

Research Paper

Designing a Mindful Leadership Model in Government Organizations with Interpretive Structural Modeling

Amir Hooshang Nazarpouri*¹ , Elahe Kohneshin² , Elahe Maneshdavi³ , Mina Hoseini⁴ 

¹ Associated Professor of Lorestan University, Khorramabad, Iran

² Master's student of Islamic Azad University and elementary teacher of ALESHTAR, Iran

³ PhD. student in public administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

⁴ Lorestan University, Khorramabad, Iran



[10.22080/shrm.2024.5232](https://doi.org/10.22080/shrm.2024.5232)

Received:

September 19, 2024

Accepted:

December 7, 2024

Available online:

December 21, 2025

Abstract

In today's world, the most effective and important component that creates distinction in the way organizations are run is the role of leadership, and it is certain that in the current conditions of organizations, effective leadership is successful. Organizations have found an important relationship; one example of effective leadership is conscious leadership. Therefore, the current research was conducted to design a model of conscious leadership in government organizations. This study is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the research included senior managers and human resource managers of government organizations, 20 of whom were selected using a targeted sampling method. The data collection tool was an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, the validity and reliability of which were confirmed using the content method and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability. In this research, qualitative data were analyzed with the content analysis method and Maxqda software, and quantitative results were analyzed with the ISM method. The results of the research include the identification of the dimensions and components affecting mindful leadership in the four axes of the contexts of the formation of mindful leadership, the intervening factors of mindful leadership, along its dimensions and consequences. The results also show that the implementation of mindfulness leadership will lead to positive involvement in the processes of guiding employees, applying transformational behaviors, nurturing and strengthening valuable and rich experiences, and creating alignment and empathy under the banner of an efficient and supportive organizational culture.

Keywords:

Leadership, Mindfulness, Mindfulness Leadership, Government Organizations

Extended abstract

1. Introduction

Today, leadership plays an important and decisive role in the success and durability of

organizations; in fact, leaders play the most vital roles in organizations. Therefore, managers and leaders in organizations must search for tools and use their abilities and skills in different ways to increase the efficiency and effectiveness of organizational processes. It can be boldly said

*Corresponding Author: Amir Hooshang Nazarpouri

Address: Lorestan University.

Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

that it is one of the most effective and important components that creates distinction in the way organizations are run. It is certain that in the current situation of organizations, effective leadership significantly affects the success of organizations. One example of effective leadership is conscious leadership. In fact, mindfulness is a cognitive state that will be defined in the moment with everything that exists now without judgment and commenting on what is happening, that is, a person understands pure reality without explanation. A person with a conscious mind creates a capable manager who not only issues orders but also has leadership power and will explain how to do the work, and the reason behind it, as well as give his orders clearly and friendly. In order for the manager of an organization to be able to have the appropriate and necessary efficiency in the current time and conditions, he must use his mind as a mysterious box so that he can benefit from the most effective techniques for the development of his organization and can be in the position of the manager of the organization for all the encouraging sets and roles. In fact, a mindful leader tracks the past and organizes the present. Investigating the impact of mindfulness in improving leadership has become the focus of management and organization experts in recent years. Mindfulness is a very beneficial factor for the various results of the leader and the organization. Considering the importance of this issue for today's organizations, the main question of the present research is how to find the leadership of mindfulness in government organizations.

2. Theoretical Framework

Mindfulness means full awareness and alertness in every moment of life; in fact, a balanced feeling of awareness that is free from any judgment about what is happening that causes physical phenomena and emotions as they occur, to be seen and accepted. In other words, a conscious person understands internal and external realities freely and without distortion. Mindfulness is an essential skill for effective leadership, which cultivates the ability to be more aware of others, which is the cornerstone of leadership in an organization. Accordingly, Peter Drucker believes that "we cannot manage others

unless we first learn to manage ourselves". In the organization, the leader who has these characteristics is called a conscious leader. Conscious leadership is a mechanism that can affect many psychological variables. Conscious leadership has a distinctive feature, such as awareness and attention to the environment of the current situation, which is related to critical situations characterized by high uncertainty. This leadership style differs from leader-member exchange, which requires leaders and followers to perform additional roles beyond work standards.

3. Research Methods

The current research is mixed, composed of quantitative and qualitative data sets. It is applied in terms of purpose and is included in descriptive survey studies. The statistical population of the current research was senior managers and human resource managers of government organizations. Regarding the selection of the statistical population, it should be stated that considering that the subject of the research is conscious leadership, it should be used from people who are theoretically and practically familiar with this concept and who have the necessary information to answer the interview questions and the questionnaire. For this reason, using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 senior managers and human resource managers of government organizations were selected. The tool for collecting information in the qualitative part was a semi-structured interview, one part of which was conducted in person and the other part was conducted over the phone with the sample members for thirty to forty minutes, and the points mentioned by the experts were recorded. Also, the data collection tool was used in the information section, and in the qualitative section, the content method and theoretical validity and reliability within the intermediate coder were used, showing the approval of these two quantitative questionnaires. In this way, a questionnaire in the form of a matrix [16x16] was given to the experts in person and by email and they were asked to answer it based on the algorithm of structural equations. In order to measure validity and reliability, it had an index collection tool. Also, the validity and reliability

of the data collection tool were confirmed in the quantitative section using the content validity and retest reliability method. In this research, to analyze the data in the qualitative part, the method of content analysis and coding and Maxqda software were used, and in the quantitative part, the interpretive structural modeling method and Matlab software were used.

4. Results

The current research was conducted to design a model of mindful leadership in government organizations. The findings include qualitative and quantitative findings; in the qualitative part, the components of mindfulness leadership were identified and in the quantitative part, the mindfulness leadership model was presented.

5. Conclusion

The findings of the qualitative part of the research show that positive mental involvement in the process of guiding employees, creating alignment and empathy under the banner of an efficient and supportive organizational culture, fostering and strengthening valuable and supportive experiences and applying transformational

behaviors, and using conscious leadership, automatic behaviors, mental preoccupation, internal and external stimuli, and internal rumination provide the platforms for the formation of mindful leadership. The results also indicate that intervening and interrelated factors include participation and work engagement, creative processes, self-regulation, and attitude change. In addition, the findings showed that inspirational motivation, intellectual stimulation, ability to describe experience, and ideal influence are among the dimensions of mindfulness leadership. The results of the quantitative part show the leadership of the conscious mind in four levels. The research model is based on four levels of formation platforms, intervening and interrelated factors, dimensions of conscious leadership, and the consequences of the formation of conscious leadership.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

علمی

طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

امیر هوشنگ نظرپوری^{۱*}، الهه کوه نشین^۲، الهه منی‌شداوی^۳، مینا حسینی^۴

^۱دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
^۲دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی و آموزگار ابتدایی آموزش و پرورش الشتر، ایران
^۳دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
^۴دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران



10.22080/shrm.2024.5232

چکیده

در دنیای امروزه، مؤثرترین و مهم‌ترین مؤلفه‌ای که باعث ایجاد تمایز در نحوه اداره سازمان‌ها می‌شود، نقش رهبری می‌باشد و محرز است که در شرایط کنونی سازمان‌ها، رهبری اثربخش با موفقیت سازمان‌ها نسبت مهمی پیدا کرده است، یکی از نمونه رهبری اثربخش، رهبری ذهن‌آگاه است. لذا این پژوهش با هدف طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که تعداد ۲۰ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن‌ها با استفاده از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کنگزار و میان‌کنگزار تأیید شد. در این پژوهش داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار Maxqda 2020 و نتایج کمی با روش ISM تحلیل شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر رهبری ذهن‌آگاه در چهار محور بسترهای شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاهی، عوامل مداخله جوی رهبری ذهن‌آگاه به همراه ابعاد و پیامدهای آن است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که نشانگر آن است که پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاهی، درگیری مثبت در فرآیندهای هدایت کارکنان، اعمال رفتارهای تحول‌گرایانه، پرورش و تقویت تجربیات بالارزش و غنی و ایجاد همسویی و همدلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی را به دنبال خواهد داشت.

تاریخ دریافت:

۲۹ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۷ آذر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

رهبری؛ ذهن‌آگاهی، رهبری
ذهن‌آگاهی؛ سازمان‌های دولتی

* نویسنده مسئول: امیر هوشنگ نظرپوری
آدرس: دانشگاه لرستان، ایران.

ایمیل: nazarpouri.a@lu.ac.ir

۱ مقدمه

(Zhou, Wang & Sin, 2023). به‌طور کلی می‌توان چنین بیان نمود که رهبری ذهن‌آگاه به سازمان‌ها کمک کرده تا در طوفان اطلاعات بتوانند به یک جهت‌دهی زیبایی‌شناسانه دست یابند و در نهایت بتوانند در مسیر اهداف خود گام بردارند.

