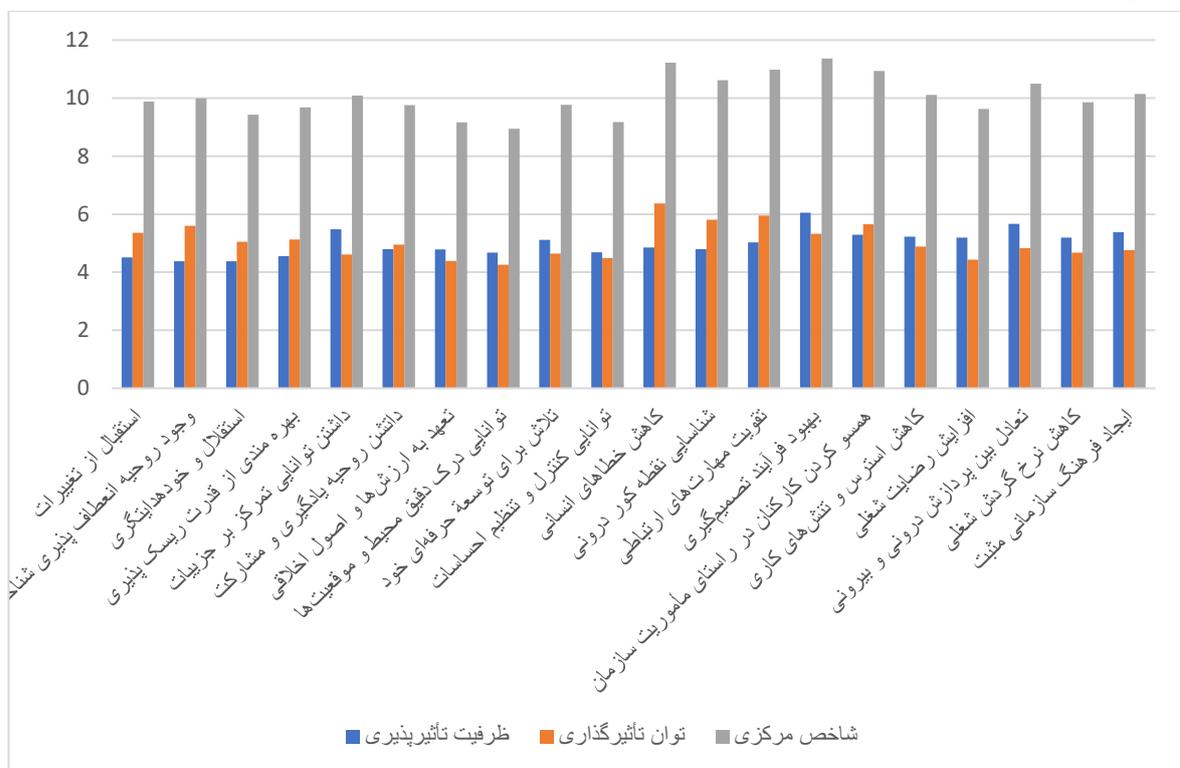
مجموع دو عامل ظرفیت تأثیر پذیری و توان تأثیر گذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیر پذیری و یا توان تأثیر گذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موثر و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری که دارای بیشترین توان تأثیر پذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه شناخته شد. همچنین از میان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، به‌عنوان شاخص‌های برتر، شناسایی شدند. محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است:

جدول ۸. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه

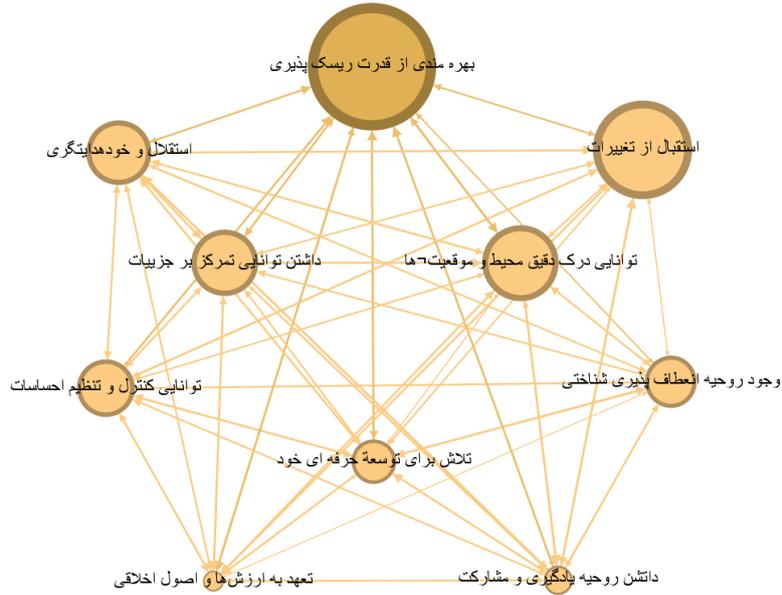
کد	تأثیر پذیری	تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
w1	4/38	5/60	9/99
w2	4/38	5/05	9/43
w3	4/55	5/13	9/68
w4	5/48	4/61	10/09
w5	4/8	4/95	9/76
w6	4/78	4/39	9/17
w7	4/68	4/26	8/95
w8	5/12	4/64	9/77
w9	4/69	4/49	9/18
w10	4/82	4/57	9/40
w11	4/85	6/37	11/22
w12	4/8	5/81	10/62
w13	5/03	5/95	10/98
w14	6/05	5/32	11/37
w15	5/29	5/65	10/94
w16	5/23	4/88	10/11
w17	5/19	4/43	9/63
w18	5/67	4/83	10/5
w19	5/19	4/67	9/86
w20	5/38	4/76	10/14

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل موثر بر شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه مشخص شده است. همچنین بهبود فرآیند تصمیم‌گیری نیز که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه مشخص شده است. در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش نقشه شناخت و فهم سازی شاخص‌های مرکزیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برای عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه محاسبه شد. این شاخص‌ها به‌عنوان معیارهایی معتبر برای اولویت‌بندی اهمیت عوامل و پیامدها به‌کار رفتند. از بین عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، «بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری» با شاخص مرکزیت ۱۰٫۰۹ بالاترین رتبه را کسب کرد که نشان‌دهنده نقش محوری آن در توانمندسازی مدیران برای پذیرش تغییرات و مدیریت شرایط نامطمئن در سازمان‌های دولتی است. این عامل علاوه بر تأثیرگذاری قابل توجه ۴۶۱ بالاترین تأثیرپذیری ۵۴۸ را نیز دارد که نشان می‌دهد این عامل از دیگر عوامل نیز متأثر است و در عین حال بر سایر عوامل اثرگذار است. همین موضوع اهمیت بالای آن را در ساختار ذهن‌آگاهی رهبری تأیید می‌کند. از سوی دیگر، در میان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه، «بهبود فرآیند تصمیم‌گیری» با شاخص مرکزیت ۱۱٫۳۷ بیشترین اهمیت را داشته و به‌عنوان مهم‌ترین پیامد شناسایی شد. علاوه بر این، این پیامد با شاخص تأثیرگذاری ۵٫۳۲ و تأثیرپذیری ۶۰۵ بالاترین میزان را در میان سایر پیامدها نشان می‌دهد. این امر نمایانگر نقش کلیدی ذهن‌آگاهی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان است که منجر به کاهش خطاها و افزایش کارایی مدیریتی می‌شود. نتایج کیفی پژوهش نیز این یافته‌ها را تأیید می‌کند؛ در مصاحبه‌ها، خبرگان بارها به نقش حیاتی ریسک‌پذیری در مواجهه با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی و همچنین اهمیت فرآیند تصمیم‌گیری دقیق و آگاهانه در موفقیت رهبری اشاره کرده‌اند. بنابراین، انتخاب «بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری» و «بهبود فرآیند تصمیم‌گیری» به‌عنوان مهم‌ترین عامل و پیامد رهبری ذهن‌آگاه، مبتنی بر شواهد کمی قوی و تأییدات کیفی است که قانع‌کننده بودن آن را تضمین می‌کند. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

