



Identifying the Components of the Model of Improving the Mindfulness of Managers in Iran's Government Organizations

Mehri Baharvandi 

PhD Student, Public Administration - Human Resources, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

Mohammadreza Jaberansari * 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

Seyed Mehdi Alwani 

Emeritus Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mohammad Hakak 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

The purpose of this research was to identify the components of improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations. The current research method is mixed (qualitative and quantitative). The statistical population of the research in the qualitative part was the professors and managers of the organizations and in the quantitative part, the managers of the management group and the managers of the government organizations of Lorestan

* Corresponding Author: m_ansari1353@yahoo.com

How to Cite: Baharvandi, M., Jaberansari, M., Alvani, S. M., & Hakak, M. (2024). Identifying the components of the model of improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 1-34. Doi: [10.22054/jmsd.2023.73756.4318](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73756.4318)

province. In the qualitative part, 20 people were selected using a targeted method, and in the quantitative part, 300 people were selected using the table of Karjesi and Morgan (1970). The data collection tool in the qualitative part is in-depth and unstructured interviews, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire with a reliability coefficient of 0.92 is used. To analyze the data in the qualitative part, the data has been used using the microscopic method during three stages of open, central and selective coding with the help of MAXQDA2020 software and in the quantitative part with the help of SPSS and Smart PLS software. The findings of the research show that this model is in the form of 26 main categories and 180 variables, including the promotion of managers' awareness in government organizations as the core or main category of the model; Causal variables (threatening stimuli, encouraging stimuli, feelings and emotions, abilities); contextual variables (decision making, individual capabilities, work environment, organizational conditions); Intervening conditions (emotional conditions, experiences, destructive conditions, emotions); Strategic categories (self-awareness, modeling of conflict management system, design of citizenship behavior process and institutionalization of self-management) and finally consequence categories (attention and concentration, awareness of experiences, awareness and transformational management) were placed.

Keywords: managers, government organizations, promoting mindfulness.

1. Introduction

The change in today's world is accompanied by the change in the skills needed for tomorrow's world, a world in which innovation is the key to success, excellence and competitive superiority, which requires innovative human resources that have the ability to adapt to environmental factors and rapid change. Therefore, empowering

the organization's workforce with skills such as problem solving and decision-making is effective and helpful (Lassoued & et al., 2020). In all organizations, managers equipped with problem-solving skills are known as self-confident people who can think independently and creatively and easily overcome problems (Nurdan & Cagda, 2018). Mindfulness of managers in government organizations and in organizational and occupational studies has been paid less attention. However, in the current conditions where it is very difficult to make managerial decisions and remain in the turbulent labor market, especially when people lack knowledge and skills and experience negative thoughts and feelings in relation to their lives and job positions. Mindfulness can improve job factors and ultimately improve managerial decision-making; lead to (Galles & et al., 2019).

2. Literature Review

Mindfulness means conscious and non-judgmental attention to changing internal and external phenomena. Zain Kabat first introduced mindfulness-based interventions that include mindfulness-based stress reduction and increase stress management and improve a person's psychological health (Keng & et al., 2020). Mindfulness can be understood as a state of mind that is achieved by focusing one's awareness on the present moment, while calmly accepting feelings and thoughts without judgment (Sanyal & Rigg, 2020).

Many researchers state that all concepts of mindfulness are derived from Buddhist and meditation traditions. It should also be noted that mindfulness is a natural mental characteristic that is achieved by people themselves (Li & et al., 2020). In recent decades, mindfulness is commonly defined as a mental process and state that includes "paying attention in a specific, purposeful, in-the-moment, non-judgmental way." One of the main components of mindfulness, that is, awareness, non-reactivity and non-judgmental acceptance of one's thoughts and feelings, by promoting metacognitive awareness and

increasing the capacity to regulate attention and emotions, reduce psychological distress (Keng & et al., 2020).

By developing and expanding mindfulness, managers will be better able to match their leadership style with the demands associated with various situations. In this regard, interventions based on mindfulness are valuable options for use in organizations. According to Marturano (2014), development programs have been increasingly considered in the last ten years. Programs designed to foster mindfulness in the workplace use training and coaching to develop specific skills (such as mindfulness, clarity, and empathy) and conscious leadership (Alberts & Hulsheger, 2015).