با توجه به تغییر و تحولات عصر کنونی شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها، توانایی لازم برای برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی را ندارند، از این رو در هزاره سوم ضرورت به‌کارگیری رویکردها و سبک‌های جدیدی از رهبری محسوس و الزامی است. در شرایط کنونی، مدیران بیش از هر زمان دیگری با مسائل رهبری درگیر هستند (Goldan et al, 2021). مسؤلیت اساسی مدیران، انجام نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به بهره‌وری و استفاده مؤثر و کارا از منابع مادی، مالی و به‌ویژه منابع انسانی است. به همین سبب، رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌ها، عاملی مهم و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی تحت‌لوی یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی می‌باشد. رهبران ذهن‌آگاه به افرادی اطلاق می‌شوند که بتوانند زیردستان خود را در زیر یک چتر فکری با یک جهت مشترک گردآوری کرده و در کارکنان خود این باور را ایجاد نمایند که اعتبار و ارزش یک سازمان، همان روح جمعی بوده که باید در یک مجموعه حاکم شود. درواقع رهبری ذهن‌آگاه توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان را دارد (قربانی و همکاران، ۱۴۰۰). در سبک رهبری ذهن‌آگاه نوعی تعهد برای رشد و پیشرفت افراد در سازمان وجود دارد. این تعهد، هم‌جهت با اهداف ذهن‌آگاهی می‌باشد که درواقع همان بالفعل نمودن توانایی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان می‌باشد. همچنین رهبران ذهن‌آگاه بایستی شایستگی‌ها و مهارت‌های قدرتمندی در خود ایجاد نمایند و به توانایی‌هایشان در انجام وظیفه ذهن‌آگاهی به شیوه مطلوب، ایمان و باور داشته باشد (Yu, 2023). با توجه به اهمیت سازمان‌های دولتی در کشور و با توجه به اینکه روابط کارکنان در سازمان‌های دولتی به صورت بلندمدت می‌باشد، به نظر می‌رسد استفاده از سبک رهبری ذهن‌آگاه توسط مدیران این سازمان‌ها، می‌تواند کمک قابل توجهی در جهت توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و حل مسائل و اصلاح تدریجی نابسامانی‌های این سازمان‌ها نماید. این سبک رهبری به مدیران دولتی کمک می‌کند تا بهترین عملکرد را از کارکنان خود بخواهند و ایجاد محیط کاری مؤثر و موفق را تسهیل کنند. همچنین، سبک رهبری ذهن‌آگاه باعث افزایش انگیزه و اعتمادبه‌نفس کارکنان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا بهترین توانایی‌های خود را نشان دهند. این سبک رهبری همچنین باعث ایجاد ارتباطات مثبت بین مدیران و کارکنان و افزایش همکاری و هماهنگی در سازمان می‌شود. بنابراین، توجه به سبک رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی می‌تواند بهبود عملکرد و اثربخشی این سازمان‌ها را تسهیل کند و به دولت کمک کند تا بهترین خدمات را به مردم ارائه دهد. بنابراین پژوهش حاضر در پی احساس نیاز به توانمندسازی مدیران و کارکنان در توسعه و بهره‌برداری از سازمان‌های دولتی در زمینه مسائل مدیریتی این سازمان انجام شده است. نکته‌ای دیگر که به مسأله پژوهش

امروزه رهبری نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و دوام سازمان‌ها دارد، برای مدیران و رهبران در سازمان‌ها لازم است علاوه بر جست‌وجو نمودن ابزارها و راه‌های متفاوتی برای افزایش میزان کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی، از توانایی‌ها و مهارت خود استفاده نمایند (Alsayah, 2022). به جرأت می‌توان گفت که از مؤثرترین و مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که باعث ایجاد تمایز در نحوه اداره سازمان‌ها می‌شود، نقش رهبری می‌باشد و محرز است که در شرایط کنونی سازمان‌ها، رهبری اثربخش با موفقیت سازمان‌ها نسبت مهمی پیدا کرده است، یکی از ویژگی‌های رهبران اثربخش ذهن‌آگاهی است (Higgs & Rowand, 2024). ذهن‌آگاهی متشکل از دو کلمه ذهن و آگاهی است، ذهن به معنای فکر و اندیشه و آگاهی تداعی‌کننده حالت پرشدن از فکر و اندیشه می‌باشد. ذهن آگاهی به معنای هوشیاری و آگاهی کامل است، به بیانی دیگر ذهن‌آگاهی، نوعی احساس بدون قضاوت شدن است که به‌وضوح دیدن و پذیرش هیجانانگیز و پدیده‌های فیزیکی، همان‌طور که وقوع یافته‌اند، کمک می‌نماید به این معنا که فرد واقعیت محض را بدون توضیح درک می‌نماید (نیاز آذری، ۱۴۰۱). فردی که دارای ذهنی آگاه است می‌تواند یک مدیر توانمند خلق کند، مدیری که فقط امر به صدور فرمان نکرده و دارای قدرت رهبری باشد، علاوه بر توضیح روش صحیح انجام کارها علت انجام کارها را نیز توضیح می‌دهد و دستورات خود را واضح و به‌صورت دوستانه‌ای بیان می‌کند. مدیر یک سازمان برای اینکه بتواند در شرایط فعلی کارایی مناسب را داشته باشد، بایستی از ذهن خود به‌عنوان یک جعبه اسرارآمیز استفاده نماید، تا بتواند از مؤثرترین تکنیک‌ها برای توسعه سازمان خود بهره‌مند شده و بتواند در جایگاه مدیر سازمان برای همه مجموعه دل‌گرم‌کننده و نقش حامی را به‌خوبی ایفا نماید. در حقیقت یک رهبر ذهن‌آگاه قادر به ردیابی صحیح گذشته و سامان‌دهی منظم زمان حال می‌باشد (Godini, 2021). نکته کلیدی در رهبری ذهن‌آگاه توانایی برقراری توازن میان ذهن و قلب می‌باشد با توجه به اینکه قلب مرکز احساسات است از طریق ذهنی‌آگاه و به‌کارگیری آن توسط رهبران می‌تواند سطح بالایی از خودآگاهی و هدفمندی را در عمل نمایش دهند. ذهن آگاهی رهبران را قادر می‌سازد تا رفتارهای تحول‌گرایانه‌ای را در رهبری اعمال نمایند، این سازه به نوبه خود منجر به خودکارآمدی رهبری خواهد شد. ذهن‌آگاهی در رهبری دارای تأثیرات مثبتی همچون هوشیاری، افزایش انرژی و درگیر شدن در جهت مثبت در فرآیندهای هدایت کارکنان می‌باشد. درواقع ذهن‌آگاهی ویژگی‌های ارزیابی عاطفی را در رهبران ارتقا می‌بخشد و زمینه‌ای فراهم می‌نماید که رهبر به‌صورت بی‌طرف و عینی‌تر در تعامل با زیردستان رفتار کند، بنابراین ذهن‌آگاهی ممکن است رهبران را تحریک نموده که توجه و آگاهی بیشتری نسبت به موقعیت‌های متفاوت از خود بروز دهند (Doornich & Lynch, 2022). قلب رهبری ذهن‌آگاه، خودآگاهی می‌باشد. زمانی که رهبری با آگاهی فکر کنند به‌مثابه یک نورافکن ابهامات را در محیط کار روشن می‌سازد بررسی تأثیر ذهن‌آگاهی در بهبود رهبری طی سال‌های اخیر به کانون توجه صاحب‌نظران مدیریت و سازمان تبدیل شده است.

است که رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب اهداف سازمانی طلب می‌کند. رهبری نوعی فرآیند پویا می‌باشد که به موجب آن یک فرد بر دیگر افراد تأثیرگذار است، تا به صورت داوطلبانه‌ای در جهت نیل به اهداف سازمانی تلاش نمایند (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 الهام‌بخشیدن به افراد برای دنبال نمودن اهداف سازمان می‌باشد (Mohammad Mubark Saleh et al., 2018). به بیانی دیگر، رهبری شکلی از جهت‌دهی و هدایت است که در آن یک شخص می‌تواند به گروهی از افراد اجرای امور را واگذار کند، به طوری که بتواند بر رفتار افراد و یا گروه‌های دیگر تأثیر داشته باشد (Yaw Akparep, Jengre & Afusah Mogre, 2019). با توجه به تعریف رهبری، مهم‌ترین نکته در رهبری، نفوذ و جهت‌دادن به اعضای سازمان می‌باشد (الوانی، ۱۳۹۵). 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 سازمان ها 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 (امینی، محمدر و جعفری، ۱۳۹۸). 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 (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶).

