

Designing a Mindful Neuro-Based Leadership Framework to Empower Small and Medium-Sized Businesses in Turbulent Environments

Rasool Ghorbani Junaghani

PhD Student in Public Administration, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran.

Zahra Dashtlaali*

Assistant Professor, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran.

Mohammad Reza Dalvi Isfahan

Assistant Professor, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran.

Abstract

The present study is fundamentally aimed at designing a neuro-based mindful leadership framework to empower the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in turbulent environments. This model seeks to foster sustainable flourishing of such businesses through the enhancement of cognitive, emotional, and strategic capacities of their managers and leaders within volatile economic and social landscapes. From a goal-oriented perspective, the research is classified as applied, given its dual value—both epistemological enrichment and practical relevance for strategic organizations, facilitative institutions, and policy-making entities. Methodologically, in light of the multidimensional nature of the problem and the complexity of its conceptual layers, a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) has been adopted to ensure both conceptual depth and empirical validity of the findings.

The insights derived from data collection and analysis indicate that the proposed model of mindful leadership consists of five fundamental components, each embedding psychological, managerial, and strategic empowerment dimensions. The first component, self-awareness, encompasses emotional intelligence, clarification of personal values, and the cultivation of a growth mindset—serving as the foundational pillar of mindful leadership and playing a pivotal role in the internal coherence and behavioral consistency of leaders. Second, empathy is conceptualized as the manifestation of social commitment and ethical obligation through active listening, the articulation of a meaningful organizational mission, and the delivery of compassionate responses to stakeholder needs. The third component, goal-setting, emphasizes the articulation of a clear vision, the definition of core organizational values, and the formulation of a strategic roadmap, thereby enabling intelligent organizational navigation. The fourth dimension, adaptability, functions as the dynamic arm of the model, empowering proactive environmental responsiveness through cognitive-behavioral flexibility, experimental agility, and the ability to learn from failures. Finally, the systems thinking component, with its holistic orientation, elevates the model's structural coherence and operational efficacy by promoting an understanding of inter-organizational interdependencies, leveraging feedback loops, and crafting multilayered operational strategies.

Collectively, the proposed model demonstrates conceptual integration, structural balance, and adaptability within the complex and evolving landscape of SMEs and can serve as an effective framework for leadership empowerment at both micro and macro organizational levels.

Keywords: Adaptive Mindful Leadership, Organizational Self-Awareness, Conscious Managerial Modeling, Holistic Systems Thinking

How to Cite: Ghorbani Junaghani, R. , Dashtlaali, Z. , Dalvi Isfahan, M.R. (2025). Designing a Mindful Neuro-Based Leadership Framework to Empower Small and Medium-Sized Businesses in Turbulent Environments. Journal of Intelligent Strategic Management .4(2), 511-568.

doi: bumara .3.2.15564.35887873.63082182



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : zahradashtlaali@iau.ac.ir

طراحی چارچوب رهبری عصب‌پایه ذهن آگاه برای توانمندسازی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در محیط‌های پرتلاطم

رسول قربانی جونقانی
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد
اسلامی، دهقان، ایران.

زهره دشت لعلی*
استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

محمد رضا دلوی اصفهان
دانشیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

چکیده

در پژوهش حاضر، غایت اصلی معطوف به طراحی چارچوب رهبری عصب‌پایه ذهن آگاه برای توانمندسازی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در محیط‌های پرتلاطم بوده است؛ الگویی که بتواند از رهگذر ارتقای ظرفیت‌های شناختی، هیجانی و راهبردی مدیران و رهبران، موجبات شکوفایی پایدار این دسته از کسب‌وکارها را در بسترهای متلاطم اقتصادی و اجتماعی فراهم آورد. این مطالعه به لحاظ هدف‌شناسی، در زمره تحقیقات کاربردی طبقه‌بندی می‌گردد؛ زیرا ضمن برخورداری از ارزش‌های معرفت‌شناختی و غنای نظری، قابلیت انطباق عملی در سطح سازمان‌های راهبردی، نهادهای تسهیل‌گر و سیاست‌گذار را نیز داراست. از حیث روش‌شناسی نیز، با توجه به چندوجهی بودن مسئله و پیچیدگی ابعاد مفهومی آن، رویکرد آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) برگزیده شده است تا هم عمق مفهومی و هم اعتبار تجربی یافته‌ها تضمین گردد. یافته‌های حاصل از گردآوری و تحلیل داده‌ها، حکایت از آن دارد که مدل رهبری ذهن آگاه پیشنهادی، از پنج مؤلفه بنیادین شکل گرفته است که هر یک دربردارنده لایه‌هایی از توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریتی و راهبردی می‌باشند. نخست، مؤلفه خودشناسی است که شامل ابعادی همچون هوش هیجانی، شفاف‌سازی ارزش‌های فردی، و توسعه ذهنیت رشد می‌باشد؛ مؤلفه‌ای که به‌مثابه شالوده بنیادین رهبری ذهن آگاه، نقش کلیدی در انسجام درونی و پایایی رفتاری رهبران ایفا می‌کند. دوم، مفهوم همدردی به‌عنوان تجلی‌گاه تعهد اجتماعی و التزام اخلاقی رهبران، از طریق مهارت گوش دادن فعال، تدوین مأموریت سازمانی معنادار و ارائه پاسخ‌های دلسوزانه به نیازهای ذی‌نفعان، تبیین شده است. سوم، مؤلفه هدف‌گذاری مطرح می‌گردد که با تمرکز بر ترسیم چشم‌انداز روشن، تبیین ارزش‌های اصلی سازمان و طراحی نقشه راه استراتژیک، بستر هدایت هوشمندانه سازمان را فراهم می‌سازد. چهارم، مؤلفه تطبیق‌پذیری به‌عنوان بازوی دینامیک مدل، با تکیه بر انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری، اشتیاق به آزمون‌گری، و توانایی یادگیری از ناکامی‌ها، امکان واکنش فعالانه به تحولات محیطی را مهیا می‌کند. در نهایت، مؤلفه تفکر سیستمی با رویکردی کل‌نگر، از طریق فهم روابط متقابل میان عناصر سازمانی، بهره‌گیری از حلقه‌های بازخورد و تدوین راهبردهای عملیاتی چندلایه، مدل را به سطحی از انسجام و کارآمدی ساختاری ارتقاء می‌دهد. در مجموع، مدل ارائه‌شده واجد انسجام مفهومی، تعادل ساختاری و قابلیت انطباق در محیط‌های پیچیده و پویای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است و می‌تواند به‌مثابه چارچوبی کارآمد برای توانمندسازی رهبری در سطوح خرد و کلان ایفای نقش نماید.

کلیدواژه‌ها: رهبری ذهن آگاه تطبیقی، خودشناسی سازمانی، الگوپردازی مدیریتی آگاهانه، تفکر سیستمی کل‌نگر

استناد به این مقاله: قربانی جونقانی، رسول و دشت لعلی، زهره و دلوی اصفهان، محمد رضا. (۱۴۰۴). طراحی چارچوب رهبری عصب‌پایه ذهن آگاه برای توانمندسازی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در محیط‌های پرتلاطم. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۲)، ۵۶۸-۵۱۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: zahradashtlaali@iau.ac.ir

مقدمه

در عصر تحولات سریع فناوری، نوسانات اقتصادی و بحران‌های جهانی نظیر پاندمی کووید-۱۹، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) بیش از پیش در معرض آسیب‌پذیری قرار گرفته‌اند. این دسته از بنگاه‌ها به دلیل محدودیت منابع، وابستگی شدید به بازار محلی و ساختارهای مدیریتی ساده‌تر، بیشترین تأثیر را از ناپایداری‌های محیطی می‌پذیرند. در چنین شرایطی، نقش رهبری نه تنها به‌عنوان عاملی برای اداره عملیاتی سازمان، بلکه به‌مثابه یک متغیر کلیدی در شکل‌دهی به تاب‌آوری سازمانی و حفظ بقا، اهمیت دوچندان می‌یابد.

در این میان، «رهبری ذهن آگاه» (به‌عنوان یک الگوی نوظهور و میان‌رشته‌ای، توانسته است با تمرکز بر خودآگاهی، تنظیم هیجانات، تمرکز در تصمیم‌گیری و همدلی با دیگران، الگوی جدیدی برای رهبری تحول‌گرا در عصر آشوب ارائه دهد. با این حال، درک صرف ذهن آگاهی بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های عصب‌شناختی آن، نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های پیچیده رهبران در شرایط پرتلاطم باشد.

ادغام یافته‌های علوم اعصاب شناختی با مبانی ذهن آگاهی، مسیر جدیدی برای توسعه (رهبری عصب‌پایه ذهن آگاه) فراهم می‌سازد. این رویکرد، رهبر را نه فقط در سطح رفتاری یا عاطفی، بلکه در سطح عمیق‌تری از پردازش مغزی، درگیر فرایند رهبری می‌کند و به او این امکان را می‌دهد که با شناخت بهتر از عملکرد مغز خود و دیگران، پاسخ‌های مؤثرتری به شرایط بحرانی و تصمیمات پیچیده ارائه دهد.

با وجود ظرفیت‌های بی‌نظیر رهبری ذهن آگاه عصب‌پایه، پژوهش‌های اندکی به تدوین چارچوبی یکپارچه برای به‌کارگیری این رویکرد در توانمندسازی تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداخته‌اند. شکاف موجود در ادبیات پژوهش از یک‌سو و نیاز فوری SMEs به رهبری مؤثر در مواجهه با بحران‌های ساختاری از سوی دیگر، ضرورت طراحی مدلی مفهومی را دوچندان کرده است.

در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی چارچوبی نظری و بومی برای رهبری عصب‌پایه ذهن آگاه در راستای ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، تلاش دارد با بهره‌گیری از تحلیل محتوای نظام‌مند، بررسی مطالعات تجربی، و روش‌شناسی دلالت‌پژوهی مدلی جامع و کاربردی ارائه نماید. این مدل می‌تواند راهگشای توسعه الگوهای رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های کوچک و متوسط در ایران و سایر کشورهایی با ساختار اقتصادی مشابه باشد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق :

مفهوم ذهن آگاهی

ذهن آگاهی به معنای هوشیاری و آگاهی کامل در هر لحظه از زندگی است (لی و همکاران، ۲۰۲۰). ذهن آگاهی، احساس بدون قضاوت و متعادلی از آگاهی است که به واضح دیدن و پذیرش هیجانات و پدیده‌های فیزیکی، همانطور که اتفاق می‌افتند، کمک می‌کند (امیدی و همکاران، ۲۰۱۶). ذهن آگاهی وضعیت شناختی می‌باشد که در لحظه با هر آنچه که اکنون هست، بدون قضاوت و بدون اظهار نظر درباره آنچه اتفاق می‌افتد تعریف می‌شود؛ یعنی اینکه فرد واقعیت محض را بدون توضیح درک کند (هوران و تیلور، ۲۰۱۸).

ذهن آگاهی عبارت است از آگاهی پذیرا و عاری از قضاوت از آنچه در حال وقوع است. افراد ذهن آگاه واقعیت‌های درونی و بیرونی را آزادانه و بدون تحریف ادراک می‌کنند و توانایی‌های زیادی در مواجهه با دامنه گسترده‌ای از تفکرات، هیجانات و تجارب دارند (ریان و برون، ۲۰۰۳). در زندگی فردی و شغلی مواردی پیش می‌آید که نیازمند افزایش آگاهی در آن زمینه و توجه به هیجانات بدنی است که ذهن آگاهی به این امر توجه ویژه‌ای دارد. پنج عامل اصلی ذهن آگاهی در پرسشنامه ذهن آگاهی مشاهده^۴، توصیف^۵، عمل با آگاهی^۶، عدم قضاوت در مورد تجارب درونی^۷ و عدم واکنش به تجارب درونی^۸ گزارش شده است (استباخ و دیگران، ۲۰۲۲).

ابعاد ذهن آگاهی

ویک و ساتکلیف^۹ ذهن آگاهی سازمانی را به دو دسته تقسیم کرده‌اند: پیش‌بینی و مهارت. برای اینکه یک سیستم قابل اعتماد و پایدار بماند، باید به نحوی شرایط پیش‌بینی نشده را کنترل کند، پیامدهای ناخواسته آن را پیش‌بینی کند و از وقوع آنها جلوگیری کند. ویک و ساتکلیف بر این باورند که سازمان‌هایی با ذهن آگاهی بالا باید انتظار وقوع رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی را داشته باشند و بتوانند به خوبی آنها را مهار کنند. اصل پیش‌بینی به معنای توجه آگاهانه به سه چیز است: نگرانی از شکست، عدم تمایل به ساده‌سازی تفسیرها و

^۱ - Li

^۲ - Horan & Taylor

^۳ - Ryan, R. M. and Brown, K. W.

^۴ - Observe

^۵ - Describe

^۶ - Act with Awareness

^۷ - No Judge

^۸ - No React

^۹ - Weick & M. Sutcliffe

حساسیت به عملیات. در این پیش‌بینی‌ها باید از سیگنال‌های کوچک به عنوان نشانه استفاده کرد و بر اساس آن سناریوهایی را دید که این نشانه‌ها نشانه‌های بحران‌های بزرگ‌تر و دلخراش‌تر هستند. خلاصه در مورد اصول پیش‌بینی باید بیان کرد که اصولاً نگرانی از شکست به معنای توجه مداوم و شک مداوم در مورد ناهنجاری هاست که می‌تواند نشانه مشکلات بزرگ‌تر در سازمان باشد. این کار با شناسایی عیوب کوچک و نوظهور به عنوان سرنخی برای مشکلات بزرگ‌تر در سیستم، پیش‌بینی و شناسایی اشتباهات مهمی که نباید مرتکب شوند و اذعان به دانش ناکافی در مواجهه با مشکلات و عیوب انجام می‌شود. در این اصل، افراد به شکست‌ها حمله می‌کنند و از کار موفق خرسند نیستند، زیرا می‌دانند که این امر باعث خوش‌بینی کاذب می‌شود و تمرکز آنها را از خطاها و نقص‌های سیستم منحرف می‌کند (روزروا و دیگران، ۲۰۲۲).

پس از یافتن هرگونه انحراف بر اساس اصل عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر، از آن انحرافات به راحتی عبور نمی‌شود. آنها این انحراف را نشانه‌ای می‌دانند و سناریوهایی را در پاسخ به حوادث احتمالی در نظر می‌گیرند و به بسیاری از موقعیت‌های احتمالی توجه می‌کنند که می‌تواند منجر به آن شود. یک اتفاق بد ساده‌سازی، دسته‌بندی و تعمیم جزئیات ناخواسته، پیش‌بینی نشده و غیرقابل توضیح را پنهان می‌کند و احتمال عملکرد غیرقابل اعتماد را افزایش می‌دهد. عدم تمایل به ساده‌سازی به معنای سازماندهی برای تنوع بیشتر فرآیندها، گشودگی بیشتر برای بحث و استدلال و تمایل بیشتر برای درک مشکل است. آنها با تکیه بر اصل حساسیت نسبت به عملیات، نسبت به تمامی عواملی که ممکن است در حین عملیات تداخل داشته باشند، حساس بوده و به آنچه در لحظه اتفاق می‌افتد توجه دقیق دارند، همه موارد را با هوشیاری کامل و توجه با آگاهی بررسی می‌کنند. نظر داشته باشد و در صورت وجود کمترین تداخل، تمامی نکات لازم را برای محدود نمودن تاثیر بر عملیات اجرا نماید (آمبروزا، ۲۰۲۱).

بنابراین، زمانی که یک رویداد غیرمنتظره رخ می‌دهد، با دو اصل دیگر، یعنی تعهد به تاب‌آوری و ارجاع به تخصص، می‌توان آن رویداد را مهار کرد یا خروجی آن را تعدیل کرد. در واقع، در پیش‌بینی، به دنبال جلوگیری از وقوع حوادث غیر مترقبه هستید و مهار آن، به دنبال جلوگیری از وقوع نتایج ناخواسته هستید. در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروزی، توانایی درک یک الگوی در حال ظهور به اندازه پیش‌بینی و برنامه‌ریزی مهم است. مقابله با

¹- Roeser, R. W.

²- Ambrose, S.

حوادث غیرمنتظره نیاز به طرز فکری متفاوت از پیش بینی وقوع آن دارد. یک ذهنیت پیشگو ترجیح می دهد مشکلات بالقوه را به طور دقیق شناسایی کند تا راه حل های خاصی برای آنها طراحی شود. تعهد به انعطاف پذیری ترکیبی از کوچک نگه داشتن خطاها، راه حل های بداهه ای است که عملکرد سیستم را حفظ می کند، و با پذیرش تغییرات در عین تداوم و یادگیری از اشتباهات. ماهیت اصل تاب آوری بر این فرض استوار است که در نهایت یک مشکل غیرمنتظره یا غیرقابل پیش بینی در سیستم ایجاد می شود و بنابراین باید آمادگی مقابله با آن را داشته باشید. با تسلط بر منابع و گسترش دانش عمومی، با حذف، تعدیل یا کنترل غافلگیری ناشی از رویداد سروکار دارید. به عبارت دیگر تاب آوری توانایی یک سیستم برای حفظ عملکرد و ساختار سیستم در مواجهه با تغییرات داخلی و خارجی و کاهش اثرات آن بر عملکرد سیستم است. در واقع، انعطاف پذیری زمانی اتفاق می افتد که سیستم با وجود خرابی در برخی از قسمت ها به کار خود ادامه دهد. تاب آوری را می توان یک کنترل در نظر گرفت به طوری که یک سیستم زمانی تحت کنترل باشد که بتواند وقوع رویدادهای مختلف ناخواسته را هم در عملکرد و هم در محیط به حداقل برساند. به طور کلی تاب آوری به سازمان توانایی می دهد (گریپوت و همکاران، ۲۰۲۰).