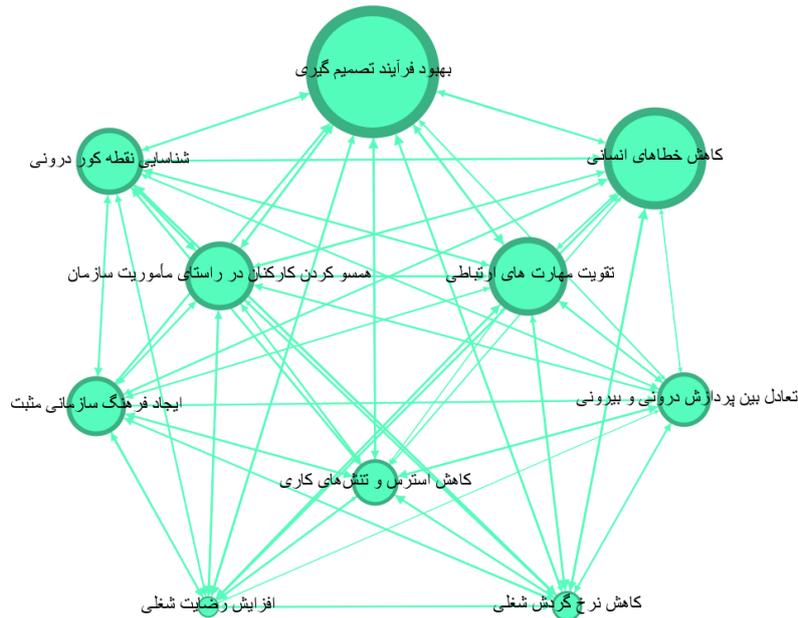


نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۲. نمودار روابط علی عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه



نمودار ۳. نمودار روابط علی پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه می‌باشد. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری و از میان پیامدهای

رهبری ذهن‌آگاه، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

احساسات اعم از مثبت و منفی، بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی افراد هستند که اگر نتوانند بینش و کنترل مناسبی روی آن‌ها داشته باشند، می‌توانند زمینه مبادرتشان را به اقدامات نسنجیده فراهم سازند. با ذهن‌آگاهی رهبران می‌توانند احساساتشان را طوری مدیریت کنند که آن‌ها را به رهبری مؤثرتر، منعطف‌تر و مدبرتر تبدیل کند. تأثیر ذهن‌آگاهی در بهبود رهبری هم از جنبه فردی و هم از بُعد شغلی، قابل توجه است. اشراف بر احساسات و کنترل رفتار، برای رهبران در مقایسه با سایر اعضای سازمان، اهمیت دوچندانی دارد. ذهن‌آگاهی از رهبران، افرادی منعطف می‌سازد که بهتر می‌توانند سکان هدایت سازمان را در طوفان حوادث و بحران‌ها در دست بگیرند. لذا با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر ذهن‌آگاهی مدیران و نیز پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با ذهن‌آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس عوامل موثر بر ذهن‌آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی شامل استقبال از تغییرات، وجود روحیه انعطاف‌پذیری شناختی، استقلال و خودهدایت‌گری، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری، داشتن توانایی تمرکز بر جزئیات، داشتن روحیه یادگیری و مشارکت، تعهد به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، توانایی درک دقیق محیط و موقعیت‌ها، تلاش برای توسعه حرفه‌ای خود و توانایی کنترل و تنظیم احساسات می‌باشد. هم‌چنین پیامدها یا عوامل پس‌آیندی ذهن‌آگاهی در مدیران سازمان‌های دولتی، کاهش خطاهای انسانی، شناسایی نقطه کور درونی، تقویت مهارت‌های ارتباطی، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، همسو کردن کارکنان در راستای مأموریت سازمان، کاهش استرس و تنش‌های کاری، افزایش رضایت شغلی، تعادل بین پردازش درونی و بیرونی، کاهش نرخ گردش شغلی، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بر این اساس مهم‌ترین عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه، بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری، استقبال از تغییرات و توانایی درک دقیق محیط و موقعیت‌ها هستند. هم‌چنین بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش خطاهای انسانی و تقویت مهارت‌های ارتباطی نیز به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج مطالعه ژو و همکاران (۲۰۲۳) از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که رهبری ذهن‌آگاه در سازمان سبب کاهش استرس‌ها و تنش‌های محیط کاری و در نهایت سبب بهزیستی کاری رهبران می‌گردد و این نتیجه‌ای است که پژوهش حاضر نیز به آن دست یافت. کرسیماکرز و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان دادند که رهبری ذهن‌آگاه زمینه‌های بهبود و توسعه مهارت‌های رهبری را در سازمان فراهم می‌آورد، که به‌نوعی همراستا با نتایج این پژوهش است. کینگ و بادهام (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که وجود ذهن‌آگاهی در رهبری فراتر از دیدگاه‌های ذهن‌آگاهی به‌عنوان وسیله‌ای برای کاهش استرس ذاتی در مسیر تغییرات سازمانی است و سبب کاهش تنش‌های کاری می‌شود، و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر نیز به آن دست یافت. ویوو و پارامیتا (۲۰۲۲) نیز همچون پژوهش حاضر در تحقیق خود بیان کردند، رهبری ذهن‌آگاه قصد جابجایی را کاهش می‌دهد و سبب کاهش نرخ جابه‌جایی شغلی می‌شود. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که ذهن‌آگاهی مدیران سازمان‌های دولتی که پیش‌ازاین به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، عوامل موثر و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است. برخلاف اغلب مطالعات پیشین که سبک‌هایی چون رهبری تحول‌آفرین، خدمت‌گزار یا اخلاقی را بررسی کرده‌اند، این پژوهش با تمرکز بر رهبری ذهن‌آگاه، به مطالعه سبکی نوین و کمتر پژوهش‌شده در ادبیات مدیریت سازمان‌های دولتی پرداخته است. این تمرکز مفهومی بر نوعی از رهبری با ریشه‌های روان‌شناختی و درونی، افق جدیدی را برای تحلیل الگوهای مدیریتی در محیط‌های رسمی و بوروکراتیک فراهم می‌آورد. هم‌چنین اغلب