۲،۲ ذهن‌آگاهی

ذهن‌آگاهی که از مدیتیشن شرقی و سنت‌های یوگا ناشی شده، به ما می‌گوید که انسان برای آرامش و دور کردن نگرانی‌ها و اضطراب‌ها لازم می‌باشد با جریان مستمر و لحظه‌به‌لحظه زندگی رابطه‌ای عمیق و واقع‌گرایانه برقرار نماید بر اساس فرآیند روان‌شناختی، این عمل با نیازهای بدنی، احساسات، افکار و محرک‌های خارجی از محیط برای تقویت عملکرد و خلاقیت همراه می‌باشد (محمدی فاتح و همکاران، ۱۴۰۱). ذهن‌آگاه بودن معادل لغت انگلیسی (to be mindful) است (mind) یعنی فکر و ضمیر و (mindful) حالت پرشدن از فکر و اندیشه را تداعی می‌کند و مخالف کلمه بی‌توجهی یا وضعیت هدایت خودکار (mindlessness) است. ذهن‌آگاهی به‌عنوان حالت توجه برانگیخته و آگاهی از آن چه در لحظه کنونی اتفاق می‌افتد تعریف شده است و به رشد سه کیفیت خودداری از قضاوت، آگاهی قصدمندانه و تمرکز بر لحظه کنونی در توجه فرد تأکید می‌کند. توجه متمرکز بر لحظه حال، پردازش تمام جنبه‌های تجربه بلاواسطه شامل فعالیت‌های شناختی، فیزیولوژیکی یا رفتاری را موجب می‌شود. به‌واسطه تمرین و فن‌های مبتنی بر ذهن‌آگاهی فرد نسبت به فعالیت‌های روزانه خودآگاهی پیدا می‌کند، به کارکرد خودکار ذهن در دنیای گذشته و آینده آگاهی می‌یابد و از طریق آگاهی

دامن می‌زند، وجود خلأ تئوریک است که در خصوص پژوهش‌های انجام شده مرتبط با مفهوم رهبری ذهن‌آگاه وجود دارد. پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور در این باب محدود بوده و پژوهش حاضر سعی در کاهش خلأ تحقیقاتی مرتبط با رهبری ذهن‌آگاه دارد. از این‌رو، با مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین در مورد مفهوم رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی شاهد خلأ پژوهشی هستیم، هرچند مطالعاتی در خصوص رهبری ذهن‌آگاه وجود دارد؛ اما منابع موجود دیدگاهی جامع در خصوص رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی ارائه نمی‌دهند. در این پژوهش نگارندگان با اذعان به این موضوع که در گذشته در خصوص رهبری ذهن‌آگاه مطالعات متعددی صورت گرفته است، بر این باور هستند که تاکنون پژوهشی که مستقیماً به طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبادرت نموده باشد، یافت نشده است و از جنبه نوآوری این پژوهش شناخت ابعاد و پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه و ارائه الگوی آن در سازمان‌های دولتی، با یک روش آمیخته است. از این‌رو هدف این پژوهش آن است طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است.

از طرفی با توجه به اینکه ذهن‌آگاهی مهارتی ضروری برای رهبری مؤثر 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. عدم توجه به این سبک مؤثر رهبری سبب می‌شود که رهبران سازمان‌های دولتی نمی‌توانند در شناسایی نقاط کور درونی، تنظیم احساسات (Mohammed, Harfi & Chen, 2023) استفاده از بازخورد درونی برای بروز رفتار و اعمال سنجیده‌تر (Yu, 2023)، تقویت مهارت‌های ارتباطی (Higgs & Rowland, 2024)، پذیرش شکست‌ها به‌طور مؤثری عمل نمایند. بنابر این با توجه به خلأ تئوریکی که در این زمینه وجود دارد و به دلیل عدم مطالعه این مفهوم مهم و پراهمیت در سازمان‌های دولتی، طراحی الگوی پیدایش رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی، طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه و ابعاد و پیامدهای برخاسته از این سبک رهبری به عنوان یک ضرورت پژوهشی مهم در ادبیات مدیریت دولتی می‌باشد. همچنین از نظر وجه تمایز و نوآوری هیچ پژوهشی مستقیماً به طراحی الگوی پیدایش سبک رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نکرده است. با توجه به اهمیت موضوع رهبری ذهن‌آگاه برای سازمان‌های امروزی، سؤال اصلی این پژوهش آن است که الگوی پیدایش و شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی به چه صورتی می‌باشد؟

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲،۱ رهبری

رهبری از جمله مفاهیمی است که از دیرباز مورد توجه صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفته است. رهبران در طول تاریخ توانسته‌اند تغییرات شگرفی را در سازمان‌ها به وجود آورند، در ادبیات مدیریت، رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی

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، مرتبط است. 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 ذهن آگاهی 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). ذهن آگاهی از رهبران، افرادی منعطف می‌سازد که بهتر می‌توانند سکان هدایت سازمان را در طوفان حوادث و بحران‌ها در دست بگیرند (Kersemakers et al, 2020). در حقیقت تأثیر ذهن آگاهی 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، پذیرش شکست‌ها می‌باشد (King & Badham, 2020). رهبرانی که از تأثیر ذهن آگاهی 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 ذهن آگاه 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، این گونه رهبران همچنین سعی می‌کنند تخیل افراد را برای مدیریت موارد غیرمنتظره (جایی که معمولاً مشکلات و مسائلی وجود دارد) تقویت کنند (Yu, 2023). رهبران ذهن آگاه 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).

۲،۴ مراحل رهبری ذهن آگاه

ارلیچ (۲۰۱۷) برای رهبری ذهن آگاه براساس یک مطالعه طولی، مدلی فرآیندی ارائه نموده است که در سه مرحله حضور داشتن، برقراری ارتباط، الهامبخش بودن، رهبری رخ می‌دهد، در ادامه به تشریح هرکدام از این ارکان پرداخته می‌شود:

حضور داشتن: رهبری ذهن آگاه در این بعد بر چهار بعد، ذهن، روح، عاطفه و بدن متمرکز است.

• ذهن: در این بعد رهبری بر آگاهی ذهنی و تفکر رهبر متمرکز دارد، به این صورت که رهبر به‌طور هوشیارانه اتفاق‌ها و رویدادهای گذشته و حال را شناسایی و بررسی می‌کند و سپس در جهت ترسیم سیمای آینده به کار می‌گیرد (Mellor et al, 2015)، برای بهبود و توسعه این بعد تمرکز نمودن یک کلیدی مهم و راهبردی می‌باشد و رهبر نیازمند تمرین‌های مکرر برای ذهن آگاهی است که زمینه برای گسترش ظرفیت‌های شناختی، نظارت بر حافظه کاری، عملکرد کلامی و خودتنظیمی را فراهم می‌سازد. در حقیقت این بعد به رهبر

لحظه‌به‌لحظه از افکار و احساسات و حالت‌های جسمانی بر آن‌ها کنترل پیدا می‌کند و از ذهن روزمره و خودکار متمرکز برگزیده و آینده رها می‌شود در پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه بسته به اینکه چه کسی و با چه روش و دیدگاهی ذهن آگاهی را مطالعه نموده تعاریف مختلفی وجود دارد بعضی آن را حالتی ذهنی دانسته و عده‌ای دیگر آن را مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فنون در نظر گرفته‌اند تعدادی دیگر نیز از آن با تعریف توجه کامل و بدون قضاوت به تجارب زمان حال یاد کرده‌اند. نوعی آگاهی به دور از قضاوت و تمرکز بر زمان حال که در آن هر فکر و احساس مورد توجه قرار خواهد گرفت و مورد پذیرش واقع می‌گردد ویژگی مشترک همه تعریف‌ها آن است که همه بر دو عنصر تأکید دارند ۱. توجه مستقیم به زمان حال ۲. کنجکاوی و گشودگی و پذیرش. شواهد تجربی حاکی از آن است که توسعه ویژگی‌های ذهن آگاهی از طریق آموزش می‌تواند نقش مهمی در کاهش استرس روانی داشته باشند (kasta et al, 2022). بررسی تأثیر ذهن آگاهی در بهبود رهبری در وهله نخست مستلزم درک درست احساس می‌باشد. احساس را می‌توان به اشکال و فرم‌های مختلفی تعریف نمود اما در این پژوهش تأکید بر حالتی ذهنی طبیعی فرد است که از عواملی مانند شرایط، خلقیات یا روابط فرد با دیگران منشأ می‌گیرد تمامی انسان‌ها فارغ از مختصات جغرافیایی از یک سری احساسات مشترک مانند ترس، شادی، غم، نفرت و خشم برخوردارند که این احساسات از اعماق مغز فرد سرچشمه گرفته و توسط نورون‌های خاصی ایجاد می‌گردد و در اوایل کودکی یا در زمان مواجهه با یک بحران فعال‌تر می‌شوند و به‌واسطه تعامل با افکار درونی یا دیگران پیچیده‌تر می‌شوند. پژوهشگران مهارت‌های ذهن آگاهی و رفتار درون فردی بیان کرده‌اند که پنج مؤلفه از مؤلفه‌های ذهن آگاهی (مشاهده، عمل با توأم با هوشیاری، غیرقضاوتی بودن به تجربه درونی، توصیف، غیرواکنشی بودن) با مهارت‌های ذهن آگاهی از همبستگی مثبت و معناداری برخوردار است (Goldan et al, 2021).

۲،۳ رهبری ذهن آگاه

ذهن آگاهی به معنای آگاهی و هوشیاری کامل در هر لحظه از زندگی است، درواقع نوعی احساس متعادل از آگاهی که عاری از هرگونه قضاوت درباره آن چه در حال وقوع می‌باشد، است که باعث می‌شود پدیده‌های فیزیکی و هیجانات همان‌طور که رخ می‌دهند، دیده و پذیرفته شوند (Harvey & Kudesia, 2023). به عبارتی فرد ذهن آگاه، واقعیت‌های درونی و بیرونی را بدون تحریف و به‌صورت آزادانه درک می‌کند (Mohammed, Harfi & Chen, 2023). ذهن آگاهی یک مهارت اساسی برای رهبری مؤثر است که توانایی آگاهی بیشتر از دیگران را پرورش می‌دهد که سنگ بنای رهبری یک سازمان است (Daniel et al, 2023). بر اساس این، پیتر دراگر معتقد است که "ما نمی‌توانیم دیگران را مدیریت کنیم مگر اینکه ابتدا مدیریت خود را یاد بگیریم" (Hougaard, Carter & Coutts, 2016). در سازمان رهبری که دارای این ویژگی‌ها است، رهبر ذهن آگاه نامیده می‌شود. رهبری ذهن آگاه سازوکاری است که می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای روان شناختی مؤثر باشد (Wang, Wen & Guchait, 2021).