باید دانست که تنها تاب آوری کافی نیست و باید اصل رجوع به تخصص را در تصمیم گیری برای کنترل یک اتفاق غیرمنتظره در نظر داشت. ارجاع به تخصص به معنای بسیج تخصص در اطراف چالش های مختلف است. مسئولیت پذیری، مسئولیت پذیری و آگاهی از اینکه چه شخص یا افرادی باید برای کمک به آنها مراجعه کنند. در مراجعه به کارشناسی توجه به چند نکته ضروری است، در ابتدا باید دانست که در تصمیم گیری های مورد نیاز باید تخصص را از مرجع جدا کرد تا واکنش های مورد نیاز تخصصی باشد. معمولاً در سازمان ها اختیار تصمیم گیری وابسته به رتبه و رتبه سازمانی است و مدیران ارشد اغلب تصمیم گیری می کنند، اما در سازمان هایی که دارای ذهن آگاه هستند، لازم است رهبران سازمان اختیارات را از تخصص جدا کرده و این قدرت را نادیده گرفته و تصمیم گیری کنند. از اختیار تا تخصص و در عمل این کار بسیار مشکل است. قابل ذکر است که رجوع به تخصص یا تخصص لزوماً تخصص نیست، در واقع یادگیری، دانش و تجربه مجموعه ای از تخصص و شهود است که به ندرت در یک مورد گنجانده می شود. شخص، و حتی اگر فردی همه این ویژگی ها را داشته باشد. تخصص زمانی وجود دارد که شخص دیگری با او مخالف باشد، نظر او را مورد انتقاد قرار دهد یا حتی آن را رد کند. ارجاع به تخصص بیانگر

سیستمی است که در آن اطلاعات به اشتراک گذاشته می شود و افراد در نشان دادن جنبه های مختلف مشکل مشارکت می کنند و توجه و آگاهی را نسبت به مشکل افزایش می دهند. در واقع مراجعه به تخصص به معنای تصمیم گیری توسط متخصص نیست و تخصص ناشی از ارتباط افراد، تعاملات، گفتگوها و شبکه های بین آنهاست و نکته قابل توجه این است که مدیران به دنبال تخصص و یافتن تخصص معتبر باشند. باید به سمت پایین و به سمت خط مقدم سازمان نگاه کند (روزر و دیگران، ۲۰۲۲).

ذهن آگاهی در رفتار رهبر سازمان

مدیران و رهبران امروزی تحت فشار زیادی هستند تا با منابع کمتر در زمان کمتر کارهای بیشتری انجام دهند. این در حالی است که محیط های کاری نسبت به گذشته عوامل بسیار بیشتری برای منحرف کردن حواس و توجه دارند. گروهی از متفکران محیط کار امروز را با چهار ویژگی توصیف کرده اند: تحت فشار، همیشه در دسترس، سرریز اطلاعات و حواس پرتی. رهبرانی که تسلیم این محیط کاری می شوند نمی توانند موفق باشند. آنها معمولاً خسته و پرکار هستند، استرس دارند و در رهبری افراد و دستیابی به نتایج بی تاثیر هستند. اغلب دلیل عملکرد ضعیف آنها این است که می خواهند با تلاش بیشتر و سریعتر به فشارهای محیطی پاسخ دهند (باروس و راموس، ۲۰۲۲).

ما در دورانی زندگی می کنیم که تکنولوژی گزینه های بسیاری را برای سرگرم کردن ما ایجاد می کند و بیشتر از همیشه احساس حواس پرتی و انفصال در زندگی می کنیم، این دقیقاً همانند پرواز با یک جت مسافربری است که ما در آن، تماشاگر دنیا از پنجره هستیم، اما هیچ ایده ای برای اینکه دقیقاً کجا هستیم نداریم و اگر خیلی خوش شانس باشیم می توانیم درخشش اقیانوس را تماشا کنیم یا نور رعد و برقی که از شکاف ابرها به ما برسد. در واقع بیشتر مواقع ما مسافران نیمه هوشیاری هستیم که فقط مشغول گذراندن وقت هستیم تا زمان پیاده شدن فرا برسد. با این حال اگر مسیر هواپیما همان مقصد سازمان باشد افراد سازمان یاد بگیرند چگونه مسافران بهتری باشند، برای مسافر بهتر بودن باید بدانیم چگونه به خودمان جهت بدهیم. در سازمان ها نیز، باید بدانیم که سازمان ما الان کجاست؟ آیا می خواهیم همینجا باشد؟ اگر نه دلیل اینکه می خواهیم حرکت کند چیست؟ پس در ابتدا ما باید با تمام پتانسیل های سازمان خود آشنا شویم، ذهن آگاهی به ما کمک می کند که مکان سازمان مان را بیابیم، بدانیم توانایی های سازمان ما چیست و اینکه جامعه هدف سازمان مان چه کسانی

هستند. علاوه بر این، ذهن آگاهی در مدیران ظرفیتی ایجاد می‌کند که می‌توانند به وسیله‌ی آن بر مسائل و چالش‌های استرس‌آفرین غلبه کنند. در واقع، این پدیده، یک ناظر درونی است که به مدیر کمک می‌کند تا به جای رفتارهای منفعلانه، رفتاری فعال داشته باشد و تمامی فعالیت‌های ذهنی خود را در جهت موفقیت سازمان تنظیم کند. به عبارت دیگر، این فرایند به مدیران کمک می‌کند تا با غلبه بر احساسات در موقعیت‌های تنش‌زا، بهتر عمل کنند و با تمرکز بر مسائل مهم و حیاتی سازمان، زمینه را برای موفقیت بیشتر سازمان خود فراهم نمایند (اسکاویتزر و رادی، ۲۰۱۰).

شلوغی زندگی می‌تواند در سکوت بین عقاید و اعمال ما یک اقیانوس ایجاد کند. ما ترجیح می‌دهیم در مسیری قدم برداریم که کمترین مقاومت را طلب می‌کند، حتی اگر ما را از چیزی که واقعا می‌خواهیم دورتر کند. برای به دست آوردن تغییری که در زندگی نیاز داریم، باید بی‌وقفه تلاش کنیم. هر ورزشکاری می‌گوید که برای ساختن یک ماهیچه، باید تمرین‌های بدنی‌تان را بیشتر کنید. دقیقا مانند ساختن ماهیچه، برای قوی کردن ذهن نیز باید آن را آموزش دهیم.

اینکه فراموش کنیم برای مدیتیشن وقت بگذاریم یا کلی بهانه بتراشیم که چرا به کلاس یوگا نرفتم کار راحتی است، اما پیامدهای جدی و مستقیمی بر نادیده گرفتن وظایف روزمره‌ی ما دارد. برای اینکه یک روتین پایدار جدید داشته باشیم باید بتوانیم آن را در برنامه‌ی شلوغمان جا دهیم. چقدر خوب بود اگر یک مربی برای تقویت اراده داشتیم که به ما کمک می‌کرد در طول روز منظم‌تر باشیم، پس جنبه‌های مهم یک سازمان هم مانند یک پل بین عقاید و اعمال ما عمل می‌کنند.

ذهن آگاهی در مدیریت باعث می‌شود که فرد عادت به خودآزمایی پیدا کند. عادت به اینکه مشخص کند چه چیزهایی برای سازمانش اهمیت دارد، چرا اهمیت دارد و بهترین راه رسیدن به آنها چیست. این بینش هر روز به مدیر یادآوری می‌شود و در نتیجه عمل کردن به آنها فارغ از اینکه کجا هست، راحت‌تر خواهد بود. همه افرادی که از این شیوه بهره می‌برند می‌توانند در شغل رؤیایی خود استخدام شوند، کسب‌وکار خود را راه بیندازند و از روابط مناسب‌تری در محل کار خود بهره‌مند شوند. تمام این تغییرات با اضافه کردن ذهن آگاهی به روتین روزانه به دست می‌آید. ذهن آگاهی مانند یک منشور عمل می‌کند یعنی آداب و رسوم و حکمت‌ها را از سراسر جهان جذب می‌کند و سپس آن‌ها را به صورت یک

¹ - Schowetzer & Rudy

پرتو روشن متمرکز می‌کند. پرتویی که به مدیران کمک می‌کند بینند سازمان‌شان اکنون کجاست و چه آینده‌ای پیش روی آن قرار دارد. مدیری که سازمان خود را با ذهن آگاهی مدیریت می‌کند، می‌تواند بر تمام چالش‌های پیش روی سازمان خود غلبه کند. هم چنین در زمان بحران نیز بهتر می‌تواند اوضاع را سر و سامان دهد چرا که مدیر ذهن آگاه با تمرکز بر مقررات رفتاری مناسب در شرایط استرس زا بهتر می‌تواند عمل کند (رایت و شاتل، ۲۰۱۴). در این راستا، رهبران باید مهارت‌هایی را توسعه دهند که به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثر بر ابهامات بزرگ غلبه کنند، مسئولیت تغییرات سریع را بر عهده بگیرند و با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان همکاری کنند. آن‌ها می‌دانند که باید قابلیت‌های مورد نیاز برای نیازهای محیط کسب و کار به سرعت در حال تحول و فناوری گرا را در خود و کارکنان سازمانشان توسعه دهند. قابلیت‌هایی مانند رهبری در ابهام و مدیریت افزایش پیچیدگی‌های محیطی (دویسی و شوریده، ۲۰۱۹).

مفهوم‌سازی رهبری ذهن آگاه

رهبری ذهن آگاه بر نوعی از سبک رهبری دلالت دارد که مبتنی بر ساخت یک مفهوم مشترک بوده و هدف آن ایجاد تغییرات در مواجهه با مسائل و چالش‌های مستمر می‌باشد. از نظر لانگر یک چشم انداز ذهن آگاه بر توجه به مسائل جدید تمرکز دارد. زمانی که یک رهبر بینش ذهن آگاه داشته باشد، در جستجوی چالش‌ها بوده و تغییرات را می‌پذیرد. امروزه مسائل سازمانی دائما در حال تغییرند؛ مهم این است که رهبران با درک نحوه مقابله با چالش‌ها به این باور برسند که توانایی حل مسائل چالش برانگیز را دارند. فرآیند ایجاد ذهن آگاهی در سازمان با برجسته ساختن سه جنبه کلیدی و مرجع ذهن آگاهی از جمله چشم اندازهای جدید، جنبه‌های جدید و اطلاعات جدید، از سازمان در برابر آینده متغیر و پر چالش حمایت می‌کند.

به طور کلی رهبری ذهن آگاه به عنوان حوزه اصلی مورد بررسی با در کنار هم قرار دادن دو بعد اصلی به دنبال پذیرش و مقابله با تغییرات و چالش‌های سازمانی است: "فرآیندهای ذهن آگاه" در بستر یک "فرهنگ ذهن آگاه".

۱. فرآیندهای ذهن آگاه: رهبران برای این که سازمان خود را از میان چالش‌ها به سلامت عبور دهند از فرآیندهای استراتژیک استفاده می‌کنند. این فرآیندهای استراتژیک تلاش

¹ - Wright & Schultte

² - Mindful Process

می‌کنند که بخش عظیمی از سازمان را در شناسایی جنبه‌های جدید (فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی)، پاسخ به ظهور چشم‌اندازهای جدید^۲ (سهامداران) و پردازش اطلاعات جدید^۳ (بازخورد دریافتی از بازار) دخیل نموده و نشان دهند که چگونه با اتفاقاتی که هنوز رخ نداده‌اند، می‌توان مقابله نمود. با این وجود امروزه برخی از رهبران تمایل دارند که از راه‌حل‌های گذشته برای حل مسائل امروزی استفاده کنند گویی همه چیز همچنان ثابت و تغییرناپذیر است. وقتی که رهبران این واقعیت را درک کنند که محیط دائما در حال تغییر است، می‌توانند از نیروی موجود در ذهن خود برای درک جنبه‌ها، چشم‌اندازها و اطلاعات جدید بصورت بهینه استفاده نمایند.

۲. فرهنگ ذهن آگاه: تحقیقات محققان نشان داد یک رهبر مشتاق به پذیرش چالش‌ها و عدم قطعیت‌های محیطی، به احتمال بسیار کمی از سبک خود کامه در رهبری سازمان خود استفاده خواهد کرد و به احتمال بسیار زیاد پیروان او به جای آن که مشکلات را مخفی نمایند، از آنها استقبال می‌کنند. در یک فرهنگ مبتنی بر ذهن آگاهی رهبران برای پیروان خود احترام قائلند و می‌دانند که راه‌حل‌های آگاهانه می‌تواند از طریق هر عضوی از سازمان کسب گردد. همچنین تحقیقات نشان داده است که رهبر ذهن آگاه درجه بالاتری از کاریزماتیک بودن و قابل اعتماد بودن در میان زیردستان خود دارد. ردپای فرهنگ حامی ذهن آگاهی در محصولات و اثربخشی اهداف سازمان تجلی می‌یابد. کارکنان در یک فرهنگ ذهن آگاه کمتر غیبت می‌کنند، حوادث کاری کمتری دارند، بهتر کار می‌کنند و بهره‌وری بیشتری دارند. بنابراین رهبری ذهن آگاه سه استاندارد طلایی عملکرد سازمان یعنی نوآوری، کارایی و اثربخشی را ارتقا می‌دهد.

مارک (۲۰۱۹) در کتاب خود با عنوان هفت تمرین برای یک رهبر ذهن آگاه، نقشه راه مناسبی برای مفهوم‌سازی رفتار رهبران ذهن آگاه ترسیم می‌کند. مدل مارک شامل هفت تمرین اصلی می‌باشد: ۱. رهبران عاشق کار ۲. رهبران انجام‌دهنده کار ۳. توانایی دور کردن ذهن از چارچوب "همه چیز دان" ۴. توانایی ایجاد ارتباط با درد (رنج)‌های شخصی (درک خود) ۵. توانایی ایجاد ارتباط با درد (رنج)‌های دیگران (درک دیگران) ۶. وابسته بودن به دیگران و ۷. ساده‌سازی مسائل. به طور مثال برای توضیح عشق رهبران به کار به دنبال پاسخ به این سوالات می‌باشد: چه چیزی الهام‌بخش رهبر است؟ چه چیزی حس سرزندگی در

¹ - New Categories

² - New Perspectives

³ - New Information

رهبر را زنده نگه می‌دارد؟ و یا نحوه شناخت و توانایی پی بردن به هویت رهبر چگونه است؟ در تعریف رفتار بعدی رهبر ذهن آگاه یعنی انجام کار، مارک اعتقاد دارد که ذهن آگاهی یک عادت شبیه یادگیری نواختن یک ساز یا انجام یک ورزش است. در واقع تعهد به انجام دادن تمرینات ذهن آگاهی (مثل مدیتیشن) یک ضرورت انکارناپذیر برای پرورش چنین ویژگی خاصی در رهبران و افراد سازمان محسوب می‌شود و یا مثلاً در توضیح توانایی ایجاد ارتباط با دردها، این واقعیت وجود دارد که رهبران نیز همانند دیگر افراد در محاصره دردها و مشکلات زیادی هستند و تفاوت زیادی بین رهبران مختلف از حیث توانایی شناخت و درک دردهای خود و دیگران وجود دارد. تمرینات مختلفی از جمله تمرین "دقیقا شبیه به من" با هدف قرار دادن خود در جایگاه و موقعیت دیگران برای پرورش این ویژگی در رهبران وجود دارد. در این تمرین پیش فرض ذهنی رهبر نسبت به پیروان این گونه است: دیگران هم شبیه به من یک جسم دارند، دیگران نیز شبیه به من عشق و نفرت را حس می‌کنند و دیگران نیز شبیه به من دوست دارند مورد احترام واقع شوند. بنابراین با پرورش چنین طرز تفکری، یک رهبر به درجه بالایی از درک واقعی نسبت به پیروان خود خواهد رسید. حوزه رهبری می‌تواند با تعاملات و ارتباطات مؤثر، چالش‌های جهانی در سازمان‌ها را مرتفع کند (رستگار و همکاران، ۱۴۰۲).

کسب و کارهای کوچک و متوسط

نخستین بار در سال ۱۹۷۹ دیوید برچ^۱ با استفاده از داده‌های آماری، اهمیت کسب و کارهای کوچک را در خلق مشاغل و تحریک رشد اقتصادی اثبات نمود؛ از دهه ۱۹۷۰ به این سو با بروز بحران‌های متعدد در اقتصاد جهانی و به طور مشخص شوک‌های نفتی، صنایع بزرگ به دلیل انعطاف‌پذیری کم، زیان‌های سنگینی را متقبل شدند، بدین ترتیب نگاه‌ها از صنایع بزرگ به صنایع کوچکتر و نقش آنها در رشد اقتصادی معطوف گردید. از دهه ۱۹۹۰ به بعد که موج کوچک‌گرایی جهانی اتفاق افتاد، سیاست‌های کشورهای پیشرفته نیز به سمت گسترش صنایع کوچک و متوسط سوق پیدا کرد؛ تا آنجا که طی دو دهه اخیر در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فعالیت صنایع تولیدات کارخانه‌ای از بنگاه‌های بزرگ به سمت بنگاه‌های کوچک و متوسط تغییر جهت یافته است. عبارت «کسب و کارهای کوچک و متوسط» دامنه وسیعی از تعاریف و معیارها را در بر می‌گیرد که از کشوری به

^۱ - Just Like Me

^۲ - David Birch

کشور دیگر و نیز بین منابع آماری گزارش دهنده متفاوت است؛ در حقیقت، شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر هر کشور، معرف صنایع کوچک و متوسط آن است. برخی از معیارهای رایج به کار رفته در تعریف کسب و کارهای کوچک و متوسط عبارتند از تعداد کارکنان، ارزش فروش و/یا دارایی‌ها، و سطح سرمایه‌گذاری. با این وجود، معمول‌ترین شاخص جهت تعریف این کسب و کارها «تعداد کارکنان» آنها می‌باشد و در همین راستا بسیاری از منابع، کسب و کارهای کوچک و متوسط را با داشتن تعداد کارکنان کمتر از ۲۵۰ نفر تعریف کرده‌اند. اما در توضیحی دقیق‌تر، بانک جهانی سه معیار: ۱. تعداد کارکنان (کمتر از ۵۰ نفر برای کسب و کارهای کوچک، و کمتر از ۳۰۰ نفر برای کسب و کارهای متوسط)، ۲. حجم دارایی (کمتر از ۳ میلیون دلار برای کسب و کارهای کوچک، و کمتر از ۱۵ میلیون دلار برای کسب و کارهای متوسط)، و ۳. فروش سالانه (کمتر از ۳ میلیون دلار برای کسب و کارهای کوچک، و کمتر از ۱۵ میلیون دلار برای کسب و کارهای متوسط) را برای تعریف کسب و کارهای کوچک و متوسط مبنا قرار داده که در این طبقه‌بندی، برخورداری از حداقل دو مورد از سه معیار نامبرده، ملاک کوچک یا متوسط بودن کسب و کارها قرار گرفته است (ستایش و همکاران، ۱۴۰۱).

حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط

بانک‌ها می‌توانند منبع اصلی تأمین مالی خارجی شرکتهای کوچک و متوسط باشند. تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر از یک طرف و نیز شتاب روند جهانی از سوی دیگر موجب شده است تا جوامع مختلف تلاش کنند تا خود را برای پذیرش تحولات جهانی در عرصه‌های گوناگون آماده کنند. آنچه که تا چند دهه پیش به عنوان امتیازی برای توسعه صنعتی و اقتصادی کشورها محسوب می‌شد، حمایت از صنایع و واحدهای تولیدی بسیار بزرگ با صرفه‌های مقیاس بالا بود که این مسئله موجب رشد شرکت‌های بزرگ شد ولی تحولات اخیر و به ویژه فشارهای جمعیتی، نوآوری‌های پیوسته، رشد سرمایه‌های انسانی و بالا رفتن توان مدیریتی و کارآفرینی صاحبان واحدهای کوچک موجب گردیده است که استراتژی‌ها و برنامه‌های صنعتی به سمت حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط معطوف شود. امروزه اقتصاد کشورهای توسعه یافته و بسیاری از کشورهای که در سال‌های اخیر رشد شتابانی را تجربه کردند، بر محور بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌باشد. در دو دهه گذشته، با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در روش‌های تولید، توزیع و ساختار تشکیلاتی بنگاه‌ها پدید آمده است که با توجه به نقش ویژه‌ای که این بنگاه‌ها در

افزایش اشتغال و درآمد دارند، دولت‌ها نیز به منظور تضمین رقابت در بازار آزاد و جلوگیری از انحصار شرکت‌های بزرگ، راهبردها و سیاست‌های ویژه‌ای را برای ارتقای صنایع کوچک و متوسط و همچنین تسهیل ورود شرکت‌های کارآفرین به عرصه اقتصاد اتخاذ نموده‌اند. مطالعات صورت گرفته پیرامون بنگاه‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهند که مسئله تامین مالی مهمترین چالش این بنگاه‌ها است و با توجه به عدم قطعیت آن‌ها در بازپرداخت وام‌ها و یا سوددهی متناوب، بانک‌ها به این بنگاه‌ها نسبت به شرکت‌های بزرگ وام‌های کمتر پرداخت می‌کنند و هزینه و نرخ بهره بالاتری را مطالبه می‌کنند بنابراین امکان دارد بخش بانکی ناکارآمد برخی کشورها و زیرساخت‌های ضعیف اقتصادی، مانع از رشد و توسعه چنین بنگاه‌هایی شوند. ایران با داشتن قریب به ۱/۵ میلیون کارگاه کوچک و متوسط که بر اساس تعریف باید زیر ۵۰ نفر نیروی انسانی داشته باشند، می‌تواند با تقویت و تلاش برای گسترش آنها، فرصت توسعه و پیشرفت اقتصادی را برای کشور دست یافتنی نماید. امروزه فاصله عمیق میان صنایع بزرگ و کوچک موجب حذف بنگاه‌های کوچک و متوسط از دایره فعالیت تولیدی در کشور گشته است. به رغم کاربرد بودن این صنایع و ظرفیت‌های بالقوه‌ای همچون تعلق بنگاه‌داران به فعالیت اقتصادی مورد نظر، کم هزینه بودن و افزایش ثروت اجتماعی، سهم این بنگاه‌ها در فرآیند تولیدی کشور کم‌رنگ است؛ بنابراین پیوند مشترک موسسات کوچک و پر بازده با صنایع بزرگ می‌تواند فرصتی چشم‌گیر را برای تداوم فعالیت آنها و کاهش هزینه‌ها و بهبود وضعیت طرف دیگر این پیوند فراهم آورد همچنین ۸۰٪ از صادرات اروپا توسط این بنگاه‌ها انجام می‌شود. در ۳۰ کشور پر درآمد از اعضای سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) کسب و کارهای کوچک و متوسط، دوسوم اشتغال بخش رسمی را تشکیل داده و طبق برآوردها، حداقل ۹۵٪ از کسب و کارهای ثبت شده در سراسر جهان، کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند (کرکه آبادی و عسگری نژاد، ۱۴۰۱).

بنگاه‌های کوچک و متوسط یکی از اجزای حیاتی رشد در اقتصاد جهانی بوده و اهمیت آن‌ها در رشد اقتصادی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به خوبی شناخته شده است. بنگاه‌های کوچک و متوسط به طور میانگین بیش از نیمی از نیروی انسانی شاغل در اقتصاد را به کار گمارده‌اند و نیمی از کل مشاغل جدید را فراهم می‌آورند. علاوه بر این ۴۶ درصد تولید ناخالص ملی و ۵۵ درصد محصولات نوآورانه و جدید نیز توسط بنگاه‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌شود. در هر کشوری بنگاه‌های کوچک و متوسط بیش از ۸۰٪ از جامعه

تجاری را تشکیل می‌دهند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه مدیران بنگاه‌های اقتصادی، با توجه به محدودیت‌های منابع مالی به ویژه در عرصه تجارت جهانی و تنگ‌تر شدن عرصه رقابت، ناچار به کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهای تمام شده می‌شوند و کم‌هزینه‌ترین نوع ساختار سرمایه را برای انجام فعالیت‌های بنگاه اقتصادی جهت افزایش ارزش بنگاه، پرداخت به موقع بدهی‌ها، تداوم فعالیت و حضور بیشتر در بازارهای داخلی و خارجی برمی‌گزینند. این فشارها معمولاً از سوی گروه‌های مختلفی مانند سهامداران، مصرف‌کنندگان و سایر ذینفعان به مدیران بنگاه‌ها وارد می‌شود. در نتیجه راهبردهای مدیران، تأمین منابع مالی مطلوب با کمترین هزینه برای رشد و توسعه اقتصادی فعالیت‌های بنگاه، افزایش سودآوری و حداکثرسازی ثروت سهامداران، می‌باشد (غنی‌زاده و بارانی، ۱۳۹۴).

بانکها می‌توانند منبع اصلی تأمین مالی خارجی آنها باشند. با این حال، با توجه به عدم قطعیت بالای آنها، بانک‌ها به شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ وام‌های کمتر پرداخت می‌کنند و هزینه و نرخ بهره بالاتری را مطالبه می‌کنند. بانک‌های کشور به دلایل مختلفی نظیر اعتبار بیشتر، روابط دولتی، منافع شخصی و ... بیشترین وام را به شرکت‌های بزرگ دولتی (SOE) پرداخت می‌کنند. سرمایه خطرپذیر سرمایه‌ای است که به همراه کمک‌های مدیریتی، در اختیار شرکت‌های جوان، کوچک، به سرعت در حال رشد و دارای آینده اقتصادی قرار می‌گیرد. سرمایه خطرپذیر، از منابع مهم تأمین مالی شرکت‌های کوچک و نوپا است. نقش و اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط نه تنها در کشورهای در حال توسعه بلکه در کشورهای توسعه یافته نیز مورد بحث است. بنگاه‌های کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های دارای ثبات عملیاتی با مسائل و مشکلات شدیدی در ارتباط با کنترل و نظارت روبه‌رو هستند. زمانی که اقتصاد در وضعیت انحصاری به سر می‌برد، مشکلات SMEها در اخذ تأمین مالی دو چندان خواهد بود (کرکه آبادی و عسگری نژاد، ۱۴۰۱).

پیشینه تحقیقات

تحقیقات داخلی

عبدلی و همکاران (۱۴۰۲) نقش ذهن آگاهی سازمانی در مدیریت بحران را در طول زمان کرونا مورد بررسی قرار دادند. ذهن آگاهی سازمانی مفهومی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حد امکان از وقوع بحران و اتفاقات غیرمنتظره پیشگیری کرده و در صورت وقوع این رخدادها، به سرعت آن‌ها را مهار نموده و آسیب‌های احتمالی را به حداقل برسانند. این

پژوهش با در نظر گرفتن اهمیت مدیریت بحران برای کسب و کارهای گردشگری سلامت و با هدف بررسی چگونگی مدیریت بحران کرونا در کسب و کارهایی با ذهن آگاهی بالا صورت گرفته است. پژوهش پیش رو، با رویکرد اکتشافی به روش کیفی و به صورت مطالعه موردی چندگانه در صنعت گردشگری سلامت انجام شده است. سازمان‌های مورد مطالعه پیش از دعوت به مصاحبه از نظر سطح ذهن آگاهی سازمانی مورد سنجش قرار گرفتند. برای پاسخ به سؤال تحقیق، ۱۱ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد این کسب و کارها انجام و نتایج با روش تحلیل مضمون استخراج گردید. در نهایت پنج مقوله اصلی شامل «حفظ آمادگی و ظرفیت سازی در دوران پیشابحران»، «ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده»، «مدیریت تغییر و رهبری انگیزه بخش»، «اولویت قائل شدن برای نوآوری» و «حفظ چابکی» شناسایی شدند.

نیاز آذری (۱۴۰۱) تأثیر رهبری ذهن آگاه بر رفاه ذهنی و تعهد سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. روش تحقیق توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر ساری به تعداد ۱۸۶ نفر بود، با توجه به حجم جامعه آماری پرسشنامه‌های پژوهش بین تمامی مدیران توزیع شد و در مجموع تعداد ۱۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری ذهن آگاه از الریچ (۲۰۱۷)، رفاه ذهنی از ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) و تعهد سازمانی از بالفور و کسلر (۱۹۹۶) استفاده شد. روایی پرسشنامه از طرق نظر متخصصان و تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت، پایایی پرسشنامه‌های نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری ذهن آگاه ۰/۸۱، رفاه ذهنی ۰/۹۲ و تعهد سازمانی ۰/۸۹ محاسبه شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای آماری Lisrel8.8 و SPSS22 تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد که تأثیر رهبری ذهن آگاه بر رفاه ذهنی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد، بر اساس نتایج به دست آمده رهبری ذهن آگاه می‌تواند نقش تأثیرگذاری بر افزایش رفاه ذهنی و تعهد سازمانی مدیران مدارس داشته باشد.

محمدی فاتح و همکاران (۱۴۰۱) ارتقای عملکرد شغلی به وسیله ذهن آگاهی در پرتو خلاقیت، مشارکت خلاقانه و رهبری متواضع را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه

آماري آن، کارکنان یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران است که از میان آن‌ها، به روش تصادفی نمونه‌گیری شده است. داده‌ها با کمک ابزار پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبنی بر حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شده‌اند. بر اساس یافته‌ها ارتباط بین ذهن آگاهی، خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه با عملکرد شغلی تأیید شد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری متواضع رابطه‌ی بین خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند. تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی از طریق خلاقیت کارکنان نیز تأیید شد. پرورش قابلیت ذهن آگاهی کارکنان، به ارتقای آمادگی و سیالیت ذهنی آنان، برای خلاقیت و تمایل به مشارکت فعالانه در فرایندهای خلاقانه سازمان، به ارتقای عملکرد شغلی آنان کمک می‌کند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند توجه به مقوله ذهن آگاهی را در میان پژوهشگران و دست‌اندرکاران سازمانی ارتقا دهد.

رضایی منش و همکاران (۱۴۰۰) نقش ذهن آگاهی بر محیط کار باتوجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی را بررسی کردند. جامعه آماری این پژوهش را ۳۸۳ نفر از مدیران و کارکنان شرکت بیمه ملت در شهر تهران تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۹۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شد و با روش مدل معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای *smartpls3* و *spss22* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی سؤال‌های تحقیق با استفاده از روایی همگرا و واگرا و پایایی سؤالات به وسیله بارهای عاملی، آلفای کرباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از تأیید مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش است؛ به‌طوری‌که ذهن آگاهی بر انعطاف‌پذیری شناختی و محیط کاری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، همچنین انعطاف‌پذیری شناختی به عنوان متغیر میانجی نقش نسبی و معنی‌داری بین متغیرهای ذهن آگاهی و محیط کاری (رفتارهای کاری نوآورانه، کیفیت روابط، کامیابی در کار) ایفا می‌کند.

فیروزی و همکاران (۱۴۰۰) تحلیل رابطه آموزش ضمن خدمت و بهره‌وری با نقش میانجی رهبری اخلاقی ذهن آگاه را مطالعه کردند. روش تحقیق توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مراقبین سلامت مراکز بهداشت استان قم می‌باشد ۱۸۶ نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد آموزش ضمن خدمت بهره‌وری، رهبری اخلاقی ذهن آگاه استفاده شد. داده‌های

تحقیق پس از جمع آوری از طریق ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS, LISREL تحلیل شدند. نتایج بررسی نشان داد که رابطه بین آموزش ضمن خدمت با بهره‌وری مراقبین سلامت رابطه مثبت و معنی‌داری دارد نقش میانجی رهبری اخلاقی مبتنی بر ذهن آگاهی در ارتباط بین آموزش ضمن خدمت و بهره‌وری مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

اسکندری قریوند و مهداد (۱۴۰۰) به تاثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی و استرس شغلی در کارکنان کلینیک چشم پزشکی پاریس: نقش واسطه‌ای معنا در کار پرداختند. ذهن آگاهی بر معنا در کار و عملکرد شغلی تاثیر مثبت و بر استرس شغلی تاثیر منفی ($p < 0.05$) دارد. همچنین معنا در کار بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و بر استرس شغلی تاثیر منفی ($p < 0.05$) دارد. علاوه بر این، نتایج الگو سازی معادلات ساختاری نشان داد که ذهن آگاهی به طریق غیر مستقیم و از طریق تاثیر بر معنا در کار بر عملکرد شغلی و استرس شغلی تاثیر دارد ($p < 0.05$). براساس یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که ذهن آگاهی به دلیل تاثیری که بر معنا در کار دارد، بر عملکرد شغلی و استرس شغلی تاثیر دارد.

امینی و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیق خود تحت عنوان "تاثیر بهوشیاری (ذهن آگاهی) بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان شرکت پالایش گاز پاریس: نقش میانجی گرانه خود تاملی" به تعیین اثر ذهن آگاهی بر سبک تصمیم‌گیری پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که ذهن آگاهی هم بصورت مستقیم و هم از طریق خود تاملی می‌تواند بر سبک تصمیم‌گیری کارآمد تاثیر بگذارد. همچنین آنها پیشنهاد داده‌اند برای بهبود تصمیم‌گیری در محیط‌های سازمانی از درمان‌های موج سوم روانشناختی در فضای سازمانی بهره گرفته شود تا در مواقع بحرانی زمینه برای بهبود سبک‌های تصمیم‌گیری و کاهش حوادث سازمانی فراهم شود. افشاری و فتیحی (۱۳۹۷)، در تحقیق خود تحت عنوان "بررسی رابطه بین حس انسجام و ذهن آگاهی با رضایت شغلی: نقش میانجی هوش هیجانی" به بررسی رابطه بین انسجام و ذهن آگاهی با رضایت شغلی در ماما‌های بیمارستان‌های میاندوآب پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که بین ذهن آگاهی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع ذهن آگاهی و مدیریت در کار بر روی رضایت شغلی تاثیر دارد. همچنین نتایج تحلیل آنها نشان داد ذهن آگاهی با اعتماد به نفس، سلامت روان، رضایت شغلی و زندگی رابطه مثبت و با استرس شغلی و زندگی، هیجان منفی، اضطراب و افسردگی رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

تحقیقات خارجی

بریشا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد مطالعه قرار دادند. این مطالعه با ۵۰ رهبر و کارمند شرکت‌های کوچک و متوسط مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها و دستیابی به یافته‌ها مصاحبه انجام داد. نتایج آنها نشان داد که حس فداکاری و غیرت تشویق شده توسط رهبران کاریزماتیک، متخصصان را به اقدام وادار می‌کند. با این حال، رهبری تعاملی، انجام وظیفه‌محور را تسهیل می‌کند، اما بر سرزندگی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. فقدان بازخورد مشترک در مورد رهبری آزادانه، ماهیت انعطاف‌پذیری و در نظر گرفتن ترجیحات اعضای تیم را برجسته می‌کند. بنابراین، جنبه‌های روان‌شناختی اجتماعی و سایر جنبه‌های زمینه‌ای - فرهنگ سازمانی و مرحله توسعه SME - تعدیل‌کننده‌های بسیار مهم سبک‌ها هستند. با رهبری تحول‌آفرین، SME‌های نوآور می‌توانند رشد کنند.

نولی، پوربا و گلتوم^۲ (۲۰۲۲) به تأثیر ذهن آگاهی، ارزش‌های جمعی، رهبری تحول‌آفرین، شرایط کاری، توانمندسازی روانی بر شهروندی سازمانی پرداختند. ارزش‌های جمعی از طریق رهبری تحول‌آفرین و شرایط کاری تأثیر می‌گذارد. توجه به شرایط مختلفی که مهیا می‌شود، در این مورد تقویت ذهن آگاهی از طریق آموزش و تمرین اجرای ذهن آگاهی و تقویت شرایط کاری ضروری است که این امر نیز به این معناست که توانمندسازی ساختاری معلمان ضروری می‌شود.

هیلرت و هاسکین^۳ (۲۰۲۲) به آموزش ذهن آگاهی در محیط‌های زندان: یک نظریه پایه ای از راهبردهایی برای ترویج مشارکت و توانمندسازی پرداختند. مداخلات مبتنی بر ذهن آگاهی به طور فزاینده‌ای به عنوان راهی برای ارتقای سلامت روان و توانمندسازی روانشناختی و رفاه افرادی که زندانی را تجربه می‌کنند، شناخته شده است.

کرامر (۲۰۲۰)، در مقاله خود با عنوان "حضور رهبر" که به بررسی رفتار رهبران در موقعیتهای رسمی پرداخته است، ویژگیهای اصلی یک رهبر ذهن آگاه که در لحظه حال سیر میکند را چنین بر می‌شمارد: ۱. تأثیرگذاری: افراد بصورت مشتاقانه از رهبری پیروی میکنند که بتواند با دیگران ارتباط موثر برقرار کرده و در دیگران حس حمایت واقعی ایجاد نماید.

1- Brisha et al.

2 Naully, M., Purba, S., & Gultom, I.

3 - Hilert, A. J., & Haskins, N.

۲. ارائه دلیل اخذ تصمیمات به دیگران: یکی از مواردی که باعث ایجاد شوق و اشتیاق در افراد سازمان برای کار کردن میشود درک و پذیرفتن علت واقعی اخذ تصمیمات به وسیله رهبر است. ۳. ایجاد حس خوب: مهربان بودن، ایجاد حس اعتماد، احترام و آرامش باعث به وجود آمدن فضای همکاری متقابل از سوی رهبر و پیروان میگردد. ۴. ایجاد آرامش و خونسردی: یک رهبر با رفتار خود که ترکیبی ایده آل از آرامش، متانت و جهتگیری به سمت کاهش تعارضات است، الگویی برای ایجاد فرهنگ و ارزشهای والای سازمانی میباشد. ۵. کنجکاوی بودن: کنار آمدن و پذیرفتن این واقعیت که یک رهبر همه چیز را نمیداند باعث میشود که او از قید و توهم دانستن همه پاسخها رها شده و با یک ذهن باز به دنبال کشف راهحلهای باشد و ۶. مکث: یک رهبر ذهن آگاه به جای اینکه به دنبال اثبات کردن، موضع گیری و یا فخر فروشی به دیگران باشد، در مکالمات خود با دیگران فضایی را برای تأمل و تفکر ایجاد میکند تا بتواند به طور واقعی و موثر نظرات و دیدگاههای دیگران را درک نماید.