شناخت و فهم

رهبری

ذهن‌آگاه ...

۱۴۴ | صفحه

پژوهش‌های موجود تنها به شناسایی مؤلفه‌های ذهن‌آگاهی یا تأثیرات کلی آن بر اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند. در مقابل، این مطالعه با رویکردی علی، هم عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه را شناسایی کرده و هم پیامدهای فردی و سازمانی آن را مدل‌سازی نموده است. این جامعیت تحلیلی موجب ارائه تصویری نظام‌مند و واقع‌گرایانه از پویایی این سبک رهبری در سازمان‌ها شده است. در واقع، ترکیب نوآوری‌های مفهومی، تحلیلی، روش‌شناختی و بومی‌سازی یافته‌ها، پژوهش حاضر را به الگویی پیشرو در مطالعات رهبری در سازمان‌های دولتی تبدیل کرده است که می‌تواند مبنای طراحی الگوهای نوین توسعه منابع انسانی در بخش عمومی قرار گیرد. در پایان باید عنوان کرد این پژوهش نیز مانند هر پژوهش علمی دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر بررسی مقطعی رهبری ذهن‌آگاه است. از همین رو پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی با انتخاب سازمان مشخصی به مطالعه فرایند شکل‌گیری چنین رهبری در طی زمان بپردازند و تغییرات آن در طول زمان را بررسی کنند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش می‌توان به جامعه آماری تحقیق اشاره داشت که مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین اساتید دانشگاه بودند و باید در تعمیم نتایج احتیاط کرد.

جنبه‌های عملی و کاربردی پژوهش

رهبری ذهن‌آگاه به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت، بر تقویت آگاهی لحظه‌به‌لحظه مدیران از تفکرات، احساسات و واکنش‌های خود و محیط اطراف تأکید دارد؛ این آگاهی در سطوح فردی و سازمانی، بسترهای لازم برای تصمیم‌گیری‌های عالمانه، مدیریت هیجانات و تسهیل تغییرات پیچیده را فراهم می‌آورد. از این رو، پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌های دولتی، که اغلب با پیچیدگی‌ها و فشارهای محیطی خاصی مواجه هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبری ذهن‌آگاه فراتر از یک مفهوم نظری صرف، یک ضرورت عملی و راهبردی در مدیریت سازمان‌های پیچیده و متغیر به ویژه در ساختارهای دولتی است که با چالش‌های چندبعدی مواجه‌اند. این رویکرد، با ارتقای آگاهی لحظه‌ای مدیران نسبت به احساسات، رفتارها و محیط پیرامون، امکان اتخاذ تصمیمات هوشمندانه‌تر، افزایش انعطاف‌پذیری شناختی و مدیریت اثربخش هیجانات را فراهم می‌آورد.