موقعیت‌های متفاوت توجه و آگاهی بیشتری از خود بروز دهند (Law, 2024). همچنین رهبری ذهن‌آگاه به پرورش و تقویت تجربیات بارز و غنی می‌پردازد؛ به‌طوری‌که موجب معنادار شدن و ارتقای کارهای روزانه به بهترین صورت ممکن می‌شود (Nilsson & Kazemi, 2023). رهبری ذهن آگاه منجر می‌شود که یادگیری ناشی از تجربه استرس و رویارویی با مشکلات، دشواری‌ها و چالش‌ها به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از فرآیند رشد و توسعه در نظر گرفته شود و نه اینکه صرفاً از آن‌ها اجتناب شود (King & Badham, 2020). به رهبر و پیروان کمک می‌کند که تضادهای موجود در سازمان را شناسایی نموده و با آن‌ها سازش کند؛ همچنین منجر به تقویت انعطاف‌پذیری و ارتقای درک متقابل می‌شود (Levey & Levey, 2019). رهبری ذهن‌آگاه موجب شناسایی اولویت‌های اصلی و مهم سازمان می‌شود و باعث می‌گردد که موفقیت واقعی سازمان دو برابر شده که این امر منجر به بهبود شخصیت، دلسوز بودن برای افراد، ارتقای کیفیت و نتایج کاری مثبت می‌شود (Sathiyaseelan, Balasundaram & Zirkler, 2022). به رهبر و افراد کمک می‌کند که از گذر زمان فارغ شوند، نسبت به مشکلات و مسائل نچندان مهم بی‌اهمیت باشند تا در نهایت دستیابی به کامیابی واقعی را در میان امور دشوار و سنگین روزمره بتوانند تجربه نمایند (Ritchie-Dunham, 2014). رهبری ذهن‌آگاه دارای نگرش تلفیقی است که می‌تواند در هر کار و فعالیتی موجب پرورش و تقویت حس اعتماد و تواضع در افراد می‌شود (Burmansah et al, 2020). همچنین منجر به به‌وجود آمدن هویت فردی و وحدت میان افراد سازمان می‌گردد، هر فردی در سازمان دارای نقشی متمایز است، اما با پرورش دادن واقعی ذهن‌آگاه، تمامی نقش‌ها به‌صورت یک تیم همدیگر را حمایت می‌کنند و در نهایت می‌توانند در راستای ارتقای فرهنگ ایده‌آل مبتنی بر ذهن‌آگاهی، همدیگر را آموزش دهند (Jagannathan & Rodhain, 2016).

۲،۶ پیشینه پژوهش

بهاروندی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان "شناسایی مؤلفه‌های الگوی ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران" بیان کردند که این مدل در قالب ۲۶ مقوله اصلی و ۱۸۰ متغیر شامل ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی به‌عنوان هسته یا مقوله اصلی مدل؛ متغیرهای علی (محرک‌های تهدیدکننده، محرک‌های تشویق‌کننده، احساسات و هیجانات و توانایی‌ها)؛ متغیرهای زمینه‌ای (تصمیم‌گیری، توانمندی‌های فردی، محیط شغلی، شرایط سازمانی)؛ شرایط مداخله‌گر (شرایط عاطفی، تجارب، شرایط مخرب، هیجانات)؛ مقولات راهبردی (خودآگاهی، الگوسازی نظام مدیریت تعارض، طراحی فرآیند رفتار شهروندی و نهادینه‌سازی مدیریت خود) و نهایتاً مقولات پیامدی (توجه و تمرکز، آگاهی از تجارب، به‌شیراری و مدیریت تحول‌گرا) قرار گرفت، انصاری‌فرد و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش با عنوان "ارائه چارچوب مفهومی ذهن‌آگاهی برای مدیران آموزشی مدارس با رویکرد فراترکیب" به این نتیجه رسیدند که داده‌های به‌دست آمده از تحلیل اسناد با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه‌وتحلیل شد که در مجموع، ۲۲۱ کد، ۳۰ مقوله

کمک می‌کند تا چشم‌انداز خود را به دست آورد و با عینیت بیشتری اقدام به تصمیم‌گیری شود.

- روح: روح به معنای تصمیمات اخلاقی به منظور رفع مسائل و مشکلات دیگران است، در این بعد احساسات عمیق همچون تأسف، عشق و الهامبخش بودن جای دارد، این عوامل سبب می‌شود تا رهبران در مقام خدمت به‌صورت سخاوتمندانه رفتار نمایند و ارزش‌های معنوی را در راستای تأمین نیازهای اساسی پیروان خود هدایت می‌کند.

- عاطفه: هوش عاطفی به توانایی شناخت احساسات خود و دیگران و رفتار بر اساس این شناخت است، این بعد به رهبر کمک می‌کند در هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات کافی را داشته باشد تا در نهایت به اهداف رهبری برسد. در رهبری ذهن‌آگاه برای توسعه عواطف، رهبر نیازمند باز خورد دادن به رهبری در موقعیت‌های رفتاری مختلف و وجود شایستگی است، همچنین توسعه مهارت‌های همدلی و هوش هیجانی به عنوان استراتژی مهم و اساسی مورد تأکید است.

- بدن: وقتی رهبر به جسم و بدن خود توجه می‌کند، درمی‌یابد که برای مراقبت از خود به چه چیزی نیازمند است، در حقیقت از سیستم ایمنی بدن یک بازخورد اساسی دریافت می‌کند، در این بعد، رهبر به سلامتی جسمی و روحی خود تمرکز می‌کند، هنگامی که رهبر به این عوامل توجه کند، بر سلامتی جسمی و روحی زیردستان خود تأکید می‌کند.

برقراری ارتباط: رهبری ذهن‌آگاه، در موقعیت‌های متفاوت رهبری هنگام برقراری ارتباط با زیردستان خود توانمند است، در رفتارهای رهبری ارائه‌نمودن بازخوردهای کلامی و رفتاری در هنگام تعامل با زیردستان و گوش‌دادن عمیق به آن‌ها به‌وضوح قابل مشاهده می‌باشد. در حقیقت در این بعد رهبر در نقش یک مربی است و می‌تواند اعتماد اطرافیان را جلب کرده و به تبادل اطلاعات و گفت‌وگو با آنان بپردازد، همچنین به‌صورت هوشیارانه‌ای می‌تواند اطرافیان خود را آرام کند.

الهامبخش: رهبری هنگامی که با ذهن، روح و احساسات و بدن در موقعیت‌های رهبری قرار گیرد می‌تواند با محیط ارتباط برقرار نمایند و در نهایت به‌طور الهامبخش رفتار کند. از این رو رهبر اهداف و ارزش‌های سازمان را به‌صورت چشم اندازی روشن و مشترک بیان می‌کند (Ehrlich, 2017).

۲،۵ پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه

رهبری ذهن‌آگاه موجب پیامدهایی در سازمان می‌شود، یکی از این پیامدها این است که ذهن‌آگاهی سبب می‌شود تا رهبران رفتارهای تحول‌گرایانه‌ای در سبک رهبری خود اعمال نمایند که این امر به نوبه خود منجر به خودکارآمدی رهبر می‌شود، ذهن‌آگاهی در رهبری دارای تأثیرات مثبتی همچون، هوشیاری، افزایش انرژی و درگیری مثبت در فرآیندهای هدایت کارکنان می‌شود، این امر از طریق تمرکز در زمان حال به قوع می‌پیوندد (Higgs & Rowand, 2024). ذهن آگاهی ویژگی‌های ارزیابی عاطفی را در رهبران ارتقا می‌دهد و منجر می‌شود تا رهبر در تعامل با زیردستان خود عینی‌تر و بی‌طرف‌تر رفتار کند (Kersemackers et al, 2020)، از این رو، ذهن‌آگاهی می‌تواند رهبران را تحریک کند تا نسبت به