مارکوس (۲۰۲۰)، در مقاله خود تحت عنوان "رهبران بیدار و پیروان آگاه: به سوی تغییرات آگاهانه" به بررسی ویژگی های رهبران ذهن آگاه به عنوان رهبران مثبت می پردازد. از نظر او رهبران ذهن آگاه نسبت به تجربیات خود در زندگی آگاه و هوشیار هستند به طوری که آنها به یک فرد هوشیار تبدیل گشته اند. همچنین او اعتقاد دارد برای به دست آوردن نتایج مثبت و پاسخ به خواستههای ذینفعان سازمان، یک رهبر ذهن آگاه بصورت آگاهانه مجموعه های از ویژگیها که مبتنی بر مسئولیت پذیری هستند را میبایست در خود پرورش دهد. این ویژگیها به طور خلاصه عبارتند از: ۱. ارزشها و روحیات ۲. اخلاق ۳. درستی، صداقت و اعتماد ۴. چشمانداز ۵. احترام ۶. شور و تعصب ۷. تعهد ۸. دلسوزی ۹. عدالت ۱۰. مهربانی ۱۱. بخشش ۱۲. شجاعت ۱۳. عشق ۱۴. گوش دادن به سخن دیگران به طور عمیق ۱۵. الهام بخشیدن و الهام گرفتن ۱۶. اعتبار ۱۷. ارتباط معنوی ۱۸. نگاه چند بعدی ۱۹. دستیابی به اهداف ۲۰. ابتکار عمل و ۲۱. دگرگونی و تحول.

سارا و جنز (۲۰۱۹)، در تحقیق خود تحت عنوان "رهبری ذهن آگاه: ارزیابی مداخله رهبر مبتنی بر ذهن آگاهی" به بررسی تاثیر مداخلات رهبری مبتنی بر ذهن آگاهی بر کاهش استرس و رفتارهای آنان پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که رهبری ذهن آگاه باعث کاهش استرس، افزایش آگاهی و کیفیت رهبری می گردد.

الیزابت و ریچارد (۲۰۱۸)، در تحقیق خود تحت عنوان "چرخه ذهن آگاهی، یک چارچوب کلی برای رهبری سازنده نسل دوم" به بررسی نسل اول و دوم ذهن آگاهی پرداخته اند. هدف آنها از ارائه چرخه ذهن آگاهی در درجه اول تایید سهم برنامه های روانشناختی - درمانی و در درجه دوم ارزش گذاری دامنه و عمق مداخلات مشتق از مکتب بودایی در ذهن آگاهی می باشد. همچنین آنها ارزش رویکردهای انتقادی و جمعی ذهن آگاهی که از سنت ها و مکاتب فکری دیگر مشتق می شوند را هم به نمایش گذاشته اند.

آنا و ساین (۲۰۱۷)، در تحقیق خود تحت عنوان "ذهنیت رهبر و رفاه کارمند: نقش میانجی رهبری تحول گرا" به بررسی نقش رهبری تحول گرا در رابطه بین ذهن آگاهی رهبر و رفاه کارمندان (همچون تاثیرات مثبت و منفی، رضایت شغلی، شکایات روانپزشکی و خستگی احساسی) پرداخته اند. نتایج تحقیق آنها با تاکید بر اهمیت ذهن آگاهی رهبر برای رفاه حال کارکنان، به رهبری تحول گرا به عنوان یک متغیر واسطه در ادبیات ذهن آگاهی رهبری اشاره دارد.

بریجیت و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیق خود تحت عنوان "ذهن آگاهی به عنوان جایگزینی برای رهبری تحول گرا" به بررسی این موضوع پرداختند که تا چه اندازه رهبری ذهن آگاه می تواند به عنوان یک جایگزین مناسب برای رهبر تحول آفرین عمل کند. از طریق توجه و آگاهی به آنچه که در حال حاضر اتفاق می افتد، ذهن آگاهی یک منشا انگیزش ذاتی در درون کارمندان ایجاد می کند. بنابراین احتمالاً وابستگی کارمندان به رهبری تحول آفرین را کمتر می کند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که ذهن آگاهی تا حدی سطوح پایین رهبری تحول آفرین در جبران و تقویت انگیزه ذاتی و عملکرد کارکنان را جبران می کند و بدین ترتیب شواهدی را برای جانشینی نظریه رهبری فراهم می کند. همچنین یافته های آنان نقش ذهن آگاهی بر عملکرد را از طریق ایجاد ارزش اضافی در انگیزه ذاتی و عملکرد فراتر از نقش افراد نشان می دهد.

لیلان و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیق خود تحت عنوان "مداخلات آموزشی مبتنی بر ذهن آگاهی برای کارمندان: بررسی کیفی متون" به بررسی جامع و کیفی ۶۷ مطالعه منتشر شده در خصوص آموزش های مداخله ای مبتنی بر ذهن آگاهی با کارمندان پرداخته اند. نتایج مطالعه آنها نشان دهنده طیف گسترده ای از یافته های هدفمند درخصوص ذهن آگاهی همچون کاهش استرس و فشار ناشی از آموزش مبتنی بر ذهن آگاهی به میزان ۸۰٫۶ درصد است.

جیمز (۲۰۱۴)، در مطالعه خود تحت عنوان "رهبری ذهن آگاه" به بررسی تمرکز ذهن آگاهی بر جنبه‌ها و چشم اندازها، مقوله‌ها و طبقه بندی‌ها و اطلاعات جدید تمرکز دارد به طوری که رویکردی را از ترکیب تفکر، بازگو کردن و تصمیمات موثر توسعه دهد. همچنین مطالعات او جنبه‌ای مهم از تلاش‌های سازمانی یک رهبر را نشان می‌دهد یعنی رهبری ذهن آگاه. او در این مطالعه به بسط تعریف رهبری ذهن آگاه پرداخته و جنبه‌های مختلف رهبری ذهن آگاه را با توجه به مطالعات صورت گرفته در سه شرکت ارائه می‌نماید. همچنین چرخه شکل‌گیری ذهن آگاهی در افراد سازمان را به تصویر کشیده و اجزای اصلی آن را بیان می‌کند. مطالعات او در نهایت نشان می‌دهد که افزایش ذهن آگاهی رهبران باعث افزایش کیفیت دانش موجود، راه حل‌های ارائه شده و مشارکت سازمانی می‌شود. همچنین به طور موثری بر ادراک افراد از رهبر تاثیر می‌گذارد.

سباستین و نیکو (۲۰۱۱)، در مطالعه خود تحت عنوان "ذهن آگاهی در رهبری: آیا ذهن آگاه بودن موفقیت رهبران کسب و کار را افزایش می‌دهد؟" به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که ذهن آگاهی می‌تواند به طور ویژه برای رهبران و مدیران مفید باشد زیرا رهبری را به عنوان یک توانایی عمومی تقویت می‌کند. آنها در مطالعه خود نشان داده‌اند که چرا و چگونه ذهن آگاهی ممکن است ظرفیت هدایت رهبران را افزایش دهد و نیز به عنوان یک الگو و مدل عمل نماید. آنها همچنین جنبه‌های بین فرهنگی مربوط به ذهن آگاهی و رهبری را مورد بررسی قرار دادند. به زعم آنها موفقیت ناشی از ذهن آگاهی رهبران کسب و کار در چهار جنبه آشکار می‌شود: ۱. آن چیزی که رهبران قرار است در نقش حرفه‌ای خود انجام دهند. ۲. تعریفی از آنچه معمولاً توسط ذهن آگاهی و تغییرات پارامترهای روانی-فیزیولوژیک درک می‌شود که با آموزش منظم ذهن آگاهی همراه است. ۳. بحث در مورد مزایای بالقوه ذهن آگاهی برای رهبران بر اساس یک مدل کلی از رهبری و ۴. پیش‌بینی‌هایی که در مورد برخی از تله‌های مفهومی و عملیاتی مدنظر هستند به طوری که از سوء برداشت و سوء رفتارهای مرتبط با ذهن آگاهی جلوگیری کند.

روش تحقیق

هدف از این پژوهش، ارائه مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای شرکت‌ها و سازمان‌های

مختلف بخصوص کسب و کار کوچک و متوسط در بر خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می باشد. همچنین از آنجا که این تحقیق در صدد طراحی مدل می باشد، اکتشافی است. رویکرد بخش کیفی دلالت پژوهی و سپس تحلیل تم بود که با انجام کدگذاری انجام شد. برای سطح بندی و رتبه بندی عوامل و تعیین نوع متغیرها و همچنین بررسی روابط بین متغیرهای مدل، تعیین شدت روابط و شناسایی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها از روش ترکیبی ISM-DEMATEL استفاده شد. برای تعیین وضعیت موجود کسب و کارهای کوچک و متوسط از نظر مولفه های مدل هم از پرسشنامه در بخش کمی استفاده شد. بخش کیفی پژوهش شامل مصاحبه با خبرگان بوده است، بنابراین جامعه آماری مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت و کسب و کار و مدیران ارشد کسب و کار کوچک و متوسط در تهران) تشکیل می دادند. در این بخش، نمونه گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه گیری نظری از رویدادها نمونه گیری می شود نه لزوماً از افراد. چنانچه به افراد نیز مراجعه شود هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد ولی برای گروه های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب نظران (اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت و کسب و کار و مدیران ارشد کسب و کار کوچک و متوسط در تهران) حالت اشباع حاصل شد. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارشناسان و مدیران سطوح مختلف کسب و کارهای کوچک و متوسط بوده است.

دلالت پژوهی

یکی از روش های بسیار معمول در رشته های مختلف علوم انسانی، طبیعی، اجتماعی و هنر وام گرفتن ایده ها، مدلها و رهنمودهایی از سایر رشته ها و مکاتب است که با هدف بسط و تدقیق مخزن دانشی صورت می پذیرد. هرچه رشته های از غنای ذاتی و ویژگی فلسفی بیشتری برخوردار باشد، بهره سایر رشته ها از آن رو به فزونی می رود. بر این اساس با بررسی متون و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش و تحلیل محتوای متون ابتدا متون مرتبط انتخاب و تعیین شد که هر متن به چه ویژگی ها و شاخص هایی دلالت دارد و بر این اساس دلالت های مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی گردید. بر این اساس نتایج دلالت پژوهی در ادامه گزارش شده است.

جدول ۱: دلالت پژوهی متون مرتبط با رهبری ذهن آگاه

ردیف	دلالت	متون	منبع
۱	همدلی	نیاز به احساس احساسات و دیدگاه های دیگران، نشان دادن علاقه واقعی و نشان دادن شفقت در همه ابعاد سازمان حس می شود.	غلامزاده و همکاران (۱۳۹۴)
۲	خود آگاهی، خود کنترلی	درک احساسات، محرک ها و الگوهای رفتاری خود و مدیریت مؤثر احساسات، از جمله به تأخیر انداختن رضایت، کنترل تکانه ها و آرام کردن خود از الزامات رهبری می باشند.	عالم دیانتی (۱۳۹۷)
۳	کنجکاوی	رهبران موفق با اشتیاق به یادگیری و کشف به جای نتیجه گیری سریع، به مشکلات نزدیک می شوند.	طوطیان و همکاران (۱۳۹۸)
۴	آگاهی از نوع هویت	قدردانی از تفاوت های فردی، تجلیل از منحصر به فرد بودن، و اذعان به ارزش پیشینه ها و هویت های متنوع.	عبدالمداقی (۱۳۹۸)
۵	عدالت ترمیمی	عدالت ترمیمی به معنی رسیدگی به آسیب های ناشی از عمد یا ناخواسته، ترمیم آسیب های وارده و بازگرداندن تعادل در روابط سازمانی است.	سلیمانی و همکاران (۱۴۰۰)
۶	انگیزه	همسو کردن علایق و علایق خود با کار، تعیین اهداف قابل دستیابی و حفظ نگرش مثبت الزامی است.	قنبری و همکاران (۱۴۰۱)
۷	تکرار چشم انداز	یادآوری مکرر چشم انداز به مخاطبان، تقویت اهمیت و ارتباط آن در جا انداختن چشم انداز در سازمان موثر است.	اوتادی و همکاران (۱۴۰۱)
۸	تعادل	تلاش برای هماهنگی بین خواسته ها، اولویت ها و نقش های رقیب هم در مدیران و رهبران سازمانی و هم در کارکنان الزامی است.	قنبری (۱۴۰۱)
۹	اولویت بندی	تعیین اینکه کدام ارزش ها بر ارزش های دیگر ارجحیت دارند و رهنمودهایی برای تصمیم گیری ایجاد می کنند.	نیاز آذری (۱۴۰۱)

۱۰	صداقت	حفظ سازگاری بین گفتار و کردار، پاسخگو بودن خود و اعتراف به اشتباه برای رهبران الزامی است.	نیاز آذری (۱۴۰۱)
۱۱	قابل اعتماد بودن	ایجاد اعتبار، قابلیت اطمینان و صداقت در روابط با دیگران جایگاه اعتباری مدیر را ارتقا می دهد.	خاوری و همکاران (۱۴۰۱)
۱۲	اصالت	مطابق با ارزش های خود عمل کنید، حتی اگر به معنای به چالش کشیدن هنجارهای اجتماعی یا مخالفت با افکار عمومی باشد.	قادری و همکاران (۱۴۰۲)
۱۳	عدم سوگیری و تعلیق فرضیات	برای جلوگیری از فیلتر کردن اطلاعات از طریق لنزهای شخصی، عقاید از پیش تعیین شده و سوگیری ها را کنار بگذارید.	فیروزی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۴	تخیل و همدلی	با قرار دادن خود به جای دیگران، تجسم موقعیت آنها و تصور سناریوهای احتمالی می توان خود را در جای آنان دید.	فیروزی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۵	نقشه احساسات	استفاده از ابزارهایی مانند نقشه های همدلی برای درک بهتر تجربیات، افکار و احساسات دیگران در درک رفتار دیگران موثر است.	فیروزی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۶	گفت و گوی فراگیر	تسهیل بحث هایی که شامل صداهای مختلف است، تضمین می کند که همه فرصت های برابر برای مشارکت دارند.	چراغی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۷	مسئولیت مداری	مسئولیت پذیری در برابر اشتباهات، عذرخواهی خالصانه و جبران فوری باید در سازمان جاری باشد.	آرایی و همکاران (۱۴۰۲)
۱۸	شجاعت، فروتنی	ایستادن برای آنچه به آن اعتقاد دارید، دفاع از عدالت، و مقابله با سختی ها با شجاعت و پذیرش محدودیت ها، پذیرفتن مهربانانه انتقاد و قدردانی از مشارکت دیگران الزامات رهبران سازمان است.	کارول (۲۰۰۷)
۱۹	قدردانی	ابراز قدردانی از آنچه در سازمان انجام شده، قدردانی از تلاش های دیگران و تمرین سخاوت برای افزایش عملکرد کارکنان موثر است.	گونزالز (۲۰۱۲)

۲۰	عدم چند وظیفه گی	به حداقل رساندن چندوظیفگی در طول مکالمات برای جلوگیری از تقسیم تمرکز.	گولمن و همکاران (۲۰۱۵)
۲۱	صبر	شما باید بدون توجه به محدودیت زمانی، قبل از صحبت کردن، با آرامش منتظر بمانید تا سخنران تمام شود.	گولمن و همکاران (۲۰۱۵)
۲۲	ابراز علاقه	نشان دادن اشتیاق و کنجکاوی در مورد موضوع مورد بحث، تشویق سخنرانان به اشتراک گذاری آزادانه نیز در بهبود فضا موثر است	گولمن و همکاران (۲۰۱۵)
۲۳	مهارت اجتماعی	با ایجاد رابطه با دیگران، تأثیر گذاری مثبت بر افراد، مدیریت سازنده تعارض ها و تقویت کار گروهی می توان رهبری موثر تری داشت.	هോഗارد و همکاران (۲۰۱۶)
۲۴	اجتناب از قضاوت	دریغ از نظرات تا پس از شنیدن کامل سخنران و عدم قضاوت پیش از نتیجه گیری برای عدم ایجاد خطاهای ذهنی لازم است.	بانترینگ (۲۰۱۶)
۲۵	ایجاد تامل در پاسخ	به عنوان مدیر قبل از پاسخ دادن، فضایی را برای تأمل و تفکر در نظر بگیرید.	بانترینگ (۲۰۱۶)
۲۶	چابکی، مهارت کوچینگ، همکاری سازمانی	در کنار انطباق سریع با شرایط در حال تغییر، چرخش استراتژیک و نوآوری فعالانه کمک به رشد و شکوفایی دیگران با به اشتراک گذاشتن دانش، تخصص و راهنمایی از نقش های مهم رهبران است.	بانترینگ (۲۰۱۶)
۲۷	الهام بخشی	ایجاد هیجان، امید و انگیزه در میان کارکنان و سهامداران حول یک رویای مشترک الهام بخش بودن رهبر برای کارکنان را زمینه سازی می کند.	القبلاوی (۲۰۱۶)
۲۸	تصمیم گیری اخلاقی	رعایت استانداردهای بالای اخلاقی، در نظر گرفتن تأثیر تصمیمات بر دیگران و اجتناب از مصالحه اخلاقی	کولر (۲۰۱۷)
۲۹	ثبات	ثبات عملکرد رهبری می تواند در دراز مدت اعتماد کارکنان را به سازمان افزایش دهد	هویکا (۲۰۱۹)