3. Methodology

The current research has been carried out with the aim of identifying the components of improving the mindset of managers in Iran's government organizations. In terms of subject and purpose, this research is a sequential mixed research (qualitative and quantitative) of exploratory type. The statistical community of research in the qualitative part includes elites in the field of research, which is a statistical sample using a purposeful method of judgment; They were selected from people who have a master's degree or higher and have at least 5 years of managerial work experience in government organizations and are knowledgeable about management and psychology issues. In order to collect qualitative data, semi-structured interviews were used, and the interviews continued until theoretical saturation was reached.

4. Results

What are the causal factors affecting the improvement of managers' mindfulness in Iran's government organizations?

The findings of this section of the causal factors in improving the awareness of managers in Iran's government organizations can be separated into four categories of threatening stimuli, encouraging

stimuli, feelings and emotions, and abilities. Factors of threatening stimuli, factors of encouraging stimuli, feelings and emotions, abilities were formed. In the following, the findings of this section have been interpreted.

What are the intervening factors in improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations?

The four categories of decision-making, empowerment, job environment and organizational conditions are considered as intervening factors in the design of improving the mindset of managers in Iran's government organizations. The category of decision-making includes decision-making variables in complex situations, decision-making styles, intelligent decision-making, flexibility in decision-making.

What are the underlying factors in improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations?

The categories of emotional conditions, experiences, spoilers and emotions in the field of managers' awareness in government organizations are considered as background conditions. The variables of emotional conditions include disturbing experiences in emotional, cognitive and behavioral dimensions, meditation on oneself against negative thoughts, therapeutic learning, success at work, alertness of mind, intelligence and collective wisdom.

What are the strategic factors in improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations?

The conflict management modeling strategies, the institutionalization of self-management, self-awareness and the design of the citizenship behavior process are solutions for the model of improving the mind-awareness of managers in Iran's government organizations.


What are the consequential factors in improving the mindfulness of managers in Iran's government organizations?

The consequences of presenting the model of improving the mindset of managers in Iran's government organizations include the components of attention and concentration, awareness of experiences, knowledge and transformational management to increase the mindset of managers of Iran's government organizations.




مؤلفه‌های الگوی ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران


دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی منابع انسانی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

مهری بهاروندی 


استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

محمد رضا جابر انصاری* 

استاد بازنشسته گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سید مهدی الوانی 

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

محمد حکاک 

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر آمیخته متوالی (کیفی و کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، اساتید و مدیران سازمان‌ها و در بخش کمی، مدیران گروه مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان بوده است. در بخش کیفی، ۲۰ نفر با روش هدفمند و در بخش کمی، ۳۰۰ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با ضریب پایایی، ۰/۹۲ است. داده‌های بخش کیفی این پژوهش از طریق روش تحلیل محتوا در طی سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) توسط نرم‌افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و Smart PLS استفاده شده است. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که این مدل در قالب ۲۶ مقوله اصلی و ۱۸۰ متغیر شامل ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی به عنوان هسته یا مقوله اصلی مدل و متغیرهای علی (شامل: محرک‌های تهدیدکننده، محرک‌های تشویق‌کننده، احساسات و هیجانات، توانایی‌ها)؛ متغیرهای زمینه‌ای (شامل: تصمیم‌گیری، توانمندی‌های فردی، محیط شغلی، شرایط سازمانی)؛ شرایط مداخله‌گر (شامل: شرایط عاطفی، تجارب، شرایط مخرب، هیجانات)؛ مقولات راهبردی (شامل: خودآگاهی، الگوسازی نظام مدیریت تعارض، طراحی فرآیند رفتار شهروندی و نهادینه‌سازی مدیریت خود) و نهایتاً مقولات پیامدی (شامل: توجه و تمرکز، آگاهی از تجارب، به‌شیری و مدیریت تحول‌گرا) می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیران، سازمان‌های دولتی، ارتقاء ذهن آگاهی.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی – منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد است.