با نقش تعدیل‌کننده نقش ذهن‌آگاهی رهبری" به این نتیجه رسید که درک یک کارمند از ظرفیت ذهن‌آگاهی یک رهبر تأثیر قابل توجهی بر میزان معنادار بودن کارشان دارد. ارزیابی سطح تعهد و رضایت شغلی کارکنان به شدت به اهمیت کار برای آن‌ها بستگی دارد. ظرفیت رهبر برای تقویت ذهن‌آگاهی 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. **ویبوو و پارامیتا (۲۰۲۲)** در پژوهشی با عنوان "تاب‌آوری و قصد جابه‌جایی: نقش رهبری آگاهانه، رهبری همدلانه و خودتنظیمی" دریافتند که رهبری ذهن‌آگاه قصد جابه‌جایی را کاهش می‌دهد و رهبری همدلانه تاب‌آوری را افزایش می‌دهد، در حالی‌که رهبری ذهن‌آگاه تاب‌آوری را افزایش نمی‌دهد، همچنین رهبری همدلانه قصد جابه‌جایی را کاهش نمی‌دهد. از این‌رو 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 پژوهش با تجزیه‌وتحلیل تجربی ۳۶۱ پرسش‌نامه که توسط کارمندان بخش مراقبت‌های بهداشتی در چین تکمیل شد، 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 ذهن‌آگاه و درگیری فرآیند خلاق را تعدیل کرد و اثر واسطه‌ای درگیری فرآیند خلاق را بر رابطه بین رهبری ذهن‌آگاه 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 ذهن‌آگاه بر رفتار نوآورانه‌شان تجربه کردند. این مطالعه تحقیقات نظری را در مورد رهبری ذهن‌آگاه غنی می‌کند، مکانیسم و شرایط مرزی تأثیر رهبری ذهن‌آگاه بر رفتار نوآورانه کارکنان را روشن می‌کند و پشتیبانی نظری را برای فعالیت‌های سازمانی که رفتار نوآورانه کارکنان را تحریک و هدایت می‌کند، ارائه می‌کند. **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 ذهن‌آگاه» نتها 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 ذهن‌آگاهی: چارچوبی مولد برای رهبری ذهن‌آگاهانه نسل دوم" دریافتند که مداخلات ذهن‌آگاهی نسل دوم در رهبری فراتر از دیدگاه‌های ذهن‌آگاهی به‌عنوان وسیله‌ای برای کاهش استرس ذاتی در مسیر تغییرات مستمر و همچنین به‌عنوان ابزاری مناسب برای حمایت از عملکردهای مناسب سازمانی است.

درخصوص جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش لازم به توضیح می‌باشد که آن چه بیان شد خلاصه توصیفی از

و ۵ مفهوم شناسایی شد. مهم‌ترین مفاهیم شناسایی‌شده شامل «آگاهی فراشناختی، تجارب فراشناختی، مهارت‌های فراشناختی، دانش فراشناختی و بهزیستی روان‌شناختی» است. نتایج این پژوهش می‌تواند به متولیان و پژوهشگران این حوزه کمک کند تا ابعاد و جنبه‌های مختلف ذهن‌آگاهی خاصه برای مدیران آموزشی مدارس را درک کنند و بستری برای پرورش و بهسازی آن‌ها و تجهیزشدنشان به شایستگی‌های جدید فراهم کنند. **نیازآذری (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 داری 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 براساس مطالعه‌ای که انجام دادند، ماهیت ذهن‌آگاهی رهبر و تغییر رفتارهای رهبری را در زمینه اجرای تغییرات سازمانی بررسی نمودند. بر اساس این مطالعه‌ای با ۶۳ رهبر از ۵۶ سازمان صورت گرفت. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها روابط واضحی را میان رفتارهای تسهیل‌کننده و جذاب رهبران و ذهن‌آگاهی رهبر در زمینه تغییر نشان داده است. **محمد، حرفی و چن (۲۰۲۳)** در پژوهشی با عنوان "نقش ذهن‌آگاهی رهبری بر بهزیستی کارکنان با نقش میانجی‌گری نقش رهبری اخلاقی" به این نتیجه رسیدند که میزان درک یک کارمند از ظرفیت یک رهبر برای ذهن‌آگاهی می‌تواند تأثیر مثبتی بر معنی‌دار بودن کاری که انجام می‌دهد، داشته باشد. معنی‌دار بودن کار برای کارکنان یک عامل مهم در تعیین اینکه آیا آن‌ها در کار خود مشغول هستند یا نه؟، چقدر متعهد هستند؟ و چقدر رضایت دارند؟ ظرفیت ذهن‌آگاهی 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 کار معنادار از جانب کارکنان می‌شود. **یو (۲۰۲۳)** در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر رهبری ذهن‌آگاه بر معنویت خود کارکنان و تأثیر واسطه‌ای شناسایی سازمانی و تأثیر تعدیل‌کننده تفاوت‌های گروهی در شرکت‌های ماشین‌الات" دریافتند که هویت سازمانی میان رهبری ذهن‌آگاه و خود معنویت کارکنان واسطه می‌شود که موجب افزایش ویژگی و جذابیت سخت‌کوشی آن‌ها در مورد قابلیت شخصی می‌شود. **ژو، وانگ و سین (۲۰۲۳)** تحت عنوان "انجا و آگاه بودن: فراتحلیلی از ادبیات ذهن‌آگاهی رهبر" دریافتند که ذهن‌آگاهی 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

قبلی استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته می‌باشد که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد. در بخش کیفی ابزار گردآوری داده، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگر به صورت تلفنی با اعضای نمونه انجام پذیرفت. مصاحبه‌های انجام‌شده توسط محققین در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره نسخه‌برداری شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش روایی محتوایی نسبی (رابطه ۱) و نظری و پایایی مصاحبه از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یک بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) که مقدار آن برابر با ۰/۸۸ است، بررسی شده و در بار دوم، از تجربه دیگری (میان کدگذار) که مقدار آن برابر ۰/۸۳ است خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد که نشان از تأیید این دو شاخص دارد. همچنین ابزار گردآوری در بخش کمی پرسش‌نامه است که به صورت حضوری و ایمیل به خبرگان داده شد. روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون است، پایایی بازآزمون هنگامی استفاده می‌شود که یک مفهوم یکسان را در طول زمان و بر تعداد افرادی ثابت اندازه‌گیری می‌شود که در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰/۷۳ است که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳). در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و استفاده از نرم‌افزار مکس-کیو-دی-ای ۲۰۲۰ استفاده شد. به این صورت که پس از انجام مصاحبه با خبرگان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس در بخش کمی، با طراحی پرسش‌نامه‌ای که سطر و ستون‌های آن را عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه به صورت ماتریس [۶×۱۶] تشکیل داد، از خبرگان درخواست شد که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به پرسش‌نامه پاسخ دهند. در نهایت با تحلیل داده‌ها، سطح‌بندی مؤلفه‌ها و طراحی مدل انجام شد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad (1)$$

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad (2)$$

۴ یافته‌های پژوهش

۴.۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

تعدادی پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با رهبری ذهن‌آگاه و مسائل پیرامون این پدیده است. تحقیقات انجام‌شده را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول تحقیقی است که رهبری ذهن‌آگاه را به‌عنوان متغیری مستقل و بر مبنای کار کمی بررسی کرده است. دسته دوم تحقیقاتی هستند به‌صورت مجزا، مفهوم رهبری ذهن‌آگاه و مؤلفه‌های آن را به‌صورت کیفی سنجیده‌اند. همچنین مفهوم رهبری ذهن‌آگاه برای مدیران و رهبران در سازمان‌ها به یک امر شایع مبدل شده است. بررسی پیشینه داخلی پژوهش حاضر بیان‌گر این است که تا زمان انجام پژوهش حاضر، در این باب خلأ تئوریک گسترده‌ای وجود داشته و پژوهش‌های انگشت‌شمار و اندکی انجام شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به پژوهش انجام‌شده توسط بهاروندی و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهش انصاری فر و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان "ارائه چارچوب مفهومی ذهن‌آگاهی برای مدیران آموزشی مدارس با رویکرد فراترکیب" و همچنین پژوهش نیازآذری (۱۴۰۱) اشاره کرد. در حقیقت این پژوهش با طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه سعی در آن دارد که ابعاد و پیامدهای برخاسته از این سبک رهبری را با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در سازمان‌های دولتی مهم نماید. از نظر وجه تمایز و نوآوری نیز همان‌گونه که در پیشینه مشاهده می‌شود، هیچ پژوهشی مبادرت به طراحی الگوی پیدایش سبک رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نکرده است.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته که به‌صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است. با توجه به اینکه در بخش کیفی شناسایی عوامل انجام‌شده و در بخش کمی عوامل شناسایی‌شده به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تحلیل شده و در نهایت طراحی مدل شد، این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است؛ زیرا به دنبال حل یک مسأله خاص و یا ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مربوط به یک جامعه موردنظر می‌باشد. همچنین از حیث ماهیت و روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. به این دلیل که جامعه مورد نظر را به‌طور صحیح و منظم توصیف می‌نماید. استفاده از این روش به این علت است که هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی خبرگان هستند که چون مسأله پژوهش رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی است و به دلیل ضرورت و اهمیت مباحث تصمیم‌گیری، مدیریت تحول و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، باید جامعه‌ای انتخاب می‌شد که رهبری ذهن‌آگاه در آن موضوعیت داشته باشد. لذا سازمان‌های دولتی به‌عنوان قلمرو مکانی انتخاب شدند. اعضای نمونه در بخش کیفی، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و مدیران می‌باشد که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی نیز، به دلیل آشنایی اطلاعاتی اعضای نمونه با موضوع پژوهش، از همان نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	مشارکت‌کنندگان	فراوانی
مرد	۱۶	۱۰-۵	۹	کارشناسی	۵	اساتید	۸
زن	۴	۱۵-۱۱	۸	کارشناسی ارشد دکتر	۱۰	کارکنان	۱۲
		بیشتر از ۱۵	۳		۵		