پیشنهادات

- باتوجه به یافته‌ها مشخص شد که بهره‌مندی از قدرت ریسک‌پذیری، مهم‌ترین عامل اثرگذار بر رهبری ذهن‌آگاه می‌باشد. در این راستا مدیران بایستی به این مهم واقف باشند که در فضای رقابتی امروز راهی جز رقابت با سایر سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد وجود ندارد و ریسک‌پذیر بودن یکی از عواملی است که باعث می‌شود سازمان سریع‌تر از رقبای از فرصت‌های محیطی استفاده کند.
- وجود روحیه انعطاف‌پذیری طبق نتایج از جمله عوامل اثرگذار در رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌ها می‌باشد. در این راستا باید گفت فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در ایجاد انعطاف‌پذیری دارد. فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تغییرات، همکاری، نوآوری، و یادگیری مداوم تأکید دارد، باعث تشویق سازمان به مشارکت فعال و تطبیق با محیط‌های متغیر می‌شود. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که از تنوع و تفاوت‌ها استفاده می‌کند و از اعضای سازمان به عنوان یک تیم متحد و هماهنگ حمایت می‌کند، انعطاف‌پذیری سازمانی را تقویت می‌کند و توانایی سازمان را برای مقابله با مواجهه‌های ناگهانی و بحران‌ها افزایش می‌دهد.
- نتایج حاکی از آن است که تعهد به ارزش‌ها و اصول اخلاقی از جمله عوامل اثرگذار بر رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی است. در این راستا پیشنهاد می‌شود در سطح راهبردهای سازمانی با ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی، تدوین و پیاده‌سازی منشور اخلاقی در سازمان، تعیین مشاور اخلاق به‌طور رسمی در سازمان، تشکیل کمیته رسمی اخلاق در سازمان، تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و بروز نگهداشتن آن‌ها، طراحی سیستم انضباطی مناسب و اخلاقی در سازمان و توجه به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌های سازمانی در جهت مدیریت اخلاقیات در سازمان تلاش کنند.

• داشتن روحیه یادگیری و مشارکت طبق یافته‌ها از دیگر عوامل موثر بر رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی می‌باشد. لازمه هدایت بهتر دیگران، این است که رهبران ابتدا یاد بگیرند که خود را بهتر هدایت کنند. این آموزش از طریق کتاب‌ها، رویدادها، دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی اتفاق می‌افتد و آن‌ها را قادر می‌سازد مهارت‌های خود را توسعه داده و شخصیت خود را بالاتر ببرند و در نتیجه رهبر بهتری شوند.

• با توجه به یافته‌های پژوهش در خصوص پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی پیشنهاد می‌شود. طراحی دوره‌های آموزشی جامع که با رویکرد ترکیبی، آموزش نظری، تمرین‌های عملی و کارگاه‌های تعاملی را دربرگیرد. این دوره‌ها می‌توانند بر اساس نیازهای خاص سازمان‌های دولتی تنظیم شوند و موضوعاتی مانند مدیریت استرس، تمرکز حواس، کنترل احساسات و تصمیم‌گیری آگاهانه را پوشش دهند. آموزش مداوم و پشتیبانی پس از دوره، تضمین‌کننده ماندگاری این مهارت‌ها در مدیران خواهد بود.

• تدوین راهنمای کاربردی برای رهبران سازمان‌های دولتی از دیگر راه‌های پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی است. لذا در این خصوص تهیه مستندات کاربردی و عملی که شامل توصیه‌های رفتاری، تکنیک‌های ذهن‌آگاهی و سناریوهای واقعی سازمانی باشد، می‌تواند به رهبران کمک کند تا در مواجهه با چالش‌های روزمره، رفتار ذهن‌آگاهانه از خود نشان دهند. این راهنما می‌تواند به صورت چاپی، دیجیتال یا در قالب اپلیکیشن موبایل در دسترس قرار گیرد.

• با توجه به یافته‌های پژوهش در خصوص پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی ایجاد شبکه‌های پشتیبانی و گروه‌های تمرین ذهن‌آگاهی در سازمان پیشنهاد می‌شود. تشکیل گروه‌های حمایت و تمرین ذهن‌آگاهی به مدیران فرصت می‌دهد که در فضایی امن و همدل، تمرینات را به اشتراک بگذارند و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند. این شبکه‌ها می‌توانند شامل جلسات هفتگی یا ماهانه، کارگاه‌های تبادل دانش و حتی مربیگری فردی باشند.