تی ان (۲۰۱۹)	با گوش دادن با دقت، بیان واضح خود و ارائه بازخورد به موقع و برخورد مستقیم با اختلافات، جستجوی زمینه های مشترک و یافتن راه حل های سودمند متقابل می توان تعارضات را مدیریت نمود و برای این امر نیاز به حضور موثر مدیریت سازمان است	ارتباط، حل تعارض، حضور رهبری	۳۰
مارتلوک و رایبسون (۲۰۱۹)	نیاز به قدردانی از تنوع، ارزش گذاری برای تفاوت ها و سازگاری با هنجارها و انتظارات فرهنگی متفاوت مشهود است.	شایستگی فرهنگی	۳۱
لوی و لوی (۲۰۱۹)	پذیرش ریسک های حساب شده، آزمایش رویکردهای جدید و پذیرش شکست به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری.	تحمل ریسک	۳۲
ونگکوم و همکاران (۲۰۱۹)	تمایل به فراهم کردن مفاهیم، جهان بینی ها و ایدئولوژی های ناآشنا برای افزایش اطلاعات در محیط سازمان می تواند نقش های سازمانی را ارتقا دهد.	رویکرد ذهن باز	۳۳
میندا (۲۰۱۹)	رهبران باید با پذیرش محدودیت های دانش خود و جستجوی نظرات متخصصان یا همتایان از اطلاعات دیگران استفاده کنند.	فروتنی فکری	۳۴
میندا (۲۰۱۹)	ارزیابی عینی استدلال ها، زیر سوال بردن مفروضات اساسی و تشخیص واقعیت از داستان برای رهبری در سازمان های امروز ضروری است.	تفکر انتقادی	۳۵
لیمفایبول و همکاران (۲۰۱۹)	علاوه بر نشان دادن توجه و توجه به رفاه دیگران، توجه به نیازهای جسمی، ذهنی و عاطفی آنها و با دیگران با وقار، انصاف و ادب رفتار کنید و ارزش ذاتی و استقلال آنها را ارج نهادید.	مراقبت، احترام	۳۶
تیین و تو (۲۰۱۹)	ایجاد بیانیه های مختصر و مشخص که هدف یا آرمان نهایی سازمان را بیان می کند عملکرد نهایی سازمان را توسعه می دهد.	وضوح چشم انداز رهبری	۳۷

۳۸	الگو سازی	تجسم چشم انداز در رفتارهای روزانه، رهبری با الگوبرداری و الگوبرداری از نگرش ها و اعمال مطلوب.	بولر (۲۰۱۹)
۳۹	نوآوری در حل مساله	نوآوری و استفاده از تکنیک های خلاقانه حل مسئله، فن آوری های مخرب و روندهای نو ظهور برای تحقق چشم انداز باید در همه ابعاد سازمان جاری شود.	بولر (۲۰۱۹)
۴۰	ایجاد اهداف عینی	نشانه گذاری گام های مهم به سوی تحقق چشم انداز، قدردانی از دستاوردها، و پاداش دادن به مشارکت کنندگان برجسته انگیزه کارکنان را افزایش می دهد.	بولر (۲۰۱۹)
۴۱	ایجاد الگوی هویتی سازمان	الگوی هویت سازمان بیان مجموعه ای از اصول راهنما که بیانگر ماهیت و اخلاق شرکت است.	کومار (۲۰۱۹)
۴۲	ارزش های مشتری	ارائه خدمات یا محصولات که روح ارزش ها را تجسم می بخشد، مشتریان را با تجارب استثنایی که با ارزش های خودشان طنین انداز می شود، خوشحال می کند.	تیواری (۲۰۱۹)
۴۳	مشارکت اجتماعی	مشارکت در طرح های بشردوستانه، برنامه های داوطلبانه و مشارکت های مدنی که ارزش های شرکت را منعکس می کند و جایگاه آن را در جامعه افزایش می دهد.	وو و چن (۲۰۱۹)
۴۴	مدیریت بحران	ارجاع به ارزش ها به عنوان سنگ محک در لحظات حساس، استفاده از آنها به عنوان لنگر برای حرکت در آب های متلاطم از مشکلات و موانع پیشگیری می کند.	گروپوت و همکاران (۲۰۲۰)
۴۵	هویت سازی برند	هویت برند رهبری در القای ارزش ها در کمپین های بازاریابی، پیام های روابط عمومی و برندسازی شرکتی برای ایجاد یک تصویر و شهرت متمایز نقش رهبر در سازمان را تقویت می کند.	چئونگک و همکاران (۲۰۲۰)
۴۶	توانمندسازی	توانمندسازی افراد را قادر می سازد تا بر زندگی خود کنترل داشته باشند، به منابع لازم	گارسیا و همکاران (۲۰۲۰)

دسترسی داشته باشند و حداکثر پتانسیل خود را درک کنند.			
۴۷	اعتبار سنجی	اعتبارسنجی به معنی تأیید احساسات، افکار و تجربیات دیگران، انتقال پذیرش و شناخت است.	گارسیا و همکاران (۲۰۲۰)
۴۸	بازخورد غیر کلامی	در مکالمه و ارتباط کارکنان باید حس کنند رهبر به آنها توجه کافی را دارد.	چاسکالسون و همکاران (۲۰۲۰)
۴۹	شایستگی بین فرهنگی	هدایت تعاملات بین فرهنگ ها، زبان ها، آداب و رسوم و سنت ها با حساسیت و احترام.	والش و همکاران (۲۰۲۰)
۵۰	میراث	تفکر فراتر از لحظه حال برای به جا گذاشتن تأثیر ماندگار بر نسل های آینده.	بورمانسا و همکاران (۲۰۲۰)
۵۱	ذهن باز	استقبال از تازگی، پیچیدگی، ابهام، و دیدگاه های مخالف بدون اینکه حالت تدافعی یا نادیده گرفته شود.	بورمانسا و همکاران (۲۰۲۰)
۵۲	مهربانی	ابراز صمیمیت، صمیمیت و خیرخواهی از طریق گفتار و کردار در رفتار رهبران باید دیده شود.	دی آمور (۲۰۲۱)
۵۳	کاوش شخصی	بررسی داستان زندگی، ویژگی های شخصیتی و سیستم های اعتقادی خود برای تعیین اینکه چه چیزی برای شما اهمیت دارد.	اسشولت و همکاران (۲۰۲۲)
۵۴	سخاوت	به عنوان رهبر با وجود شکست ها پشتکار داشته باشید، به سرعت از ناامیدی ها عقب نشینی کنید و به اهداف بلندمدت متعهد بمانید.	ولز (۲۰۲۲)
۵۵	طرح سوال	پرس و جو بیشتر برای به دست آوردن وضوح، عمق و تفاوت ظریف.	شولت و همکاران (۲۰۲۲)
۵۶	ایجاد آسایش	تسکین ناراحتی، کاهش درد، و کاهش ناراحتی از طریق حرکات آرامش بخش و زبان حمایتی در رفتار رهبران می توان مفید واقع شود.	فائوستی (۲۰۲۲)

۵۷	مرزبندی	احترام به مرزهای شخصی، حفاظت از حریم خصوصی و حفظ محرمانگی در هر سازمانی ضروری است.	ویوو و پارامیتا (۲۰۲۲)
۵۸	لطف و محبت	بخشش را به آسانی انجام دهید، صبر و شکیبایی نشان دهید و با ملایمت با دیگران حتی در میان مشکلات یا درگیری ها رفتار کنید.	فائوستی (۲۰۲۲)
۵۹	مشارکت درون سازمانی	تضمین توافق و تعهد گسترده از تمام سطوح سازمان، با مشارکت سهامداران کلیدی در فرآیند ایجاد و اجرا تعهد کارکنان را افزایش می دهد.	سالم و همکاران (۲۰۲۲)
۶۰	معیارهای معنا دار	اندازه گیری پیشرفت به سمت دستیابی به چشم انداز، ردیابی نقاط عطف، و برجسته کردن دستاوردها در طول مسیر.	وگا (۲۰۲۳)
۶۱	بهبود مستمر	با ارزیابی منظم عملکرد، درخواست بازخورد و اجرای تغییرات برای بهبود نتایج می توان نتایج بهتری ایجاد نمود.	مورو و همکاران (۲۰۲۳)
۶۲	تدبیر	استفاده از خلاقیت، تخیل و نبوغ برای حل مشکلات، تولید ایده و غلبه بر موانع می تواند جایگاه رهبر را ارتقا دهد.	مورو و همکاران (۲۰۲۳)
۶۳	توجه و تمرکز	توجه کامل خود را به سمت سخنران معطوف کنید، حواس پرتی و سر و صدا را به حداقل برسانید.	بالاس رانت (۲۰۲۳)
۶۴	زبان بدن	تکان دادن سر، لبخند زدن، خم شدن به جلو و برقراری تماس چشمی برای نشان دادن درگیری و پذیرا بودن در انتقال حس مثبت به کارکنان موثر است	ماکوسکی (۲۰۲۳)
۶۵	برداشت صحیح	خلاصه کردن آنچه که گوینده گفته است برای تأیید درک و دقت و برداشت صحیح از سخن کارکنان از ضروریات ارتباطات با کارکنان است.	ماکوسکی (۲۰۲۳)
۶۶	مناظره سازنده	مجادله متقاعدکننده و در عین حال ارج نهادن به دیدگاه های متفاوت، درگیر شدن	گاپود و هایبر (۲۰۲۳)

	در گفت و گوی سازنده و بررسی زمینه های مشترک کیفیت عملکرد را افزایش می دهد		
۶۷	تطبیق واقعیت	زمینه سازی چشم انداز از نظر عملی، پیوند دادن آن به احتمالات دنیای واقعی و مزایای ملموس برای سازمان و درک آن برای کارکنان لازم است.	گاپود و هیر (۲۰۲۳)
۶۸	پیاده سازی ارزش ها	تبدیل ارزش ها به خط مشی ها، رویه ها و شیوه های مشخصی که رفتار کارکنان و عملیات تجاری را شکل می دهد.	استراند (۲۰۲۳)
۶۹	معیارهای ورود افراد	گنجاندن ارزش ها در فرآیندهای جذب استعداد، غربالگری نامزدهایی که ویژگی های مطلوب را مثال می زنند و تقویت می کنند.	نیلسون و کاظم (۲۰۲۳)
۷۰	ارتقای عملکرد رهبران	پیوند دادن ارزش ها به شرح شغل، معیارهای ارزیابی عملکرد، و ساختارهای مشوقی که به همسویی پاداش می دهد.	مارتینز و همکاران (۲۰۲۴)
۷۱	یادگیری و بهبود مستمر	درگیر شدن در فعالیت هایی که باعث رشد فکری، پیشرفت حرفه ای و غنی سازی شخصی در طول حرفه و زندگی فرد می شود.	دورنیش و همکاران (۲۰۲۴)
۷۲	فرهنگ ارزش محور	فرهنگ سازمانی و پرورش محیطی که مظهر ارزش ها باشد، انگیزه های مثبت را ترویج کند و روابط سالم را پرورش دهد.	خان و همکاران (۲۰۲۴)
۷۳	داستان های سازمان	به اشتراک گذاشتن مثال هایی از اینکه چگونه ارزش ها به نتایج موفقیت آمیز منجر می شوند، قدرت و تأثیر آنها را در عملیات روزمره نشان می دهند.	مصاحبه ۱
۷۴	تجزیه و تحلیل موقعیت	بررسی اسکن محیط داخلی و خارجی، جمع آوری داده های مربوطه، و ترکیب بینش برای تشکیل تصویری جامع از وضعیت فعلی برای مدیریت و رهبر یموثر الزامی است.	مصاحبه ۱
۷۵	هدف گزینی	باید با تعیین اهداف قابل اندازه گیری، تعیین ضرب الاجل و تخصیص منابع مورد نیاز برای رسیدن به نتایج مطلوب تلاش نمود.	مصاحبه ۱

۷۶	تحلیل سوات	تجزیه و تحلیل SWOT و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که ممکن است بر دستیابی به اهداف تأثیر بگذارد.	مصاحبه ۱
۷۷	برنامه های پشتیبان	با طوفان فکری چندین گزینه، سنجش مزایا و معایب، و انتخاب مسیرهای عمل بهینه مدیران می تواند از مخاطرات جلوگیری نمایند.	مصاحبه ۲
۷۸	توسعه برنامه اقدام	ترسیم نقشه های راه دقیق که وظایف، مسئولیت ها، جدول زمانی و وابستگی های مورد نیاز برای اجرای استراتژی های انتخابی را شرح می دهد.	مصاحبه ۲
۷۹	برنامه ریزی مالی	برآورد هزینه های مرتبط با فعالیت های برنامه ریزی شده، تامین منابع مالی و نظارت دقیق بر مخارج و شفافیت مالی نقش موثر مدیران را پررنگ تر می کند.	مصاحبه ۲
۸۰	مدیریت تغییر	مدیریت تغییر و پیش بینی مقاومت، کاهش موانع، و تسهیل انتقال هموار به عنوان طرح های جدید برای ارتقای دائمی سازمان ضروری است.	مصاحبه ۲
۸۱	ارزیابی پیشرفت	نظارت بر شاخص های کلیدی عملکرد، گزارش به روز رسانی وضعیت، و اصلاح برنامه ها در صورت نیاز برای حفظ حرکت به سمت اهداف.	مصاحبه ۲
۸۲	تنظیم و بازنگری	تنظیم تاکتیک ها در میان جریان، تکرار بهبودها، و اصلاح روش ها بر اساس بازخورد و تحلیل برای موفقیت سازمان ضروری است.	مصاحبه ۲
۸۳	در نظر گرفتن تجربیات	مستندسازی بهترین شیوه ها، به دست آوردن بینش های ارزشمند، و انتشار حکمت به دست آمده از تجربیات گذشته برای هدایت تلاش های آینده از اشتباهات بعدی می کاهد.	مصاحبه ۳
۸۴	ارزیابی بازار	در جریان روندهای صنعت، حرکت رقبا و شاخص های کلان اقتصادی موثر بر چشم انداز کسب و کار قرار بگیری.	مصاحبه ۳

۳	مصاحبه	آماده سازی طرح های پشتیبان، موقعیت های بازگشتی، و سناریوهای جایگزین در صورتی که طرح های اصلی غیرقابل دفاع شوند.	۸۵	برنامه های پشتیبان
۳	مصاحبه	طراحی نسخه های سریع مفاهیم محصول، رابط های کاربری یا مدل های خدمات برای تکرار و اصلاح سریع در بازار امروزی ضروری است.	۸۶	تسریع فرایند
۴	مصاحبه	تقسیم پروژه های بزرگ به قطعات کوچکتر، ارائه بهبودهای تدریجی به طور مداوم، و درخواست بازخورد مکرر از وظایف رهبران سازمان است.	۸۷	فرایند های تکرار شونده
۴	مصاحبه	سیستم ها و تیم های سازمان که قادر به رسیدگی به تقاضای افزایش یافته، گسترش قابلیت ها و افزایش یکپارچه ظرفیت هستند.	۸۸	مقیاس پذیری
۴	مصاحبه	ساختار دادن به گونه ای که هر واحد سازمان می توانند به راحتی تعویض شوند، جایگزین شوند یا به طور مستقل به روز شوند.	۸۹	طراحی مدولار
۴	مصاحبه	رویه های عملیاتی استاندارد (SOP) توسعه پروتکل های منعطف و در عین حال منسجم که بر وظایف روتین حاکم است و کارایی و اثربخشی را ممکن می سازد.	۹۰	رویه های عملیاتی
۴	مصاحبه	سرمایه گذاری در سرمایه انسانی، افزایش مجموعه مهارت ها، و توانمندسازی کارگران برای واکنش ماهرانه به موقعیت های پویا از وظایف رهبران است.	۹۱	آموزش و توسعه
۴	مصاحبه	به دست آوردن دانش ضمنی، نهادینه کردن بهترین شیوه ها، و گسترش تخصص در بخش ها و عملکردها و ایجاد شبکه های قوی متشکل از متحدان، شرکا، تامین کنندگان، فروشندگان و همکاران برای بهره گیری از خرد جمعی، هم افزایی و ایجاد راه حل های نوآورانه مشترک عملکرد سازمان را بهبود می بخشد	۹۲	انتقال دانش و شبکه سازی

۹۳	پایلوت سازمانی	سنجش امکان‌سنجی، دوام و مقیاس‌پذیری در رویه‌های سازمان برای کاهش خسارات لازم است.	راه‌اندازی آزمایش‌های اثبات مفهوم، آزمایش‌های بتا یا نسخه‌های محدود برای	مصاحبه ۵
۹۴	اصلاح شکست	وسیله رهبران به سرعت شناسایی و اصلاح شوند.	شکست و ها و نواقص در سازمان باید به	مصاحبه ۵
۹۵	جمع‌آوری داده‌ها	معیارها و تعیین کمیت تأثیرات برای اطمینان از صحت فرضیه‌ها می‌توان از نتایج اطمینان داشت.	با اندازه‌گیری سیستماتیک نتایج، ردیابی	مصاحبه ۵
۹۶	تحلیل به مقیاس	اساس یافته‌های تجربی ارتقای نتایج را به همراه دارد.	تجزیه و تحلیل دقیق نتایج، به کارگیری تحلیل‌های آماری، و نتیجه‌گیری معتبر بر	مصاحبه ۵
۹۷	تحلیل هزینه فایده	سرمايه گذاري هاي تجربي.	کمی کردن پیامدهای مالی، تخمین بازگشت سرمايه، و تعیین سود خالص حاصل از	مصاحبه ۵
۹۸	تفکیک محیط کار	ارزيابي محيط هاي کار و تفکیک محیط بر اساس الزامات باید در دستور کار رهبران باشد.		مصاحبه ۵
۹۹	تحقیق و تجربه کاربر	پيشنهادهات بر اساس اولويت‌هاي مشاهده شده بايد انجام شود.	مشاهده تعامل کاربران با طرح‌های نمونه اولیه، استخراج بازخورد و تنظیم دقیق	مصاحبه ۶
۱۰۰	ایده‌های جمع‌سپاری	بهره‌برداری از اطلاعات توزیع شده، درخواست پیشنهادات از جوامع گسترده، و استفاده از نیروی مغزی جمعی برای کشف بینش‌های پیشرفت.		مصاحبه ۶
۱۰۱	گیمیفیکیشن	معرفی مکانیک‌های بازی، تابلوهای امتیازات، نشان‌ها، جوایز و عناصر رقابتی برای چاشنی کار کردن کارهای روزمره، تقویت روحیه و		مصاحبه ۶