* نویسنده مسئول: m_ansari1353@yahoo.com

مقدمه

تغییر در دنیای امروز با تغییر در مهارت‌های مورد نیاز برای جهان فردا همراه است، جهانی که در آن نوآوری کلید موفقیت، تعالی و برتری رقابتی است که این اتفاق مستلزم داشتن منابع انسانی مبتکری است که توانایی انطباق با عوامل محیطی و تغییر سریع را داشته باشند. بنابراین توانمندسازی نیروهای کاری سازمان به مهارت‌هایی همچون حل مسئله و تصمیم‌گیری امری تأثیرگذار و کمک‌کننده است (Lassoued & et al., 2020). در همه سازمان‌ها مدیران مجهز به مهارت حل مسئله، به عنوان افرادی با اعتماد به نفس شناخته می‌شوند که می‌توانند به طور مستقل و خلاقانه فکر کرده و به راحتی بر مشکلات غلبه نمایند (Nurdan & Cagda, 2018). به همین دلیل هدف اساسی سازمان‌ها پرورش مدیران و کارکنانی است که دائماً، در پی اهداف جدید در جهت پیشرفت هر چه بیشتر سازمان بوده و با به کارگیری توانمندی خلاقیت و تفکر بدیع به دنبال راه‌های جدید برای حل مسائل ایجاد شده و تصمیم‌گیری‌های مناسب و صحیح در این مسیر باشند (ذوقی و همکاران، ۱۴۰۱).

از این رو جهت تصمیم‌گیری‌های مناسب، تدوین برنامه‌های شغلی مبتنی بر ذهن‌آگاهی به عنوان ابزاری جهت غلبه بر چالش‌های فردی و حرفه‌ای و به منظور ارتقای کیفیت محیط‌های کاری و ایجاد جوی شاد و سالم در سازمان و بهبود سلامت روان کارکنان، به طور خاص مورد توجه محققان، کارفرمایان و مدیران سازمان قرار گرفته است (رضایی منش، رحیمیان و جوادی، ۱۳۹۹). ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی و در پژوهش‌های سازمانی و شغلی کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. حال آنکه در شرایط کنونی که اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی و باقی ماندن در بازار کار متلاطم بسیار دشوار است، به ویژه زمانی که افراد فاقد دانش و مهارت هستند و افکار و احساسات منفی را در ارتباط با زندگی و موقعیت‌های شغلی خود تجربه می‌کنند، ذهن‌آگاهی می‌تواند به عوامل شغلی و در نهایت بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی؛ منجر شود (Galles & et al., 2019).

محیط‌های پویا در محیط‌های شغلی امروز نیاز به مدیرانی دارد که تصمیم‌گیرندگان باهوشی باشند و بتوانند تصمیم‌های سریع، مفید و مؤثر بگیرند. چنین تصمیماتی نقش حیاتی در شکل‌دهی عملکرد یک سازمان دارد (Riaz & Haque, 2012). در دنیای

متلاطم امروز مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (شعبانی و خورشیدی، ۲۰۱۸).

این شرایط مدیران را مجبور کرده است تا برای هدایت سازمان‌هایشان، تغییر پارادایم دهند و تصمیمات راهبردی را سریع‌تر اتخاذ کنند (Hall & Rowland, 2016). با توجه به اینکه مدیران و رهبران سازمان‌ها هر روز با انبوهی از چالش‌ها در حیطه شغلی خود روبه‌رو می‌شوند، لازم است که برافزایش مهارت‌های حل مسئله خویش تمرکز و در آنها پیشرفت کرده و از رویکردها و روش‌های آن‌ها آگاهی کافی داشته باشند تا بتوانند با مشکلاتی که هم خودشان و هم کارکنان‌شان در محیط شغلی با آن روبرو می‌شوند به روشی مؤثر کنار بیایند (Kapur, 2020).

از آن جا که دولت به عنوان بزرگ‌ترین نهاد در هر جامعه‌ای، مأموریت‌ها و اهداف خود را از طریق سازمان‌های متبوع خود محقق می‌کند و سازمان‌های دولتی از بخش‌های مختلف و زیرمجموعه‌های بسیاری تشکیل شده‌اند، این گستردگی باعث بوجود آمدن پیچیدگی در ارائه خدمات به مردم گردیده و نیاز به داشتن یکپارچگی در ارائه خدمات دولتی به مردم را در اولویت‌های هر سازمان دولتی قرار داده تا مردم در دریافت خدمات دچار سردرگمی نشوند و بتوانند به سهولت از خدمات ارائه شده استفاده کنند. موانع و مشکلات سازمانی با درجات متفاوت در اغلب سازمان‌های بخش دولتی شامل: فرایند بروکراسی، فقدان سیستم مناسب پاداش، عدم وجود سیستم حسابرسی هزینه، کمبود کارکنان تحلیل‌گر، نبود نظام پاسخگویی، کمبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه و... موانع و مشکلات فردی؛ از جمله: کنترل ناکافی زمان و کار توسط مدیران، آشفتگی ذهنی مدیران، کافی نبودن تعهد مدیریت نسبت به بهره‌وری و فقدان ریسک‌پذیری مدیران وجود دارد (عالی، بافنده زنده. ۱۳۹۲).