۴,۲ یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش نیز از طریق مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که شامل شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه هستند، شناسایی شده‌اند. با استفاده از روش کدگذاری و نرم‌افزار متلب، این عوامل شناسایی شدند. در مورد نحوه

کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سوالات و نحوه پاسخ‌گویی خبرگان که عیناً واژه‌ها و عبارات مورد اشاره آن‌ها به‌صورت مؤلفه‌های مرتبط با رهبری ذهن‌آگاه بود، از روش کدگذاری استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی‌شده به‌صورت جدول زیر است:

جدول ۲. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
بسترهای به‌کارگیری رهبری ذهن‌آگاه	رفتارهای خودکار	توانایی کنترل، هدایت انگیزه	باور و اعتماد فرد، اعتماد به مهارت‌ها، هدایت رفتار و محیط، توانایی عمل
	اشتغال ذهنی	افکار تکراری و غیرفعال، درگیری ذهنی	آشناگی ذهنی، درگیر شدن با مسائل، عوامل استرس‌زا، پریشانی
	محرک‌های درونی و بیرونی	نیروی ایجادکننده، ترغیب‌شدن	نیروهای هدایت‌کننده، جلوگیری از مجازات، جلوگیری از هرگونه اتفاق ناخوشایند، دریافت پاداش
ابعاد رهبری ذهن‌آگاه	نشخوار فکری و گفت‌وگوی درونی	تمایل به تحلیل مکرر و منفعلانه مشکلات، بررسی موقعیت‌ها و احساسات	نگرانی‌ها و استرس‌ها، افکار تکراری، بررسی خاطرات، مکانسیم مقابله‌ای
	انگیزش الهام‌بخش	تزریق انرژی فزاینده، توانمندی سرشار روحیه اعتمادبنفس	استفاده از نمادها و سمبل‌ها، ایجاد باور و اطمینان نسبت به خود، درگیر بودن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده، روح تیمی
	توانایی توصیف و تجربه	تأثیر متقابل فرد و محیط، نتیجه پیاده‌سازی یک تصمیم‌گیری	تغییر رفتار، مواجهه و شناخت مسائل، توصیف از یک موقعیت، نتیجه یادگیری ناشی از اقدامات
	تحریک فرهیختگی	گشودگی نسبت به مسأله، فرآیند ارزیابی موقعیت	فرمول بندی بینش، چالش افکار و تصورات، تولید راحل‌های خلاق و قوی، خلاقیت پیروان
عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاه	نقود آرمانی	استانداردهای اخلاقی و معنوی بالا، نقش الگویی	خصوصیات برجسته، مورد اعتماد و تحسین بودن، فروتنی، صداقت و شایستگی
	مشارکت و درگیری در کار	درگیری در تصمیم‌گیری؛ شرکت در جهت‌گیری سازمانی	اجرای طرح‌ها و پیشنهادات، احساس مالکیت و تعلق به کار، نقش فعال‌تر، ارتباط عمیق کارکنان با فرآیندهای تصمیم‌گیری
	فرآیندهای خلاقانه	تصورات سازنده، تجزیه و تحلیل	تصورات مثبت، ایده‌یابی، راحل‌یابی، بازخوردگیری
	خودتنظیمی	کنترل احساسات، مدیریت تغییرات	مقاومت در برابر رفتارهای تکانشی، توانایی عمل کردن، توانایی درونی فرد برای کنترل امیال، ایجاد انگیزه برای رعایت استانداردها
پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری ذهن‌آگاه	تغییر نگرش	تضاد نگرش و رفتار، بروز ناهماهنگی شناختی	تغییر باورها، تغییر رفتارها، تغییر اخلاقیات، تغییر عکس‌العمل‌ها
	اعمال رفتارهای تحول‌گرایانه	جوسازمانی انعطاف‌پذیر، روابط قوی و انگیزشی	ایجاد آگاهی و پذیرش، افکار نوآور، ارتقاء و توسعه علائق کارکنان، ترغیب ذهنی پیروان
	پرورش و تقویت تجربیات با ارزش و غنی	توازن در تخصص‌گرایی، شبکه‌های حرفه‌ای	چرخه تغییر، انتخاب و پرورش، کانون ایده‌های شخصی، سهمیه تجربی، جریان مسمت‌ز ایده‌ها
درگیری مثبت در فرآیند هدایت کارکنان	تعامل و ارتباط صحیح، حذف موانع ایجاد انگیزش	هدف و ارزشمندی، تصور افراد درباره خودشان، ایجاد محیط مناسب	

نگهداشتن پیروان در زیر یک چتر فکری، جهت مشترک، درک توانایی کارکنان، ایجاد باور در کارکنان	دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی، توانایی اثرگذاری بر نگرش‌ها	ایجاد همسویی و هدلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی
---	---	---

همچنین پروتکل مصاحبه در جدول ۳ ذکر شده است:

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات	کد استخراجی
۱	به نظر شما بسترهای به‌کارگیری رهبری ذهن‌آگاه کدامند؟ "به نظر من زمانی که افراد به مهارت‌هاشون اعتماد داشته باشن و بتونن رفتار هاشون رو هدایت و کنترل کنن، در نهایت می‌تونن رفتارهایی رو به‌صورت داوطلبانه و خودکار از خودشون بروز بدن"	رفتارهای خودکار
۲	به نظر شما ابعاد اصلی رهبری ذهن‌آگاه کدامند؟ چگونه می‌توان سبک ذهن‌آگاه را در سازمان پیاده کرد؟ "به نظر من یکی از این عوامل میتونه این باشه که زمانی که افراد به خودشون باور دارن و روحیه-شون به‌صورت تیمی هستش و همچنین سرشار از اعتمادبه‌نفس باشن، بنابراین دارای نوعی از انگیزه میشن که سرشار از الهام هستش"	انگیزش الهامبخش
۳	از نظر شما چه عواملی به‌عنوان عوامل مداخله‌جو در رهبری ذهن‌آگاه هستند؟ "به نظر من یکی از مهمترین عواملی که باعث میشه افراد داخل سازمان نسب به کارشون حس مالکیت و تعلق داشته باشن اینه که نسبت به کار و وظایفی که بهشون محول میشه مشارکت داشته باشن و به‌طور مدام درگیر این مسأله شن که کارشون به نتیجه ایده‌آلی برسه"	مشارکت و درگیری در کار
۴	پیامدها و تبعات پیاده‌سازی سبک رهبری ذهن‌آگاه در سازمان چیست؟ "طبیعتاً از مهمترین پیامدهایی که رهبری ذهن‌آگاه برای سازمان داره، اینه که باعث هم‌راستا شدن افراد سازمان در جهت یک فرهنگ کارآمد و حمایت‌کننده میشه"	ایجاد همسویی و هدلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی

فراگیر برای سنجش ارتباط است و برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود.

ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

پس از شناسایی مؤلفه‌ها، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. با توجه به اینکه ۱۶ مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه شناسایی شدند، یک ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر عوامل مؤثر بر رهبری ذهن‌آگاه می‌باشند. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل‌شده را بر اساس روش ISM، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول ۴. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره ۵ تشکیل شد:

جدول ۵. ماتریس خود تعاملی ساختاری

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
X	A	A	A	A	X	O	X	X	X	X	X	V	A	A		رفتارهای خودکار
X	A	A	A	A	V	A	X	X	X	X	X	V	X			اشتغال ذهنی

1. Structural self-interaction matrix

A	O	A	A	X	A	A	A	A	A	A	A	V						محرک‌های درونی و بیرونی
X	A	A	A	A	A	V	X	X	X	X	X							نشخوار و گفت-وگویی درونی
X	A	O	A	A	X	O	A	X	X	X								مشارکت و درگیری در کار
A	A	A	A	A	A	O	A	X	X									فرایندهای خلاقانه
A	X	A	A	A	A	V	A	X										خودتنظیمی
A	A	A	X	A	X	A	A											تغییر نگرش
I	A	A	V	X	X	A												نفوذ آرمانی
A	A	A	A	A	A													تحریک فرهیختگی
X	X	A	A	V														توانایی توصیف تجربه
X	A	A	A															انگیزش الهامبخش
A	A	A																درونی کردن ارزش‌ها
V	O																	تعادل پردازش درونی و بیرونی
X																		عمل اصیل بر اساس باورها
																		ایجاد همسویی و هم‌دلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آن‌گاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آن‌گاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ آن‌گاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ آن‌گاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

۴، ۴ به دست آوردن ماتریس دستیابی^۱

پس از اینکه روابط درونی تمامی متغیرها مشخص شد، زمان آن است که ماتریس دستیابی را تشکیل شود. این ماتریس برای ورود به فاز کمی پژوهش الزامی است. در حقیقت با استفاده از این ماتریس کدهای کلامی به ارزش‌های عددی تبدیل می‌شود. ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

16	15	14	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	رفتارهای خودکار
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	اشتغال ذهنی
۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	محرک‌های درونی و بیرونی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	نشخوار و گفت-وگویی درونی
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	مشارکت و درگیری در کار
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	فرایندهای خلاقانه
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	خودتنظیمی
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تغییر نگرش
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	نفوذ آرمانی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	تحریک فرهیختگی
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	توانایی توصیف تجربه
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	انگیزش الهام-بخش
۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	درونی کردن ارزش‌ها

¹ Reach ability matrix

۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	تعادل پردازش درونی و بیرونی
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	عمل اصیل بر اساس باورها و ارزش‌های درونی
۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ایجاد همسویی و هم‌دلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی

می‌بایست ماتریس اصلاح شود و همچنین روابطی که فراموش شده‌اند، جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است.