			افزایش بهره‌وری از راهکارهای رهبران آگاه در سازمان امروزی است.
۱۰۲	اقیانوس آبی	مصاحبه ۶	استراتژی اقیانوس آبی به معنی فرار از بازارهای شلوغ، دنبال کردن فضاهای بی‌رقیب، و ایجاد پیشنهادهای منحصر به فرد بدون رقبای مستقیم است.
۱۰۳	آسیب شناسی	مصاحبه ۶	کالبد شکافی پروژه های شکست خورده به طور کامل، مشخص کردن علل ریشه ای، و استخراج لحظات قابل آموزش از حوادث ناگوار از الزامات جدید سازمان ها است.
۱۰۴	تشویق انتشار ایده	مصاحبه ۶	ایجاد منطقه عاری از سرزنش و تشویق گفتگوهای باز، حذف اتهامات، و تقویت امنیت روانی برای گفتگوهای صریح موجب ارتقای عملکرد کل سازمان می شود.
۱۰۵	تحلیل ریشه ای	مصاحبه ۶	تجزیه و تحلیل علت ریشه ای یکی از مهارت های مدیران است که حفاری عمیق تر در علائم ظاهری، افشای مسائل پنهان و رسیدگی به عیوب زمینه ای برای جلوگیری از عود را شامل می شود.
۱۰۶	بررسی های پس از اقدام	مصاحبه ۷	تأمل در ماموریت های تکمیل شده، متمایز کردن عوامل موفقیت و تدوین استراتژی های برنده باید بخشی از برنامه رهبران باشد.
۱۰۷	ازدحام شکست	مصاحبه ۷	ازدحام شکست تاکتیک ترویج قرار گرفتن عمدی در معرض شکست های کوچک مکرر، سازگاری تدریجی اعضا برای رسیدگی به مشکلات بزرگتر است.
۱۰۸	عدم تعصب پیش بینی	مصاحبه ۷	با مقابله با سوگیری پس بینی، تشخیص مجهولات شناخته شده از مجهولات، و آشتی دادن خطاهای ناشی از اطلاعات ناکافی می توان در سازمان اطلاعات مطلوب را تحلیل نمود.
۱۰۹	تحمل خطا	مصاحبه ۷	تحمل خطا شامل عادی سازی لغزش های گاه به گاه، در نظر گرفتن اشتباهات به عنوان

	سنگ پله، و مشاهده گام های اشتباه به عنوان آیین های اجتناب ناپذیر در هر سفر آموزشی است.		
۷ مصاحبه	طرز فکر رشد به معنی باور رهبران به توانایی های ذاتی، لذت بردن از چالش ها، درک تلاش به عنوان مسیری برای تسلط، و تلقی شکست ها به عنوان شکست های موقت است.	طرز فکر رشد	۱۱۰
۷ مصاحبه	نقل داستان های بهبودی پیروزمندانه، بازگشت های رستگاران، و چرخش های الهام بخش برای القای انعطاف پذیری و استقامت می تواند شور سازمان را افزایش دهد.	داستان سرایی	۱۱۱
۸ مصاحبه	اعطای مهلت، دادن فرصت های دوم، و گسترش خطوط زندگی به هم تیمی های درگیر، در نتیجه وفاداری، رفاقت و همبستگی را القا می کند.	شانس دوم	۱۱۲
۸ مصاحبه	اتخاذ ساختارهای سازمانی مسطح که با تیم های خودسازمانده، اختیارات غیرمتمرکز و تخصص های عملکردی مشخص می شود.	هولاکراسی	۱۱۳
۸ مصاحبه	گردش پرسنل به صورت دوره ای در تکالیف، واحدها و مناطق مختلف جغرافیایی برای تحریک گرده افشانی متقابل ایده ها، ایجاد همدلی و تقویت تطبیق پذیری.	چرخش شغلی	۱۱۴
۸ مصاحبه	همپوشانی خطوط گزارش دو گانه بر روی سلسله مراتب سنتی، قرار دادن زنجیره های فرماندهی خاص پروژه در کنار سیلوهای دپارتمان موجب بهبود عملکرد کل سازمان می شود.	مدیریت ماتریس	۱۱۵
۸ مصاحبه	بررسی دوره ای گردش های کاری عملیاتی، چارچوب های حاکمیتی، وضعیت های انطباق، و نمایه های ریسک برای شناسایی آسیب پذیری ها، اصلاح نواقص و هماهنگی	ممیزی داخلی	۱۱۶

	کردن عناصر متفاوت از مهم ترین وظایف رهبران است.		
۱۱۷	خدمات مشترک	ادغام عملکردهای غیر اصلی به طور متمرکز، استانداردسازی فرآیندهای سازمانی، و ساده سازی فعالیت های معاملاتی از طریق صرفه جویی در مقیاس می تواند هزینه های سازمان را کاهش دهد.	مصاحبه ۸
۱۱۸	مشاوره تخصصی	درخواست مشاوره، مشاوره و راهنمایی از افرادی که با معضلات مشابه دست و پنجه نرم می کنند، بنابراین فرصت های یادگیری همتا را تقویت می کند.	مصاحبه ۸
۱۱۹	زنجیره ارزش	سازماندهی زنجیره ارزش به معنی هماهنگی اکوسیستم های چند حزبی متشکل از تامین کنندگان، توزیع کنندگان، خرده فروشان، ارائه دهندگان تدارکات و مصرف کنندگان نهایی، همگام سازی پویایی عرضه و تقاضا است.	مصاحبه ۸
۱۲۰	شراکت اکوسیستم سازمان	تشکیل اتحادهای همزیستی، ترتیبات سرمایه گذاری مشترک، توافق نامه های وابسته، معاملات مجوز فناوری، شبکه های ارجاع، و کمپین های بازاریابی مشترک برای گسترش دسترسی جمعی در سازمان های امروزی موجب ایجاد تیم های رهبران و توسعه عملکرد می شود.	مصاحبه ۹
۱۲۱	پلتفرم های ارزیابی	پلتفرم های ارزیابی نیاز به حضور فیزیکی را تا حدی برای مدیران کاهش داده و ارزیابی ها آنلاین انجام می شود.	مصاحبه ۹
۱۲۲	مجموعه های مدیریت منابع انسانی	مجموعه های نرم افزاری یکپارچه، ادغام برنامه های قدیمی تکه تکه، و ادغام پایگاه های داده ناهمگن در مخازن متمرکز که به طور جهانی قابل دسترسی هستند.	مصاحبه ۹
۱۲۳	شاخص های کلیدی عملکرد	انتخاب معیارهای معنادار، تعریف خطوط پایه هدف، و معیار پیشرفت در برابر آستانه های	مصاحبه ۹

	تعیین شده برای تعیین نقش کارکنان ضروری است.		
۱۲۴	تجزیه و تحلیل پیش بینی کننده	پیش بینی آینده احتمالی، برون یابی مسیرهای تاریخی، و استنتاج روندهای آینده نگر بر اساس مشاهدات تجربی برای حفظ سازمان از آسیب ها می باشد.	مصاحبه ۹
۱۲۵	ایجاد کانال های ارتباط رهبر و کارمند	بررسی احساسات کارکنان سنجش سطح رضایت، و برداشت ورودی های کیفی مربوط به بهینه سازی طراحی سازمان ضروری است.	مصاحبه ۱۰
۱۲۶	امتیازات رهبران	امتیاز هایی که کارکنان به مدیران می دهند می توان رضایت آنان را مشخص نمایند	مصاحبه ۱۰
۱۲۷	تحلیل سرمایه انسانی	استخراج گزارش های تجزیه و تحلیل استعداد، بررسی دقیق نرخ های فرسایش، و همبستگی معیارهای منابع انسانی با شاخص های عملکرد سازمانی	مصاحبه ۱۰
۱۲۸	کنترل کیفیت	اجرای بررسی های کیفیت، ممیزی دسته های تولید و تأیید انطباق با تلورانس های تجویز شده از بسیاری از خطاها پیشگیری می کند	مصاحبه ۱۰
۱۲۹	فناوری های حسگر	خود کارسازی دستگاه های اینترنت اشیا، تعبیه حسگرها در ماشین آلات، و راه اندازی روال های تعمیر و نگهداری پیش بینی کننده بر اساس جریان های تله متری از ابزارهای جدید مدیران است.	مصاحبه ۱۰
۱۳۰	ارزش گذاری واقعی	حق بیمه اختیار، قیمت گذاری ادعاهای احتمالی، و محاسبه ارزش های پولی مورد انتظار متناسب به گزینه های احتمالی باید به درستی انجام شود.	مصاحبه ۱۰
۱۳۱	سیستم های شبیه سازی	اجرای شبیه سازی مونت کارلو، اجرای مدل های رویداد گسسته و انجام محاسبات مبتنی بر عامل برای بهینه سازی تخصیص منابع و جایگیری منابع انسانی می تواند اطلاعات مفیدی به رهبران ارائه کند.	مصاحبه ۱۰

۱۰	مصاحبه	تخمین پارامترهای متفاوت، متغیرهای فرضی را تغییر می‌دهند و توزیع‌های نتیجه را که از پارامترهای ورودی اصلاح شده‌اند، بررسی می‌کنند.	تحلیل حساسیت	۱۳۲
۱۰	مصاحبه	شیوه‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی، پذیرفتن داوطلبانه تعهدات فراتر از الزامات قانونی، و کمک مثبت به جوامع محلی از وظایفی است که به واسطه رهبران توسط سازمانشان انجام می‌شود.	مسئولیت اجتماعی شرکتی	۱۳۳
۱۱	مصاحبه	تلاش برای ایجاد ذهنیت انسان دوستی و حفظ محیط زیست، از وظایف رهبران آگاه امروزی می‌باشد	نظارت محیطی	۱۳۴
۱۱	مصاحبه	رهبران سازمان با گسترش پارادایم‌های حسابداری متعارف برای ترکیب ابعاد رفاه اقتصادی، حفاظت از محیط زیست و عدالت اجتماعی به ارتقای عملکرد کمک می‌کنند.	گزارش دهی سه گانه	۱۳۵
۱۱	مصاحبه	رهبر سازمان با پیش‌بینی پیشرفت‌های تکنولوژیکی، بررسی روندهای نوپا، و آماده‌سازی دفاعی برای تغییرات قریب‌الوقوع در آینده جایگاه سازمان را ارتقا می‌دهد.	آینده‌نگری	۱۳۶
۱۱	مصاحبه	در کنار اهداف معمول رهبران و مدیران موفق کارآفرینی مبتنی بر ماموریت را در سازمان برای ایجاد دوایر بیشتر سازمان انجام می‌دهند	کارآفرینی مبتنی بر ماموریت	۱۳۷
۱۱	مصاحبه	هدایت و جوه به سمت شرکت‌هایی که بازده اجتماعی مطلوب ایجاد می‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌گذاری با هدف مقابله با چالش‌های بزرگ جهانی.	سرمایه‌گذاری موثر	۱۳۸
۱۱	مصاحبه	با اهدای پول، کالا یا خدمات به صورت خیریه، حمایت از اهداف شایسته و ارتقای بخش‌های محروم جامعه رهبران در نزد کارکنان و مشتریان جایگاه بهتری خواهند داشت.	اقدامات بشر دوستانه	۱۳۹

۱۴۰	مشارکت با بخش خصوصی	مشارکت های دولتی و خصوصی ترکیبی از نفوذ دولتی، دانش بخش خصوصی و بسیج جامعه مدنی برای مقابله با مشکلات پیچیده اجتماعی که نیازمند تلاش های هماهنگ است.	مصاحبه ۱۲
۱۴۱	درآمدزایی بین المللی	مدیران سازمان های امروزی باید جهانی فکر نموده و رویکرد های توسعه بین المللی را نیز در نظر داشته باشند.	مصاحبه ۱۲
۱۴۲	ایجاد اتحاد ذینفعان	گرد هم آوردن احزاب مختلف، مذاکره در مورد معامله های برد-برد، و ایجاد توافق نامه های مشارکتی که به طور همزمان از تعداد بی شماری سود می برند.	مصاحبه ۱۲

مرحله دلفی

یافته های راند اول

در دلفی کلاسیک، اولین پرسشنامه به صورت بدون ساختار می شود که به عنوان یک استراتژی برای ایده پردازی عمل می کند و هدف آن آشکار ساختن تمام موضوعات مرتبط با موضوع مورد مطالعه است. از هر یک از کارشناسان خواسته می شود که شخصاً طوفان فکری داشته باشند، نظرات خود را آزادانه بیان کنند و فهرست موضوعات مورد نظر را به صورت مختصر و بدون نام برگردانند. در این مرحله تمامی پاسخ های مربوطه تا حد امکان جمع آوری می شود زیرا بقیه مراحل بر اساس مرحله اول شکل می گیرد. پس از جمع آوری پرسشنامه های برگشتی، پاسخ ها سازماندهی می شوند، نظرات مشابه با هم ترکیب می شوند، موضوعات تکراری حذف می شود و پاسخ ها تا حد امکان کوتاه می شود. تحلیل پاسخ های دور اول بر اساس الگوی پژوهش (کدهای کیفی یا خلاصه های آماری) است. نتیجه نهایی، شناسایی مضامین و شناسایی عناوین است که محقق آن را به پرسشنامه ای با ساختار تبدیل می کند که به عنوان ابزار مرحله دوم استفاده می شود. در این تحقیق از کارشناسان خواسته شد تا در قالب مصاحبه و پرسشنامه به سوالات پاسخ دهند و نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند.

بر اساس مصاحبه های انجام شده، راهکارهای زیاد و متنوعی شناسایی گردید. راهکارهایی که اشتراکات و تشابه بیشتری داشتند با هم ترکیب شده و یک راهکار را تشکیل دادند. در

نهایت تعداد ۱۵۰ دلالت برای این تحقیق و شناسایی شدند که در مرحله قبل گزارش شدند. این دلالت‌ها برای امتیاز دهی به خبرگان ارائه شد و امتیاز دهی گردید.

با توجه به دلالت‌های تایید شده و ابعاد آن از خبرگان درخواست گردید تا بر اساس طیف لیکرت به هر کدام از دلالت‌ها و اهمیت آنها امتیاز دهند و از این طریق میانگین امتیاز و شاخص اجماع هر کدام از دلالت‌های تحقیق محاسبه گردید. بر اساس ضریب همبستگی کندال و شاخص اجماع مشاهده می‌شود که از بین ۱۵۰ دلالت مورد بررسی تعداد ۱۵ دلالت وارد راند دوم دلفی شدند و به دلیل پایین تر بودن ضریب اجماع از ۰/۷ مجدد مورد بررسی خبرگان قرار گرفتند.

بر اساس نتایج راند دوم دلفی مشاهده می‌شود از بین دلالت‌های وارد شده به این مرحله ده دلالت تایید شد و ۵ دلالت حذف شد. لکن با توجه به شاخص اجماع و مجموع امتیاز دلالت‌های تحقیق با نظر خبرگان پایان مرحله دلفی تشخیص داده شد و ۱۴۵ دلالت شناسایی شده وارد مرحله بعدی تحقیق شدند.

تحلیل مضمون

در ادامه برای تحلیل و دسته‌بندی دلالت‌های تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شد. بر این اساس دلالت‌های استخراج شده از مرحله دلالت پژوهی به عنوان مضامین اولیه انتخاب شدند و وارد مرحله تحلیل مضمون شدند و مورد دسته‌بندی قرار گرفتند. در نخستین مرحله مضامین ثانویه بر مبنای مضامین اولیه شناسایی شد و دسته‌بندی آنجا شد.

جدول ۲: مضامین نهایی

مقاله	مضامین ثانویه	مضامین اولیه	ردیف
		خودآگاهی	۱
		خودکنترلی	۲
		انگیزه	۳
		همدلی	۴
	هوش هیجانی	مهارت اجتماعی	۵
		ارتباط	۶
		حل تعارض	۷
		حضور رهبری	۸
		شایستگی فرهنگی	۹
		تصمیم‌گیری اخلاقی	۱۰
			کاوش شخصی
		اولویت بندی	۱۲
		اصالت	۱۳
	شفاف سازی ارزش ها	قابل اعتماد بودن	۱۴
خودشناسی		فروتنی	۱۵
		قدردانی	۱۶
		تعادل	۱۷
		میراث	۱۸
		کنجکاوی	۱۹
		ذهن باز	۲۰
		تحمل ریسک	۲۱
		سخاوت	۲۲
	ذهنیت رشد	بهبود مستمر	۲۳
		تدبیر	۲۴
		چابکی	۲۵
		کوچینگ	۲۶
		همکاری	۲۷
		یادگیری و بهبود مستمر	۲۸
	گوش دادن فعال	توجه و تمرکز	۲۹
همدردی		زبان بدن	۳۰

	طرح سوال	۳۱
	اجتناب از قضاوت	۳۲
	ایجاد تامل در پاسخ	۳۳
	بازخورد غیر کلامی	۳۴
	عدم چند وظیفه گی	۳۵
	صبر	۳۶
	ابراز علاقه	۳۷
	عدم سوگیری و تعلیق فرضیات	۳۸
	تخیل و همدلی	۳۹
	نقشه احساسات	۴۰
	آگاهی از نوع هویت	۴۱
تدوین ماموریت سازمان	گفت و گوی فراگیر	۴۲
	شایستگی بین فرهنگی	۴۳
	رویکرد ذهن باز	۴۴
	فروتنی فکری	۴۵
	تفکر انتقادی	۴۶
	مناظره سازنده	۴۷
	مراقبت	۴۸
	احترام	۴۹
	توانمندسازی	۵۰
	اعتبار سنجی	۵۱
پاسخ دلسوزانه	ایجاد آسایش	۵۲
	مرزبندی	۵۳
	مسئولیت مداری	۵۴
	عدالت ترمیمی	۵۵
	لطف و محبت	۵۶
	وضوح چشم انداز رهبری	۵۷
	الهام بخشی	۵۸
	تطبیق واقعیت	۵۹
هدف گذاری	بیانیه چشم انداز	۶۰
	ثبات	۶۰
	تکرار چشم انداز	۶۱
	مشارکت درون سازمانی	۶۲
	معیارهای معنا دار	۶۳