در این خصوص برخی از محققین مدیریت در اندیشه‌ی بررسی استفاده از ذهن آگاهی در مباحث مختلف می‌باشند. آن‌ها اعتقاد دارند ذهن آگاهی پیش نیاز حل مسائل مدیریتی، درک صحیح شرایط محیطی، شناخت صحیح از نقاط قوت و ضعف سازمان و عامل مهم

در ثبات فکری مدیران است (بهرامی، ۱۳۹۳). توانایی ذهن آگاهی برای مدیرانی که در محیط پرفشار سازمان‌های دولتی کار می‌کنند، می‌تواند سرچشمه تأثیرگذاری‌های بیشتر و عملکرد موثرتر آنان گردد (قائنی، ۱۳۹۷). لذا دغدغه اصلی در این پژوهش این است که مؤلفه‌های ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران جهت ارائه الگوی مطلوب در کشور ایران کدامند؟

پژوهش حاضر دارای دو دسته از اهداف است. از حیث نظری ارائه دیدگاهی جامع را دنبال می‌نماید تا بتواند شناخت شفاف‌تری از مؤلفه‌های ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه دستگاه‌های اجرایی استان لرستان) ارائه دهد. از حیث کاربردی از آنجایی که مدیران دولتی از مهمترین سرمایه‌های هر کشور تلقی می‌گردند، لذا تقویت توان کارشناسی در این حوزه و کمک به تصمیم‌گیرندگان برای شناخت چالش‌ها و اتخاذ سیاست‌های متناسب با نظام مدیریتی کشور مدنظر نویسندگان می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ذهن آگاهی^۱ به معنای توجه آگاهانه و غیرقضاوت گونه^۲ به پدیده‌های متغیر درونی و بیرونی است. زین کابات^۳ اولین بار مداخله‌های مبتنی بر ذهن آگاهی را معرفی کرد که در بردارنده کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی است و باعث افزایش مدیریت استرس و ارتقای سلامت روانشناختی^۴ فرد می‌شود (Keng & et al., 2020). ذهن آگاهی را می‌توان به عنوان یک حالت ذهنی درک کرد که با تمرکز آگاهی فرد بر لحظه حال به دست می‌آید، در حالی که با آرامش احساسات و افکار را بدون قضاوت می‌پذیرد (Sanyal & Rigg, 2020). بسیاری از پژوهشگران اظهار می‌کنند که تمام مفاهیم ذهن آگاهی ناشی از سنت‌های بودایی و مراقبه است. همچنین باید اشاره کرد که ذهن آگاهی یک ویژگی ذهنی طبیعی است که توسط خود افراد حاصل می‌شود (Li & et al., 2020). در دهه‌های اخیر، از ذهن آگاهی به طور معمول به عنوان فرایند و حالت ذهنی تعریف می‌شود که شامل «توجه به روشی خاص، هدفمند، در لحظه و غیرقضاوتی»

-
1. Mindfulness
 2. Non-judgmental species
 3. Kabat-Zinn
 4. Mental health

است. از مؤلفه‌های اصلی ذهن آگاهی، یعنی آگاهی، واکنش ناپذیری و پذیرش غیرقضاوتی از افکار و احساسات فرد با ارتقای آگاهی فراشناختی و افزایش ظرفیت تنظیم توجه و عواطف، موجب کاهش پریشانی روانی می‌شوند (Keng & et al., 2020).

با توسعه و گسترش ذهن آگاهی، مدیران بهتر خواهند توانست سبک رهبری خود را با تقاضاهای مرتبط با موقعیت‌های گوناگون مطابقت دهند. در این راستا، مداخلات مبتنی بر ذهن آگاهی، گزینه‌های ارزشمندی برای استفاده در سازمان‌ها هستند. بنابر اظهار Marturano (2014)، برنامه‌های توسعه طی ده سال اخیر به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند. برنامه‌هایی که برای تقویت ذهن آگاهی در محیط کار در نظر گرفته شده‌اند از آموزش و مربی‌گری برای توسعه مهارت‌های خاص (مانند توجه، شفافیت و همدلی) و رهبری آگاهانه استفاده می‌کنند (Alberts & Hulsheger, 2015).