۴,۵ سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به‌دست‌آوردن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار

جدول ۷. ماتریس دستیابی سازگار شده

قدرت نفوذ	16	15	14	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۴	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	رفتارهای خودکار
۱۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	اشتغال ذهنی
۱۳	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	محرک‌های درونی و بیرونی
۱۳	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	نشخوار و گفت‌وگوی درونی
۱۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	مشارکت و درگیری در کار
۱۳	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	فرآیندهای خلاقانه
۱۴	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	خودتنظیمی
۱۴	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تغییر نگرش
۱۴	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	نفوذ آرمانی
۱۴	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تحریک فرختگی
۱۴	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	توانایی توصیف تجربه
۱۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	انگیزش الهام‌بخش
۱۳	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	درونی‌کردن ارزش‌ها
۱۲	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	تعادل پردازش درونی و بیرونی
۱۳	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	عمل اصیل بر اساسی باورها و ارزش‌های درونی
۱۴	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ایجاد هم-سوایی و هم-دلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی
	۱۳	۱۱	۱	۱۲	۱۵	۱۶	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۳	۱۵	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	میزان وابستگی

۴، ۶ تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به‌منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌بایست مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی، عبارت‌اند از مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی، عبارت‌اند از مجموع درایه‌های سطری هر متغیر. پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه

مشترک نیز برای هر متغیر تعیین می‌گردد. سپس به منظور سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح

همه متغیرها ادامه خواهد یافت. سطح‌بندی متغیرها در جدول (۸) نشان داده شده است.

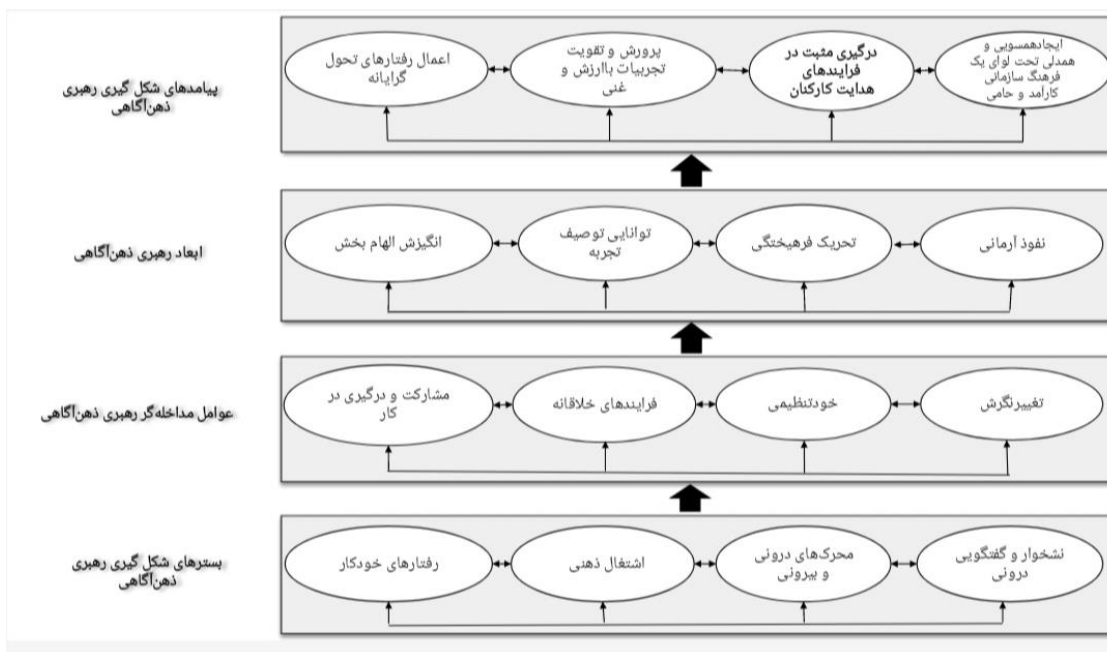
جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	رفتارهای خودکار
اول	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	اشتغال ذهنی
اول	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	محرک‌های درونی و بیرونی
اول	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	نشخوار و گفتگوی درونی
دوم	5,6,7,8,9,10,11,12,13,15	5,6,7,8,9,10,11,12,13,15	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	مشارکت و درگیری در کار
دوم	6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	فرایندهای خلاقانه
دوم	5,6,7,8,9,11,12,13,15,16	5,6,7,8,9,11,12,13,15,16	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	خودتنظیمی
دوم	5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	تغییرنگرش
سوم	5,6,8,10,13,15,16	5,6,8,10,13,15,16	5,6,8,10,13,14,15,16	نفوذ آرمانی
سوم	5,6,8,10,13,15	5,6,8,10,13,15	5,6,8,10,13,14,15	تحریک فرهیختگی
سوم	5,6,8,10,13,16	5,6,8,10,13,16	5,6,8,10,13,14,15,16	توانایی توصیف تجربه
سوم	5,6,10,13,15,16	5,6,10,13,15,16	5,6,10,13,14,15,16	انگیزش الهامبخش
چهارم	6	6	6	درگیری مثبت در فرایندهای هدایت کارکنان
چهارم	13	13	13	اعمال رفتارهای تحول‌گرایانه
چهارم	۱۴	14	14	پرورش و تقویت تجربیات بالارزش و غنی
چهارم	15	15	5,15	ایجاد همسویی و هم‌دلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی

قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشخص شده است، مؤلفه‌های مرتبط با رهبری ذهن‌آگاه در چهار سطح مشخص شده‌اند:

۴،۷ ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایس با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. به این صورت که متغیرها به‌ترتیب



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت دسته آخر متغیرهای مستقل می‌باشند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. تجزیه و تحلیل Micmac در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.

۴,۸ تجزیه و تحلیل MICMAC

متغیرها در این تجزیه و تحلیل بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارتند از متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارت‌اند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارت‌اند از متغیرهای

ذهن‌آگاهی و در نهایت پذیرش تغییر سازمانی از طریق انعطاف‌پذیری شناخته می‌شود.

در خصوص نتایج پژوهش به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، فراهم کردن فضای ورزشی و اتاق مخصوص مدیریت و اختصاص دادن زمانی برای آن زمینه‌ساز بهبود ذهن‌آگاهی و تأثیر بر انعطاف‌پذیری شناختی می‌شود.

همچنین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود در بدو استخدام مدیران، متغیر ذهن‌آگاهی به‌عنوان عامل مهم شناختی و یکی از معیارهای انتخاب مدیران در نظر گرفته شود. انتخاب مدیران جدید با سطح آگاهی زیاد در افزایش عملکرد شغلی آنان بسیار مؤثر است. همچنین توجه بیشتر به ارزیابی‌های روان‌شناختی می‌تواند به مدیران جامعه مورد مطالعه کمک کند که هزینه‌های آموزش را کاهش دهند. بنابراین برای انتخاب کارخانه و عملکرد عالی سازمان مورد مطالعه باید وضعیت ذهنی مدیران خود را تقویت کند و توجه بیشتری به آزمون‌های روان‌شناختی داشته باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، خودتنظیمی از عوامل مداخله‌گر در رهبری ذهن‌آگاهی است. خودتنظیمی مستلزم تعهد و خوداندیشی است. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، افکار و اقدامات خود را به‌طور منظم کنترل کنند، با اهداف خود همسو شوند و در صورت لزوم تغییراتی را ایجاد کنند.

نتایج پژوهش نشان داد ایجاد همسویی و هم‌دلی تحت لوای یک فرهنگ حامی و کارآمد از پیامدهای پیاده‌سازی رهبری ذهن‌آگاهی است. در این خصوص به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، با برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق بهبود هم‌دلی سازمانی به ارتقای دانش‌افزایی هم‌دلی، مهارت‌های هم‌دلی و بهبود نگرش هم‌دلی و نیز تشویق کارکنان برای استفاده از قابلیت‌های خود نسبت به هم‌دلی سازمانی بپردازند.

با توجه به یافته‌های پژوهش انگیزش الهام‌بخش از ابعاد رهبری ذهن‌آگاه است. در این راستا به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، با اعتمادسازی میان خود و کارکنان می‌توانند روابطی را برقرار کنند که از رشد در سطح شخصی و سازمانی پشتیبانی کند. اگر زیردستان یا همکاران احساس کنند که می‌توانند به مدیر اعتماد کنند، احتمالاً توصیه‌ها و راهنمایی‌های بیشتری را از جانب مدیر بپذیرند.

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

بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری ذهن‌آگاه را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند و با انجام هر چه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به تقویت رفتار خود در سازمان‌ها فراهم آورند.