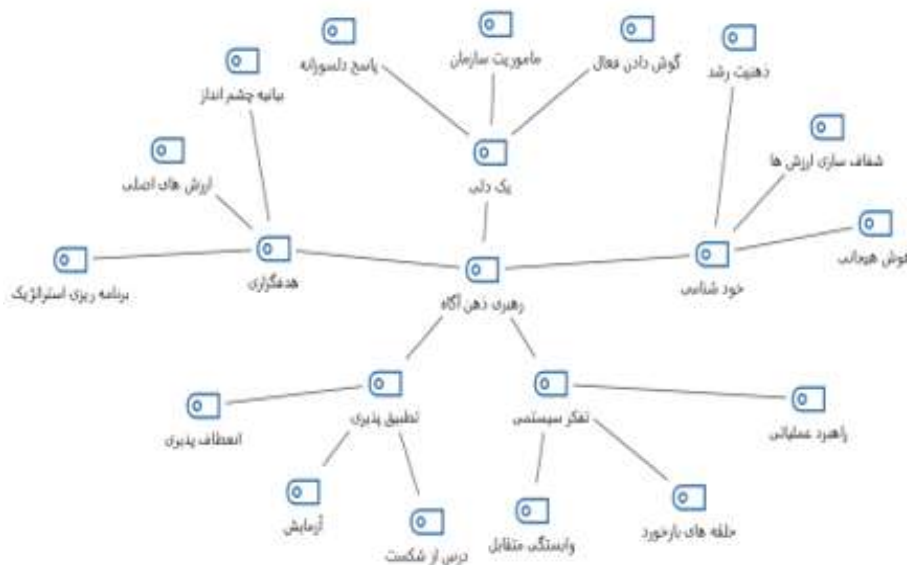
	الگو سازی	۶۴
	نوآوری در حل مساله	۶۵
	ایجاد اهداف عینی	۶۶
	ایجاد الگوی هویتی سازمان	۶۷
	پیاده سازی ارزش ها	۶۸
	معیارهای ورود افراد	۶۹
	ارتقای عملکرد رهبران	۷۰
ارزش های اصلی	ارزش های مشتری	۷۱
	هویت سازی برند	۷۲
	مشارکت اجتماعی	۷۳
	مدیریت بحران	۷۴
	فرهنگ ارزش محور	۷۵
	داستان های سازمان	۷۶
	تجزیه و تحلیل موقعیت	۷۷
برنامه ریزی استراتژیک	هدف گزینی	۷۸
	تحلیل سوات	۷۹
	برنامه های پشتیبان	۸۰
	توسعه برنامه اقدام	۸۱
	برنامه ریزی مالی	۸۲
	مدیریت تغییر	۸۳
	ارزیابی پیشرفت	۸۴
	تنظیم و بازنگری	۸۵
	در نظر گرفتن تجربیات	۸۶
		ارزیابی بازار
	برنامه های پشتیبان	۸۸
	تسریع فرایند	۸۹
	فرایند های تکرار شونده	۹۰
انعطاف پذیری	مقیاس پذیری	۹۱
	طراحی مدولار	۹۲
	رویه های عملیاتی	۹۳
	آموزش و توسعه	۹۴
	انتقال دانش	۹۵
	شبکه سازی	۹۶
تطبیق پذیری		

	پایلوت سازمانی	۹۷
	اصلاح شکست	۹۸
	جمع آوری داده ها	۹۹
آزمایش	تحلیل به مقیاس	۱۰۰
	تحلیل هزینه فایده	۱۰۱
	تفکیک محیط کار	۱۰۲
	تحقیق و تجربه کاربر	۱۰۳
	ایده های جمع سپاری	۱۰۴
	اقیانوس آبی	۱۰۵
	آسیب شناسی	۱۰۶
	تشویق انتشار ایده	۱۰۷
	تحلیل ریشه ای	۱۰۸
درس از شکست	بررسی های پس از اقدام	۱۰۹
	ازدحام شکست	۱۱۰
	عدم تعصب پیش بینی	۱۱۱
	تحمل خطا	۱۱۲
	طرز فکر رشد	۱۱۳
	داستان سرایی	۱۱۴
	شانس دوم	۱۱۵
	هولاکراسی	۱۱۶
	چرخش شغلی	۱۱۷
	مدیریت ماتریس	۱۱۸
	ممیزی داخلی	۱۱۹
	خدمات مشترک	۱۲۰
وابستگی متقابل تفکر سیستمی	مشاوره تخصصی	۱۲۱
	زنجیره ارزش	۱۲۲
	شراکت اکوسیستم سازمان	۱۲۳
	پلتفرم های ارزیابی	۱۲۴
	مجموعه های مدیریت منابع انسانی	۱۲۵
	شاخص های کلیدی عملکرد	۱۲۶
حلقه های بازخورد	تجزیه و تحلیل پیش بینی کننده	۱۲۷

ایجاد کانال های ارتباط رهبر و کارمند	۱۲۸
امتیازات رهبران	۱۲۹
تحلیل سرمایه انسانی	۱۳۰
کنترل کیفیت	۱۳۱
فناوری های حسگر	۱۳۲
ارزش گذاری واقعی	۱۳۳
سیستم های شبیه سازی	۱۳۴
تحلیل حساسیت	۱۳۵
مسئولیت اجتماعی شرکتی	۱۳۶
نظارت محیطی	۱۳۷
گزارش دهی سه گانه	۱۳۸
آینده نگری	۱۳۹
کارآفرینی مبتنی بر ماموریت	۱۴۰
سرمایه گذاری موثر	۱۴۱
اقدامات بشر دوستانه	۱۴۲
مشارکت با بخش خصوصی	۱۴۳
درآمدزایی بین المللی	۱۴۴
ایجاد اتحاد ذینفعان	۱۴۵

راہبرد عملیاتی

بر اساس یافته های نهایی تحلیل مضمون مشاهده شد مضامین شناسایی شده شامل ۱۵۰ مضمون اولیه، ۱۵ مضمون ثانویه و ۵ مقوله اصلی می باشند که شامل خود شناسی (هوش هیجانی، شفاف سازی ارزش ها، ذهنیت رشد)، همدردی (گوش دادن فعال، تدوین ماموریت سازمان، پاسخ دلسوزانه)، هدفگذاری (بیانیه چشم انداز، ارزش های اصلی، برنامه ریزی استراتژیک)، تطبیق پذیری (انعطاف پذیری، آزمایش، درس از شکست)، تفکر سیستمی (وابستگی متقابل، حلقه های بازخورد، راهبرد عملیاتی) می باشند.



شکل ۱: مدل نهایی تحلیل مضمون

نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم می توان نتیجه گیری کرد که رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط باید دارای مولفه هایی همچون خود شناسی (هوش هیجانی، شفاف سازی ارزش ها، ذهنیت رشد)، همدردی (گوش دادن فعال، تدوین ماموریت سازمان، پاسخ دلسوزانه)، هدفگذاری (بیانیه چشم انداز، ارزش های اصلی، برنامه ریزی استراتژیک)، تطبیق پذیری (انعطاف پذیری، آزمایش، درس از شکست)، تفکر سیستمی (وابستگی متقابل، حلقه های بازخورد، راهبرد عملیاتی) باشد که در این میان همدردی عامل وابسته، خود شناسی و تطبیق پذیری عوامل پیوندی، هدف گذاری و تفکر سیستمی عوامل خود مختار می باشند.

مولفه های اصلی مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط کدامند؟

نتایج نشان داد که مولفه های اصلی مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط شامل خود شناسی (هوش هیجانی، شفاف سازی ارزش ها، ذهنیت رشد)، همدردی (گوش دادن فعال، تدوین ماموریت سازمان، پاسخ دلسوزانه)، هدفگذاری (بیانیه چشم انداز، ارزش های اصلی، برنامه ریزی استراتژیک)، تطبیق پذیری

(انعطاف پذیری، آزمایش، درس از شکست)، تفکر سیستمی (وابستگی متقابل، حلقه های بازخورد، راهبرد عملیاتی) می باشند. این نتایج موافق با یافته های نیاز آذری (۱۴۰۱) و بریسا و همکاران (۲۰۲۴) می باشد. تأثیر مثبت ذهن آگاهی در رهبری، هوشیاری، افزایش انرژی و درگیری مثبت در فرایندهای هدایت پیروان است، این مهم از طریق تمرکز در لحظه‌ی حال اتفاق می افتد (کابات زین و هان؛ ۲۰۱۴). باید عنوان کرد ذهن آگاهی ویژگی‌های ارزیابی عاطفی را در رهبران ارتقا می بخشد و زمینه‌ای فراهم می کند که رهبر بی طرف و عینی تر در تعامل با زیردستان رفتار کند، بنابراین ذهن آگاهی ممکن است رهبران را تحریک کند که توجه و آگاهی بیشتری نسبت به موقعیت‌های مختلف از خود نشان دهند (اوریل؛ ۲۰۱۸)، قلب رهبری ذهن آگاه؛ توجه جدی و خودآگاهی است، هنگامی که رهبری با آگاهی تفکر می کند، همچون یک نورافکن ابهامات محیط کار را روشن و از بین می برد، بر این اساس مفهوم توجه به عنوان مهم ترین عامل برای رهبری ذهن آگاه معرفی می شود، رهبری ذهن آگاه با شفافیت ذهنی و انعطاف پذیری عاطفی در تعامل با زیردستان خود می باشد، این نوع از رهبری خیرخواهانه سازمان‌های متفکر را ایجاد می کند و روش‌هایی که تفکر و اثربخشی را در سازمان توسعه می دهند، پشتیبانی می کند (ارلیچ، ۲۰۱۷). 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 سازمان پدید آورد. بر این اساس کار رهبری در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان‌ها و روان مشغول در درون سازمان بستگی دارد، ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان‌ها، وظیفه‌ای بسیار والا و فراگیر است (اردلان و همکاران، ۲۰۱۵). باید عنوان کرد که با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده‌اش، مبهم مانده است (نیاز آذری، ۱۴۰۱). رهبران باید مهارت‌هایی را توسعه دهند که به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثر بر ابهامات بزرگ غلبه کنند، مسئولیت تغییرات سریع را بر عهده بگیرند و با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان همکاری کنند. آن‌ها می دانند که باید قابلیت‌های مورد نیاز برای نیازهای محیط کسب و کار به سرعت در حال تحول و فناوری گرا را در خود و کارکنان سازمانشان توسعه دهند. قابلیت‌هایی مانند رهبری در ابهام و مدیریت افزایش پیچیدگی‌های محیطی (دویستی و شوریده؛ ۲۰۱۸). بنگاه‌های کوچک و متوسط در مقایسه با بنگاه‌های

1- Brisha et al.

2- Kabat-Zinn & Hanh

3- Urrila

4- Leadership Mindfulness

5- Ndubisi, N. O., & Al-Shuridah, O.

بزرگ‌تر توانایی کمتری در شکل‌دهی و تأثیرگذاری بر محیط خارجی از قبیل مشتریان، عرضه‌کنندگان و بازار نیروی کار دارند اما از سوی دیگر می‌توانند با تکیه بر عوامل داخلی از جمله فرهنگ سازمانی، مدیریت و نحوه رهبری سازمان، تأثیرات بسزایی در پیشرفت داخلی و محیطی داشته باشند (ناسوسیون^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). آگاهی ذهنی به عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی به رهبران کمک می‌کند که نیازها و خواسته‌های کارکنان را در نظر گرفته و از آنان حمایت کنند (رافرتی و گریفین^۲، ۲۰۰۴). از دیگر مزایای ذهن آگاهی این است که رهبران می‌توانند با اتخاذ یک موضع غیرواکنشی ناشی از ذهن آگاهی، واکنش‌های خود را با نیازها و خواسته‌های زیردستان سازگار نموده (بائر^۳ و همکاران، ۲۰۰۸) و از تحمیل برچسب یا قضاوت بر کارکنان بر اساس تجربیات گذشته یا نوع عملکرد آنان خودداری نمایند (برون^۴ و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین ذهن آگاهی رهبران باعث می‌شود بر فرآیندها و نگرش‌های ناکارآمد غلبه کنند، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به تجارب فراهم شود (شاپیرو^۵ و همکاران، ۲۰۰۶)، کیفیت کار پرسنل افزایش یافته و از طریق تشخیص و تایید عملکرد واقعی کارکنان، شناخت شخصی رهبر نسبت به آنها ارتقا یابد و ادراک و اقدامات رهبر با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو گردد (ریان و برون، ۲۰۰۳). بسیاری از مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که هوش هیجانی و فرآیند تنظیم هیجان جزء ضروری سلامت روان است و مشکل تنظیم هیجان با انواع آسیب‌شناسی روانشناختی مرتبط است. احساسات شامل تغییرات در تجربه ذهنی، رفتار بیانی و پاسخ‌های فیزیولوژیکی است. تنظیم هیجان به فرآیند تقویت، تضعیف یا حفظ قدرت این واکنش‌های هیجانی اشاره دارد. مشکلات تنظیم هیجان اشکال مختلفی دارد. یکی از راه‌های تنظیم احساسات، دوری از آنهاست (گروپوت^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌هایی با ذهن آگاهی بالا لزوماً سریعتر متوجه مشکلات و نقص‌ها نمی‌شوند، اما هنگامی که اختلافاتی را مشاهده کنند، معنای آن‌ها را به طور کاملتری درک می‌کنند و می‌توانند به نحو بهتری آن‌ها را مهار کنند؛ بنابراین هنگام وقوع رویداد غیرمنتظره با دو اصل دیگر یعنی تعهد به تاب‌آوری^۷ و ارجاع به تخصص^۸ می‌توان آن رویداد را مهار کرد یا خروجی آن را تعدیل نمود. در پیش‌بینی به دنبال جلوگیری

¹ - Nasution, M.

² - Rafferty & Griffin

³ - Baer

⁴ - Brown

⁵ - Shapiro

⁶ - Gerpott, F. H.

⁷ - commitment to resilience

⁸ - deference to expertise

از وقوع حوادث غیرمنتظره و در مهار به دنبال جلوگیری از وقوع نتایج ناخواسته هستیم (عبدلی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیران سازمان‌ها معمولاً هنگام پرداختن به نیازهای کارکنان خود و مسائل سازمان با شرایط استرس‌زا رو به رو هستند؛ ذهن آگاهی با خود کارآمدی بیشتر در مواجهه با چالش‌های سازمانی مرتبط است (بکر و ویتاکر، ۲۰۱۸). فرد با این روش از خود یک مدیر توانمند خلق می‌کند، مدیری که فقط امریه صادر نمی‌کند، قدرت رهبری دارد و نه فقط طرز انجام کار بلکه علت انجام کار را نیز توضیح می‌دهد. دستورات خود را واضح و دوستانه می‌دهد، داد و فریاد نمی‌کند و تا مطمئن نشود دستوراتش را فهمیده‌اند کار را شروع نمی‌کند. مقررات کار و خط مشی سازمان را منصفانه تفسیر می‌کند، ضمن پایبند بودن به وعده‌های خود چیزی را که نمی‌تواند انجام دهد وعده نمی‌دهد. فکرش باز است و از پیشنهادات کارکنان استقبال می‌کند و درباره مسائل سازمان با ذهنی باز با کارمندان به تبادل اطلاعات می‌پردازد (گودینی، ۱۴۰۰). چئونگ و همکارانش (۲۰۲۰) معتقدند که ارتباط بین ذهن آگاهی و مشارکت فرایند خلاقانه بسیار جالب است؛ اما به صورت مستقیم نیست؛ چون ذهن آگاهی از سنت بودایی شرقی گرفته است و شامل تفکر شناختی نیست، بلکه توجه به محرک‌های لحظه‌ای و فعلی است. از طرفی، تعامل فرایند خلاقانه، تلاش‌های خلاقانه‌ای است که کارمند معمولاً برای دستیابی به عملکرد خلاقانه درگیر آن می‌شود و ارتباط بین این دو آشکار نیست؛ اما چئونگ و همکارانش (۲۰۲۰) ارتباط این دو متغیر را مثبت ذکر کرده‌اند و استدلال آن‌ها این است که ذهن آگاهی با کاهش استفاده‌ی فرد از فرایندهای ذهنی غیرارادی و گسترش دامنه‌ی توجه فعلی و حضور در لحظه‌ی فعلی، به فرد اجازه می‌دهد تا در فرایند خلاقانه‌ی مشورتی شرکت کند و به عملکرد خلاقانه‌ی خود برسد.

روابط بین مولفه‌های مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط چگونه است؟

بر اساس یافته‌های تحقیق مشاهده می‌شود که سطح اول شامل همدردی، سطح دوم شامل خود شناسی، سطح سوم شامل تطبیق پذیری و سطح چهارم شامل تفکر سیستمی و هدف گذاری می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که همدردی عامل وابسته، خود شناسی و تطبیق پذیری عوامل پیوندی، هدف گذاری و تفکر سیستمی عوامل خود مختار می‌باشند. علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به منظور دستیابی

¹ - Becker & Whitaker

به بهره‌وری موثرتر و بهتر از منابع مادی، مالی و به ویژه منابع انسانی می‌باشد. به همین دلیل، رهبری اثربخش در جوامع و سازمانها، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی تحت لوای یک فرهنگ سازمانی کارآمد و حامی است. رهبران موفق و موثر افرادی هستند که بتوانند پیروان خود را در زیر یک چتر فکری با یک جهت مشترک گردآوری نمایند و در کارکنان این درک و باور را ایجاد کنند که اعتبار و ارزش یک سازمان، همان روح جمعی است که باید در یک مجموعه حاکم باشد. پژوهشگران معتقدند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی جامعه یا سازمان است. اصولاً نگرانی از شکست به معنای توجه مداوم و شک مداوم در مورد ناهنجاری هاست که می‌تواند نشانه مشکلات بزرگتر در سازمان باشد. این کار با شناسایی عیوب کوچک و نوظهور به عنوان سرنخی برای مشکلات بزرگتر در سیستم، پیش‌بینی و شناسایی اشتباهات مهمی که نباید مرتکب شوند و اذعان به دانش ناکافی در مواجهه با مشکلات و عیوب انجام می‌شود. در این اصل، افراد به شکست‌ها حمله می‌کنند و از کار موفق خرسند نیستند، زیرا می‌دانند که این امر باعث خوش‌بینی کاذب می‌شود و تمرکز آنها را از خطاها و نقص‌های سیستم منحرف می‌کند (روزر و دیگران، ۲۰۲۲). سازمان‌های ذهن آگاه پس از یافتن هر گونه انحراف از آن انحراف‌ها به سادگی عبور نمی‌کنند. آن‌ها این انحراف را یک نشانه دیده و سناریوهایی را در پاسخ به رویدادهای احتمالی در نظر می‌گیرند و با آگاهی به حالات متعدد ممکن که می‌تواند یک رویداد بد را در پی داشته باشد توجه می‌کنند. ساده‌سازی، دسته‌بندی کردن و تعمیم دادن، جزئیات ناخواسته، پیش‌بینی نشده و غیرقابل توضیح را پنهان می‌کند و احتمال عملکرد غیرقابل اعتماد را افزایش می‌دهد. عدم تمایل به ساده‌سازی به معنای سازماندهی برای تنوع بیشتر فرایندها، گشودگی بیشتر برای بحث و استدلال و تمایل بیشتر برای درک مسئله است. در تجارت، ذهن آگاهی مزایای قدرتمندی را ارائه می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که سلسله مراتب از بالا به پایین و مبتنی بر ترس از خلاقیت و نوآوری جلوگیری می‌کند، در حالی که محیط‌های هماهنگ، همدلانه و باز منجر به افزایش استفاده از ظرفیت‌های انسانی می‌شود. کاربرد هوشمندانه ذهن آگاهی در فرهنگ حرفه‌ای می‌تواند محیط کار را به حالتی غنی‌تر و خلاقانه‌تر سوق دهد. جایی که کار یک فرد به جای اینکه صرفاً به صورت واکنشی انجام شود، بر اساس خلاقیت او است. ذهن آگاهی در مدیران ظرفیتی ایجاد می‌کند که می‌توانند به وسیله‌ی آن

^۱- Roeser, R. W.