• ارزیابی اثربخشی پیاده‌سازی با استفاده از شاخص‌های عملکردی خاص از دیگر راه‌های پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی است. در این خصوص تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) مرتبط با رهبری ذهن‌آگاه مانند کاهش خطاهای انسانی، بهبود رضایت شغلی، کاهش استرس و تنش‌های کاری، و کاهش نرخ جابه‌جایی نیروی انسانی، به مدیران کمک می‌کند تا میزان موفقیت برنامه‌های اجرایی را بسنجند. گزارش‌های دوره‌ای و بازخوردهای سیستماتیک به بهبود مستمر این فرآیندها کمک خواهد کرد.

همچنین برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهاد‌های زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

• باتوجه به زمان محدودی که در انجام پژوهش در اختیار پژوهشگران قرار داشت، امکان بررسی جامعه آماری در درازمدت و بررسی مجدد جامعه آماری در زمانی دیگر وجود نداشت. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی با پژوهش حاضر را در دوره‌های زمانی متفاوت انجام دهند و نتایج را مقایسه کنند.

• در پژوهش حاضر، یک جامعه آماری خاص مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج به‌دست‌آمده حاصل ویژگی‌های این جامعه خاص بود. بررسی نمونه دیگر و مقایسه نتایج در چارچوب این پژوهش نمی‌گنجد و نتایج به‌دست‌آمده امکان تعمیم‌پذیری به جامعه‌ای گسترده‌تر را ندارد. بر این اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی را در جامعه‌های آماری متفاوت انجام دهند تا امکان تعمیم نتایج فراهم شود.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانده‌اند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

1. Alsayah, A. (2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and image. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 501-513.
2. Alvani, S.M. (2017). *Public Management*, Tehran: Nay Publication, fifty-fourth edition. (in Persian)
3. Amini, A., Mohammadloo, M., Jafari, A. (2019). Presenting an integrated model of effective leadership in technology adoption. *Management and Development Process*, 32(4) 153-188. (in Persian)
4. Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A. J. H., & Fatayan, A. (2020). Mindful Leadership: The Ability of the Leader to Develop Compassion and Attention without Judgment-A Case Study of the Leader of Buddhist Higher Education Institute. *European Journal of Educational Research*, 9(1), 51-65.
5. Costa, D. A. V. D., Kogien, M., Hartwig, S. V., Ferreira, G. E., Guimarães, M. K. D. O. R., & Ribeiro, M. R. R. (2022). Dispositional mindfulness, emotional regulation and perceived stress among nursing students. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20220086.
6. Daniel, C., Hülshager, U. R., Kudesia, R. S., Sankaran, S., & Wang, L. (2023). Mindfulness in projects. *Project Leadership and Society*, 4, 100086.
7. Doornich, J. B., & Lynch, H. M. (2024). The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1322507.
8. Ehrlich, J.(2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations, *Journal of Homepage*, 11:1-11.
9. Faizul, M. (2023). The impact of ethical leadership on employee well-being with moderating role of role of leadership mindfulness. *Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations*, 2(05), 281-292.
10. Ghorbani Joonghani, R., Delavi Isfahan, M.R. (2021). New leadership paradigm, mindful leadership, 8th International Conference on Recent Advances in Management and Industrial Engineering, Tehran. (in Persian)
11. Gip, H., The Khoa, D., Guchait, P., Fernando Garcia, R. L., & Pasamehmetoglu, A. (2022). Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter. *The Service Industries Journal*, 42(5- 6), 383-411.
12. Godini, M. (2021). Mindful management for designing the future of the organization. *International Conference on New Challenges and Solutions in Industrial Engineering, Management and Accounting*. (in Persian)
13. Golden, H. L., Vosper, J., Kingston, J., & Ellett, L. (2021). The impact of mindfulness-based programmes on self-compassion in nonclinical populations: A systematic review and meta-analysis. *Mindfulness*, 12, 29-52.
14. Harvey, J. F., & Kudesia, R. S. (2023). Experimentation in the face of ambiguity: How mindful leaders develop emotional capabilities for change in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 573-589.
15. Higgs, M., & Rowland, D. (2024). Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change. *Journal of General Management*, 49(2), 146-162.
16. Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2016). Mindful leadership: Achieving results by managing the mind. *Leader to Leader*, 2016(79), 49-56.
17. Jagannathan, S., & Rodhain, F. (2016). What is mindful leadership?. *Compendium on Integrating Spirituality & Organizational Leadership.*, 5, 94-100.
18. Kersemaekers, W. M., Vreeling, K., Verweij, H., van der Drift, M., Cillessen, L., van Dierendonck, D., & Speckens, A. E. (2020). Effectiveness and feasibility of a mindful leadership course for medical specialists: a pilot study. *BMC Medical Education*, 20, 1-10.
19. King, E., & Badham, R. (2020). The wheel of mindfulness: A generative framework for second-generation mindful leadership. *Mindfulness*, 11(1), 166-176.

20. Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
21. Kumar, R. S. (2018). Literature Review On Leadership, Leadership Theories, Style And Leadership Development. *International Journal of Research in Business Management*, 6(6), 13-24.
22. Law, M. (2024). Mindful Leadership and Climate Action.
23. Levey, J., & Levey, M. (2019). Mindful leadership for personal and organisational resilience. *Clinical radiology*, 74(10), 739-745.
24. Lu, J., Mumba, M. N., Lynch, S., Li, C., Hua, C., & Allen, R. S. (2019). Trait mindfulness and nursing students' psychological stress: A regression and mediation analysis. *Nurse Education Today*.
25. Mellor, N., Wilday, J., Lunt, J., & Holroyd, J. (2015). High reliability organisations and mindful leadership. In *Hazard 25, Symposium Series* (Vol. 160, pp. 1-6).
26. Mohammadian, B., Zarei-Matin, H., Babashahi, J., Yazdani, H.R. (2017). Explaining the process of forming humble leadership in business with a meta-synthesis approach. *Journal of Change Management*, 9(18), 24-46. (in Persian)
27. Mohammadi-Fateh, A., Manovarian, N. (2023). Improving job performance through mindfulness in the light of creativity, creative participation and humble leadership. *Human Resources Studies*, 46(12), 92-111. (in Persian)
28. Mohammed Mubarak Saleh, R. Nusari, M. Ameen A. & Alrajawy, I. (2018). Leadership in the organization: A Conceptual Review. *International Journal of Management and Human Science* 2 (4), 52-59.
29. Mohammed, A. H. A., Harfi, B., & Chen, L. (2023). The role of leadership mindfulness on employee well-being through mediating role of ethical leadership. *Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations*, 2(02), 71-81.
30. Niaz-Azari, M. (2022). Investigating the effect of mindful leadership on mental well-being and organizational commitment (case study: elementary school principals in Sari). *Journal of Management on Organizational Education*, 11(2), 135- 156. (in Persian)
31. Nilsson, H., & Kazemi, A. (2023). The bright triad of mindful leadership: An alternative to the Dark Triad of leadership. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 67.
32. Pinck, A. S. & Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee WellBeing: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), pp. 884-896.
33. Ritchie-Dunham, J. L. (2014). Mindful leadership. *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness*, 443-457.
34. Rothouse, M. J. (2020). Individual-Level Mindfulness and Organizational Creativity. *A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations*, (55-67). Springer.
35. Sathiyaseelan, A., Balasundaram, S., & Zirkler, M. (2022). Indian Perspectives of Mindful Leadership. In *International Research Conference on Mindfulness*.
36. Tan, C. (2023). A Daoist understanding of mindful leadership. *Leadership*, 19(3), 275-289.
37. Wang, X., Wen, X., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94: 1 -12.
38. Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: the role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341.
39. Yaw Akparep, J., Jengre, E. & Afusah Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8(1), 1-22.
40. Yu, S. C. (2023). Cohort difference in job environments: The mediating effect of organizational identification on the relationships between mindful leadership and self-spirituality. *The Journal of General Psychology*, 150(3), 363-377.
41. Zheng, M., Xu, Z., & Qu, Y. (2022). The effect of mindful leadership on employee innovative behavior: Evidence from the healthcare sectors in China. *International journal of environmental research and public health*, 19(19), 12263.

42. Zhou, Y., Wang, C., & Sin, H. P. (2023). Being “there and aware”: A meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organiza*

PAP

۱۶ (۲)

صفحه | ۱۴۹