اهداف سازمان خود و رفاه عاطفی افرادی که مدیریت می‌کنند در نظر می‌گیرند. از آنجایی که رهبران ذهن‌آگاه برای در نظر گرفتن نیازهای اطرافیان خود تلاش می‌کنند، می‌توانند به‌طور مداوم راه‌های جدیدی برای بهبود تکنیک‌ها و شیوه‌های خوب بیابند، تلاش‌های رهبری خود را بهینه نمایند و در نهایت عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با ویوو و پارامیتا و همکاران (۲۰۲۲) و جونکاسیلوا و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت و همخوانی دارد. وجه اشتراک پژوهش‌ها در اشاره به اعمال رفتارهای تحول‌گرایانه به‌عنوان پیامدهای رهبری ذهن‌آگاه می‌باشد. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش در خصوص پرورش و تقویت تجربیات با ارزش و غنی با گفته‌های نیلسون و همکاران، (۲۰۲۳) و گراور و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. همچنین می‌توان بیان نمود که نتایج پژوهش حاضر با پژوهش سانیتال (۲۰۲۰) دارای مطابقت و همخوانی دارد، از این جهت که مشارکت و درگیری در کار به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در رهبری ذهن‌آگاهی در سازمان‌ها می‌باشد. همچنین نتایج این پژوهش از این جهت که فرآیندهای خلاقانه از جمله عوامل مداخله‌گر در سبک رهبری ذهن‌آگاهی است، با پژوهش لی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و مطابقت دارد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کنگ (۲۰۲۰) و گالس (۲۰۱۹) از این جهت که رفتارهای خودکار یکی از بسترهای شکل‌گیری رهبری ذهن‌آگاهی است و اینکه نتایج این پژوهش که انگیزش الهام‌بخش و توانایی توصیف تجربه از ابعاد رهبری ذهن‌آگاهی می‌باشد که به ترتیب با نتایج پژوهش هال و رولند (۲۰۱۶) و میرالس و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت و همخوانی دارد.

کاربردهای عملی پژوهش

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش برای مدیران سازمان‌های دولتی، این پژوهش مشخص ساخته که مدیران در صورت پیاده‌سازی رویکرد رهبری ذهن‌آگاهی سبب بروز پیامدهای از قبیل کاهش جابه‌جایی و غیبت کارکنان، بهبود رفتارهای شهروندی و فراتقشی در سازمان، درگیری مثبت در فرآیندهای هدایت کارکنان، ایجاد همسویی و هم‌دلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی، پرورش و تقویت تجربیات با ارزش و حامی و اعمال رفتارهای تحول‌گرایانه می‌شوند. افرادی که در سازمان‌ها نتوانند با فرآیندهای رهبری سازمانی انطباق پیدا کنند احساس وفاداری به سازمان نشان نمی‌دهند و افراد چنانکه باید و شاید کارشان را دوست ندارند و اعتقادی به اهداف و ارزش‌های سازمان ندارند. بنابراین سازمان‌های دولتی با به‌کارگیری رهبری ذهن‌آگاه، تعهد کارکنان را به سازمان برمی‌انگیزند و یک وابستگی طولانی-مدت و ارتباط روانی بین رهبران و کارکنان ایجاد می‌شود بر اساس این، کارکنان سازمان‌های دولتی احساس فداکاری و برای رسیدن به اهداف سازمان سخت تلاش می‌کنند.

۵.۱.۱ پیشنهاد کاربردی

در خصوص رهبری ذهن‌آگاه در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، سازمان ساعات برخی از فعالیت‌ها را شناورسازی کند. شناورسازی باعث بهبود تعامل بین کار و زندگی، افزایش

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی از قبیل زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها و مشغله کاری برخی از اعضای نمونه، مقطعی بودن پژوهش، مواجه بوده است.

همچنین جامعه آماری پژوهش فقط مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را محدود کند.

پیتضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی است.

منابع

- 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.
- Alwani, Seyyed Mehdi. (2017). *General Management*, Tehran: Nei Publishing House, 54th edition. (in persian).
- Amini, A., Mohammadlou, M., Jafari, A. (2019). Presenting an integrated model of effective leadership in technology adoption. *Management and development process*, 32(4) 153-188.
- Ansarifar, M., Abbaspoor, A., Rahimian, H., & Alami, F. (2024). Providing a conceptual framework of mindfulness for educational principals at schools: A meta-synthesis. *Cognitive and Behavioral Sciences Research*, 1(1), 145-174. <https://doi.org/10.22108/cbs.2024.140104.1864>. (In Persian)
- Baharvandi, M., Jaberansari, M., Alvani, S. M., & Hakak, M. (2023). Identifying the components of the model of improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 1-34. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73756.4318>. (In Persian)
- 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.
- 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.
- Daniel, C., Hülsheger, U. R., Kudesia, R. S., Sankaran, S., & Wang, L. (2023). Mindfulness in projects. *Project Leadership and Society*, 4, 100086.
- Doornich, J. B., & Lynch, H. M. (2024). The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1322507.
- Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations, *Journal of Homepage*, 11:1-11.
- 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.
- Galles, J., Lenz, J., Peterson, G. W., & Sampson Jr, J. P. (2019). Mindfulness and Decision-Making Style: Predicting Career Thoughts and Vocational Identity. *The Career Development Quarterly*, 67(1), 77- 91. <https://doi.org/10.1002/cdq.12164>.
- Ghorbani Junqani, R., Delavi Isfahan, M.R. (2021). The new paradigm of leadership, mindful leadership, the 8th international conference on recent developments in management and industrial engineering, Tehran. (in persian).
- Godini, M. (2021). Conscious management for designing the future of the organization. *International conference on new chal-*

- lenges and solutions in industrial engineering and management and accounting. (in persian).
- 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.
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., and Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress. Health* 33, 426-436. doi: 10.1002/smi.2726
- Hall, R. D., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>
- 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.
- 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.
- Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2016). Mindful leadership: Achieving results by managing the mind. *Leader to Leader*, 2016(79), 49-56.
- Jagannathan, S., & Rodhain, F. (2016). What is mindful leadership?. *Compendium on Integrating Spirituality & Organizational Leadership.*, 5, 94-100.
- Junça-Silva, A., Mosteo, L., & Lopes, R. R. (2023). The role of mindfulness on the relationship between daily microevents and daily gratitude: A within-person analysis. *Personality and Individual Differences*, 200(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111891>
- Kasta, S. L., Smoski, M. J., and Robins, C. J. (2022). Effects of mindfulness on psychological health: a review of empirical studies. *Clin. Psychol. Rev.* 31, 1041-1056. doi: 10.1016/j.cpr.2011.04.006
- 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.
- King, E., & Badham, R. (2020). The wheel of mindfulness: A generative framework for second-generation mindful leadership. *Mindfulness*, 11(1), 166-176.
- Keng, S.-L., Looi, P. S., Tan, E. L. Y., Yim, O.-S., San Lai, P., Chew, & Ebstein, R. P. (2020). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Psychological Symptoms and Telomere Length: A Randomized ActiveControlled Trial. *Behavior Therapy*, 51(99-89).
<https://doi.org/10.1016/j.beth.2020.01.005>
- 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.

- 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 .
- Law, M. (2024). Mindful Leadership and Climate Action.
- Levey, J., & Levey, M. (2019). Mindful leadership for personal and organisational resilience. Clinical radiology, 74(10), 739-745.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. Journal of Business Research, 122, 700-712.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- 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) .
- Miralles-Armenteros, S., Chiva-Gómez, R., Rodríguez-Sánchez, A., & Arghouti, Z. (2021). Mindfulness and academic performance: The role of compassion and Management. Innovations in Education and Teaching International, 58(1), 3-13.
<https://doi.org/10.3390/su13041721>
- Mohammadi Fatih, A., Manourian, N. (2023). Improving job performance through mindfulness in the light of creativity, creative participation and humble leadership. Human Resource Studies, 46(12), 92-111. (in persian).
- Mohammadian, B., Zarei, M., Babashahi, J., Yazdani, H.R. (2017). Explaining the formation process of humble leadership in business with a hybrid approach. Journal of Change Management, 9(18), 24-46. (in persian).
- 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.
- 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.
- Mohammed, A. H. A., Harfi, B., & Chen, L. (2023). The role of leadership mindfulness on employee well-being through mediating role of ethical leadership. Dinik Journal of Economics and Managerial Innovations, 2(02), 71-81.
- Niazaziri, M. (2022). Investigating the impact of mindful leadership on mental well-being and organizational commitment (case study: principals of primary schools in Sari). Management Journal of Organizational Training, 11(2), 135-156. (in persian).
- 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.
- Ritchie-Dunham, J. L. (2014). Mindful leadership. The Wiley Blackwell handbook of mindfulness, 443-457.
- Sanyal, C., & Rigg, C. (2021). Integrating mindfulness into leadership development. Journal of Management Education, 45(2), 243- 264.

- <https://doi.org/10.1177/1052562920934040>
- Sarmad, Zahra; Bazargan, Abbas; Hejazi, Elahe. (2004). *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran: Aghah Publications.
- Sathiyaseelan, A., Balasundaram, S., & Zirkler, M. (2022). Indian Perspectives of Mindful Leadership. In *International Research Conference on Mindfulness*.
- Tan, C. (2023). A Daoist understanding of mindful leadership. *Leadership*, 19(3), 275-289.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Organizational Psychology*, 32(3), 299-316.