بر مسائل و چالش‌های استرس‌آفرین غلبه کنند. در واقع، این پدیده، یک ناظر درونی است که به مدیر کمک می‌کند تا به جای رفتارهای منفعلانه، رفتاری فعال داشته باشد و تمامی فعالیت‌های ذهنی خود را در جهت موفقیت سازمان تنظیم کند (هیدی، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر، این فرایند به مدیران کمک می‌کند تا با غلبه بر احساسات در موقعیت‌های تنش‌زا، بهتر عمل کنند و با تمرکز بر مسائل مهم و حیاتی سازمان، زمینه را برای موفقیت بیشتر سازمان خود فراهم نمایند (اسکاویتزر و رادی، ۲۰۱۰). ذهن آگاهی به کارکنان کمک می‌کند تا با ارزیابی مثبت از خود و افزایش اعتماد به نفس با شرایط استرس‌زای شغلی مقابله کنند. این امر باعث می‌شود که فرد بتواند افکار خود را کنترل کند و با کنترل افکار و حذف افکار منفی در ذهن، قدرت عمل و خلاقیت خود را بهتر کند (مونتانی و همکاران، ۲۰۲۰). از کارکنان سازمان انتظار می‌رود که اهداف سازمانی را برآورده سازند و در راه تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان بکوشند. در بیشتر سازمان‌ها، به جای اینکه مشکلات مشخصی را به کارکنان نشان دهند، از آن‌ها می‌خواهند که مشکلات را شناسایی کنند و برای این مشکلات راهکاری ارائه دهند. کارکنان برای شناسایی و برطرف کردن مشکل، به جستجو و رمزگذاری اطلاعات نیاز دارند که لازمه‌ی آن نیز خلاقیت است. کارکنان باید به دنبال ارائه‌ی ایده‌های خلاقانه، مرتبط و مفید باشند (چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰). ممکن است فرد از طرح و بیان ایده‌های خود، به علت ترس و نداشتن اعتماد به نفس اجتناب کند؛ اما آموزش ذهن آگاهی اعتماد به نفس فرد را نیز افزایش می‌دهد. ذهن آگاهی با درگیر کردن فرد در فرایند شناسایی مشکل، جستجو و رمزگذاری اطلاعات، بر تلاش و مشارکت خلاقانه‌ی کارکنان در محل کار می‌افزاید (ژانگ و بارتول، ۲۰۲۰)، در نتیجه مشارکت خلاقانه به بهبود خلاقیت فرد منجر می‌شود (چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰).

منابع

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران (۱۳۹۵). "گزارش تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط"

اصلی آزاد، مسلم؛ منشی، غلامرضا و قمرانی، امیر (۱۳۹۸)، تاثیر درمان ذهن آگاهی بر تحمل ابهام و درآمیختگی فکر و عمل مبتلایان به اختلال وسواس بی اختیاری، فصلنامه سلامت روان کودکان، دوره ششم، شماره ۱، صفحات ۹۴-۸۳

¹ - Hede

² - Schowetzer & Rudy

³ - Montani et al

⁴ - Zhang & Bartol

افتخاری بیاتی، علیرضا؛ پاشنگ، سارا؛ باقری، فریبرز و احدی، حسن (۱۳۹۸)، مقایسه تاثیر آموزش ذهن آگاهی و دارو درمانگری بر افزایش امید زنان سالمند مبتلا به آلزایمر آسایشگاه قزوین، مجله علوم روانشناختی، شماره ۸۲، دوره هجدهم، صفحات ۱۱۷۶-۱۱۷۱.

افشاری، علی و فتحی، پریسا (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین انسجام و ذهن آگاهی با رضایت شغلی: نقش میانجی هوش هیجانی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳۶، صفحات ۱۳۹-۱۵۴.

امیرخانلو، منیره. (۱۳۹۶). مطالعات تطبیقی تامین مالی بنگاه های کوچک و متوسط در جهان؛ تجربه تایلند (گزارش شماره ۱ بولتن بررسی مسائل روز اقتصاد ایران- فروردین ۱۳۹۵).

رحیمی، سعید؛ حاجلو، نادر و بشرپور، سجاد (۱۳۹۸)، نقش ذهن آگاهی و امید به زندگی در پیش بینی ابعاد چشم انداز زمان در دانشجویان، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال نهم، شماره دوم، صفحات ۳۱۱-۲۹۵.

رضائی، روح الله و صفا، لایلا (۱۳۹۵). بررسی موانع توسعه بنگاه های کوچک و متوسط اقتصادی زودبازده و کارآفرین کشاورزی در استان زنجان. مجله تحقیقات اقتصادی و توسعه کشاورزی ایران. دوره ۲، شماره ۱، ص ۶۷-۹۷.

رضائی منش، بهروز؛ رحیمیان، محمد؛ سدیری جواد، عاطفه. (۱۴۰۰). نقش ذهن آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف پذیری شناختی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۷)، صص ۱۲۷-۱۵۳.

ریاضی، مهدی؛ بحرینی، رضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر بهبود شاخص های محیط کسب و کار بر تأسیس بنگاه های کوچک و متوسط کشور در راستای تحقق پشتیبانی ها و مانع زدایی ها، فصلنامه اقتصاد دفاع، انجمن علمی اقتصاد دفاع ایران، سال هفتم، شماره بیست و سوم صص ۷۹-۵۳.

زارعی، سلمان و ارشد حسینی، اعظم السادات (۱۳۹۷)، اثربخشی درمان مبتنی بر ذهن آگاهی بر استرس شغلی و خودکارآمدی شغلی مریبان تربیت بدنی، مطالعات روان شناسی ورزشی، شماره ۲۶، صفحات ۶۰-۴۵.

سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران (۱۳۹۵)، معاونت صنایع کوچک، "SME ها: حال و آینده"

شاه طهماسبی، اسماعیل، مجید جوادیان و محمدجواد نیکبخت (۱۳۹۱). بررسی نقش اعطای تسهیلات به بنگاه های کوچک و متوسط صنعتی در ایجاد اشتغال (مورد مطالعه: کارگاه های صنعتی شهر تهران)، فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۶، شماره ۲۱، ۵۸-۳۳.

شبابی، هومن (۱۴۰۱). ارائه الگوی عوامل مؤثر در تأمین مالی خارجی نوآوری شرکت های کوچک و متوسط با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه سیاست نامه علم و فناوری، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحات ۲۵-۴۴.

صافی دستجردی، داود؛ طیبی، سیدکمیل؛ الهی، ناصر. (۱۳۹۹). نااطمینانی نرخ سود تسهیلات و تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط منتخب پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، مدیریت دارایی و تأمین مالی، ۹ (۲): ۱-۲۰.

صفرزاده، مجید و جهانگیری، محمد مهدی (۱۳۹۷)، اثربخشی ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس بر تنش شغلی و سلامت عمومی راهبران قطار شهر کاشان، فصلنامه علمی تخصصی طب کار، دوره ۱۰، شماره ۴، صفحات ۳۱-۴۰.

طیبی، سیدکمیل؛ یزدانی، نفیسه؛ یزدانی، مهدی و زمانی، زهرا، (۱۳۹۱). "نقش تسهیلات بانکی در تأمین مالی سرمایه‌گذاری بنگاه‌های کوچک و متوسط: ملاحظاتی از بال ۳"، پژوهش‌های پولی - بانکی، ۱۴ (۶): ۷۸-۱۱۰.

عادل فدییه، زهرا؛ حسن پور، اسماعیل؛ میرابی، وحیدرضا؛ باقری، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی راه‌اندازی موفق شرکت‌های کوچک و متوسط مبتنی بر رویکرد تلفیقی. جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۹ (۱)، ۷۱-۹۲.

عبداله زاده رافی، مهدی و گل باف، علی (۱۳۹۹)، تاثیر درمان مبتنی بر ذهن آگاهی بر پیروی از دستورات پزشک در بیماران دیابتی، نشریه علمی روانشناسی سلامت، سال نهم، شماره اول، صفحات ۱۲۶-۱۱۳.

عبدلی، سارا؛ تصویری، میثاق؛ نجمی، منوچهر. (۱۴۰۲). نقش ذهن آگاهی سازمانی در مدیریت بحران کرونا: مطالعه موردی کسب و کارهای گردشگری سلامت، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۱۱-۱۳۶، صص ۱۱۱-۱۳۶.

فیروزی، نرگس؛ شجاعی، علی اصغر؛ حسین زاده، بابک (۱۴۰۰). تحلیل رابطه آموزش ضمن خدمت و بهره‌وری مراقبین سلامت: نقش میانجی رهبری اخلاقی ذهن آگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. سال سال هجدهم، شماره ۱.

قربانی جونقانی، رسول؛ دلوی اصفهان، محمدرضا. (۱۴۰۰). پارادایم جدید رهبری، رهبری ذهن آگاه، پیشرفت‌های اخیر در مدیریت و مهندسی صنایع.

واحد مقدم، حسن و کیخا، حمید رضا (۱۳۹۴). بررسی نقش صنایع کوچک و متوسط و توسعه اقتصادی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ بیست و هفتم.
هداوند، داود؛ نادری، نادر؛ رضایی، بیژن. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط با تاکید بر نقش اقتصاد مقاومتی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز، سال پنجم، شماره ۴. صص ۱۳۷-۱۵۳.

Abadli, R., Kooli, C., & Otmani, A. (2020). Entrepreneurial culture and promotion of exporting in Algerian SMEs: perception, reality and

- challenges. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(2), 227-240.
- Abbasi, M.(2017). The effect of mindfulness-based workshops on general health, resilience and quality of life of Tehran citizens, Positive-Islamic Master Thesis, Islamic Azad University, Electronic Branch. [in Persian]
- Abdulsaleh, A.M., & Worthington, A.C. (2013), “Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature”, *International Journal of Business and Management*, 8(14).
- Abe, M., Troilo, M., & Batsaikhan, O. (2015), “Financing small and medium enterprises in Asia and the Pacific”, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 4(1), 2-32.
- Cainelli, G., & Giannini, V. (2019), “Small firms and bank financing in bad times”, Springer science +Business Media, LLC, part of Springer Nature, 1-11.
- Carleton EL, Barling J, Trivisonno M. (2018). Leaders’ trait mindfulness and transformational leadership: the mediating roles of leaders’ positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science*; 50(3): 185-194.
- Elizabeth King & Richard Badham. (2018), *The Wheel of Mindfulness: a Generative Framework for Second-Generation Mindful Leadership*, Springer Science + Business Media, LLC, part of Springer Nature, Mindfulness.
- Escuriex, B. F., & Labbé, E. E. (2011). Health care providers’ mindfulness and treatment outcomes: A critical review of the research literature. *Mindfulness*, 2(4), 242-253. doi:10.1007/s12671-011-0068-z
- Gumparthi, S., Khatri, S. & Manickavasagam, V. (2011). Design and development of credit rating model for public sector banks in India: Special reference to small and medium enterprises. *Journal of Accounting and Taxation*, 3(5), 105-124.
- Gunasekara, A., & Zheng, C. S. M. (2019). Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement. *Employee Relations*, 41(1), 193-208.
- Harrell, M. and Barbato, L. (2018). Great Managers Still Matter: The Evolution of Google’s Project Oxygen. Re: Work, <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen>.
- Hede.A. (2010). The Dynamics of Mindfulness in Managing Emotions and Stress . *Journal of Management and Development*.29(1), 94-110.
- Horan, A. & Taylor, M.B.(2018). Mindfulness and self-compassion as tools in health behavior change: An evaluation of a workplace intervention pilot study. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 21:1-10.

- Kelemen, P., Born, E., & Ondráček, T. (2020). Theorizing on the connection between organizational and individual mindfulness. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1813-1829.
- Kercood, S., Lineweaver, T. T., Frank, C. C., & Fromm, E. D. (2017). Cognitive Flexibility and Its Relationship to Academic Achievement and Career Choice of College Students with and without Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 30(4), 329-344.
- Kerr, W. R. and Nanda, R. (2015). "Financing innovation". *Annual Review of Financial Economics*, 7, pp. 445-462.
- Khan, S. (2015). "Impact of Sources of Finance on the Growth of SMEs: Evidence from Pakistan", *Decision*, 42(1): 3-10.
- Le, T.T. & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME Sector in Vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 588-599.
- Lekkakos, S. D., & Serrano, A. (2016), "Supply chain finance for small and medium sized enterprises: the case of reverse factoring" , *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(4), 367-392.
- Lesser, M. (2019). *Seven Practices of a Mindful Leader*. Novato: New World Library.
- Lesser, M. (2019). *Seven Practices of a Mindful Leader*. Novato: New World Library.
- Levitin.D.J. (2014). *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Over load*. Dalton,Adult, 512.
- Li, Y., Chen, H., Xin, X., & Ji X.(2020). The influence of mindfulness on mental state with regard to safety among civil pilots, *Journal of Air Transport Management*, 84: 100-114.
- Li, Z., & Zhong, J. (2019). Impact of economic policy uncertainty shocks on China's financial conditions. *Finance Research Letters*, Elsevier, vol. 35(C). Doi: 10.1016/j.frl.2019.101303.
- Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Kate M. Conley, Rachel L. Williamson, Tyler G. Henderson & Victor S. Mancini. (2017), Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature, *Human Resource Management Review*.
- Lippincott.M. (2018). Deconstructing the Relationship between Mindfulness and Leader Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*.39(1).
- Little,C.A.(2016). *Mindfulness at Work*. Doctoral Thesis. University of Queensland.1- 152.

- Lopes, A. & Costa, C. (2017). "Alternative sources of funding for SMEs in the Portuguese market", *The IEB International Journal of Finance*, 15, 138-161
- Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*.
- Malinowski P. (2016), Neural mechanisms of attentional control in mindfulness meditation. *Front Neurosci*, 7: 8-18.
- Mansion, S. E., & Bausch, A. (2020). Intangible assets and SMEs' export behavior: a meta-analytical perspective. *Small Business Economics*, 55(3), 727-760.
- Mark, L. (2019). *Seven Practices of a Mindful Leader*. Novato: New World Library.
- Marques, J. (2020). Awakened Leaders and Conscious Followers: Leading Mindful Change, *New Horizons in Positive Leadership and Change, Management for Professionals*, 19-32, https://doi.org/10.1007/978-3-030-38129-5_2
- Mckinsey and Company (2019). "Beyond Banking: How Banks Can Use Ecosystems to Win in the SME Market". Working Paper.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A. & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59-93.
- Moodie, M. E. K. (2017). Mindfulness in the workplace: what helps and what hinders (Doctoral dissertation, University of British Columbia. 1-122.
- Naqvi, B., Rizvi, S. K. A., Uqaili, H. A., & Chaudhry, S. M. (2018), What enables Islamic banks to contribute in global financial reintermediation? *Pacific-Basin Finance Journal*.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., & Prayogi, M. A. (2020, March). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1477, No. 5, p. 052052). IOP Publishing.
- Ndubisi, N. O., & Al-Shuridah, O. (2019). Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 436-446.
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 188–203.
- Roeser, R. W., Mashburn, A. J., Skinner, E. A., Choles, J. R., Taylor, C., Rickert, N. P., ... & Sorenson, J. (2022). Mindfulness training

- improves middle school teachers' occupational health, well-being, and interactions with students in their most stressful classrooms. *Journal of Educational Psychology*, 114(2), 408.
- Rothouse, M. J. (2020). Individual-Level Mindfulness and Organizational Creativity. A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations, 55-67.
- Rupprecht, S., Koole, W., Chaskalson, M., Tamdjidi, C., & West, M. (2019). Running too far ahead? Towards a broader understanding of mindfulness in organisations. *Current opinion in psychology*, 28, 32-36.
- Ryan, R. M., & Brown, K. W. (2003), Why We Don't Need Self-Esteem: on Fundamental Need, Contingent Love, and Mindfulness, *Psychological Inquiry*, 14(1), 27-82.
- Samsir, S. (2018). The effect of leadership orientation on innovation and its relationship with competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 530-542.
- Sarah Lange, Jens Rowold. (2019), Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader Intervention, HAUPTBEITRÄGE - OFFENER TEIL.
- Sarwoko, E. & Frisdiantara, C. (2016), Growth Determinants of Small Medium Enterprises (SMEs), *Universal Journal of Management* 4(1): 36-41.
- Sauer, S., & Kohls, N. (2011). Mindfulness in leadership: does being mindful enhance leaders' business success?. In *Culture and neural frames of cognition and communication* (pp. 287-307). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Schowitzter, M., & Rudy, N. (2010). The Effect of Mindfulness on Ethical Decision-Making, Risk Management and Decision Process Center. Philadelphia, PA.
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2018), "Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study", *International Journal of Production Economics*.
- Sebastian Sauer and Niko Kohls. (2011), Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success?, *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication*, 287-307.
- Sedyastuti, K., Suwarni, E., Rahadi, D. R., & Handayani, M. A. (2021, April). Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. In *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)* (pp. 248-251). Atlantis Press.
- Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R., & Cook, W. (2015). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study. *Journal of health organization and management*.

- Weick, K. E., & M. Sutcliffe, K. (2017). Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. In *Work Study* (Vol. 51).
- Wells, C. M. (2015). Conceptualizing mindful leadership in schools: how the practice of mindfulness informs the practice of leading. *Education Leadership Review of Doctoral Research*, 2(1), 1-23.
- Wendy M. Kersemaekers, Kiki Vreeling, Hanne Verweij, Miep van der Drift, Linda Cillessen, Dirk van Dierendonck and Anne E. M. Speckens. (2020), Effectiveness and feasibility of a mindful leadership course for medical specialists: a pilot study, *BMC Medical Education*.
- Widarti, W., Desfitriana, D., & Zulfadhli, Z. (2020). Business Process Life Cycle Affects Company Financial Performance: Micro, Small, and Medium Business Enterprises During The Covid-19 Period. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 211.
- Wright, C.J., & Schultze, N.S. (2014). The Relationship between Greater Mindfulness and Less Subjective Experience of Chronic Pain: Mediating Functions of Pain Management Self-Efficacy and Emotional Intelligence. *Australian Journal of Psychology*. 66(3), 181-186.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31, 123-135.
- Xiang, D., Chen, J., Tripe, D., & Zhang, N. (2018), "Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises" , *Technological Forecasting and Social Change*.
- Xiao, L. (2011). "Financing High-Tech SMEs in China: A Three-Stage Model of Business Development". *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3-4): 217-234.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J. & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
- Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2018), "Optimal credit guarantee ratio for small and medium-sized enterprises' financing: Evidence from Asia" , *Economic Analysis and Policy*.
- Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2018). The role of SMEs in Asia and their difficulties in accessing finance. *ADB Working Paper 911*. Tokyo: Asian Development Bank Institute.