پژوهشگران بر مزایای احتمالی ذهن آگاهی در زمینه‌های روانشناسی سازمانی اذعان می‌کنند (Li & et al., 2021). ویژگی شخصیتی ذهن آگاهی باعث کاهش احساس فرسودگی و افزایش احساس قدرت در دوره‌های کوتاه می‌شود (Reb & et al., 2014). مراقبه ذهن آگاهی نگرش و روشی سودمند برای فرو بردن رنج‌های شخصی و رشد آگاهی، شفقت و خرد است و به عنوان ابزاری برای افزایش آگاهی و پاسخ بهینه به فرایندهای ذهنی که در پریشانی عاطفی و رفتار ناسازگارانه نقش دارند، در نظر گرفته می‌شوند (Zulkiflu & et al., 2020).

در پژوهشی (Pflugner & et al., 2021) به تأثیر مستقیم و غیرمستقیم ذهن آگاهی بر عوامل استرس‌زا و فرسودگی شغلی پرداختند. در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که ذهن آگاهی منجر به سطوح پایین‌تر استرس‌ورهای تکنیکی درک شده می‌شود، اما هم چنین تأثیر عوامل استرس‌زای درک شده بر فرسودگی شغلی را کاهش نمی‌دهد. (Sanyal & Rigg, 2021) ادغام ذهن آگاهی در توسعه رهبری و چگونگی ادغام ایده‌ها و عملکردهای ذهن آگاهی را در برنامه‌های تحصیلات تکمیلی با مدیران شاغل بررسی کردند.

همچنین (Im & et al., 2021) به اثرات مداخله توجه مختصر مبتنی بر ذهن آگاهی بر تصمیم‌گیری‌های ادراکی مرتبط با تهدید پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که

نشانه‌های تهدیدآمیز منجر به تصمیم‌گیری ادراکی سریعتر و حساس‌تر، به ویژه برای چهره‌های تهدیدآمیز می‌شود. علاوه بر این، سطوح بالاتری از ذهن‌آگاهی با توانایی بهبود استفاده از نشانه‌ها برای تمایز بین محرک‌های تهدیدآمیز و خنثی در گروهی که تحت القای ذهن‌آگاهی کوتاه مدت قرار گرفتند اما در گروه کنترل همراه نبود. (Miralles & Armenteros et al., 2021) معتقدند که دلسوزی تا حدی رابطه بین ذهن‌آگاهی و تعامل را واسطه می‌کند و در نتیجه، عملکرد تحصیلی را افزایش می‌دهد. (Kay & Skarlicki, 2020) عنوان نمودند که ذهن‌آگاهی با افزایش همکاری و کاهش اجتناب، مدیریت تعارض سازنده را تسهیل می‌کند و مزایای ذهن‌آگاهی در مدیریت تعارض بیشتر از مزایای آن برای تأثیر است. همچنین ذهن‌آگاهی می‌تواند ابزاری مؤثر برای ارتقای مدیریت تعارض سازنده در محل کار باشد. رضایی‌منش و همکاران (۱۴۰۰) به این نتایج رسیدند که ذهن‌آگاهی بر انعطاف‌پذیری شناختی و محیط کاری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین انعطاف‌پذیری شناختی به عنوان متغیر میانجی نقش نسبی و معنی‌داری بین متغیرهای ذهن‌آگاهی و محیط کاری (رفتارهای کاری نوآورانه، کیفیت روابط، کامیابی در کار) ایفا می‌کند.

بررسی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده بیانگر آن است که این پژوهش به موضوع ذهن‌آگاهی از دریچه‌ای نو نگریسته و با رویکردی جدید به موضوع ذهن‌آگاهی پرداخته است. در مطالعات گذشته سعی شده است اثر ذهن‌آگاهی بر سایر متغیرها مورد بررسی قرار گیرد. در حالیکه در این پژوهش ریشه‌ای‌تر به موضوع ذهن‌آگاهی نگاه شده است و سعی شده مؤلفه‌های الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی و تدوین گردد. این نوع مطالعه موضوع ذهن‌آگاهی در سازمان‌های دولتی که مبتنی بر نظر خبرگان می‌باشد، نتایج ارزشمندی را برای مدیران و سازمان‌های دولتی در جهت اهداف سازمان‌ها و کسب موفقیت به دنبال خواهد داشت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران اجرا شده است. این پژوهش از لحاظ موضوع و هدف، یک پژوهش ترکیبی متوالی (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل

نخبگانی در حوزه تحقیقاتی پژوهش است که نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی؛ از میان افرادی که دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و حداقل ۵ سال سابقه کار مدیریتی در سازمان‌های دولتی بوده و نسبت به مسائل مدیریت و روانشناسی اشراف داشتند، انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته بهره گرفته شد و مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق در جدول (۱) ارایه شده است.

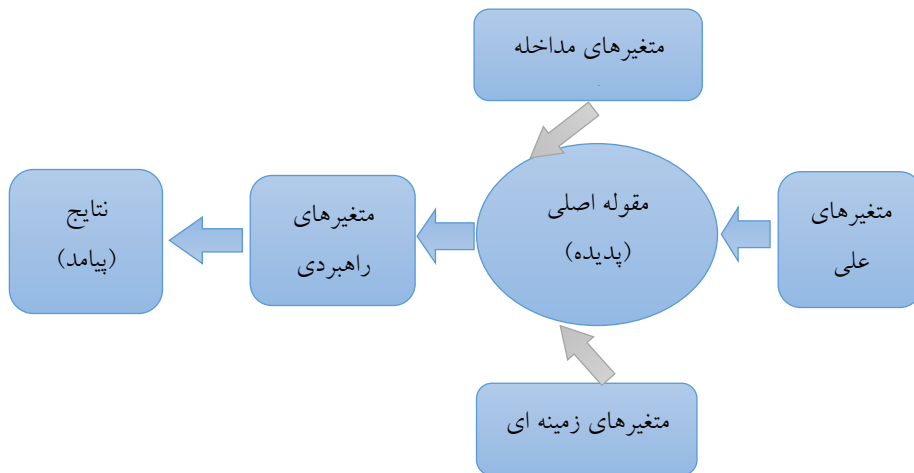
جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌ها	شاخص‌ها	تعداد	سهم نسبی (درصد)
شغل	هیأت علمی	۱۴	۷۰
	مدیر سازمان‌ها	۶	۳۰
جنسیت	مرد	۱۵	۷۵
	زن	۵	۲۵
سابقه کار	زیر ۱۵ سال	۴	۲۰
	۱۵ تا ۲۰	۹	۴۵
	بالای ۲۰ سال	۷	۳۵

تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی، از طریق روش نظریه پردازی داده بنیاد و فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه‌ی برخاسته از داده استراوس و کوربین با کمک نرم افزار MAXQDA 2020 انجام شد. براساس نظر استراوس و کوربین، نظریه‌ی مبنایی عبارت است از آنچه که به طور استقرایی از مطالعه پدیده‌ی ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. رویه نظریه‌ی مبنایی یک روش تحقیق کیفی است که یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ی مبنایی بر استقرا درباره پدیده‌ی ایجاد کند (Creamer, 2021). تئوری بنیادی با شروع آفرینش نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره، تلاش می‌کند برای درک دنیای مشارکت‌کنندگان، آن‌طور که خود آنان ساخته‌اند، بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی ایجاد کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام است. تئوری داده بنیاد یا همان نظریه زمینه‌ای مستلزم آن است که فرد سازه‌ها و قوانین را مستقیماً از داده‌های بی واسطه که گردآوری کرده است، استخراج کند؛ نه از

پژوهش‌ها و نظریه‌های قبلی که وجود دارد (Craig & Tracy, 2020). بنابراین محقق، پروژه را با یک نظریه قبلی در ذهن آغاز نمی‌کند، بلکه محقق اجازه می‌دهد تا نظریه از اطلاعات و داده‌ها پدیدار شود، نظریه مشتق شده از داده‌ها به احتمال زیاد شبیه به واقعیت است، تا یک نظریه به دست آمده از کنار هم قرار دادن یک سری از مفاهیم بر اساس تجربه یا صرفاً از طریق حدس و گمان، به دست آید. پس از انجام کدگذاری در براساس مؤلفه‌های روش نظریه پردازی داده بنیاد مدل پارادایمی پژوهش طراحی گردید. (شکل ۱)

شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش



منبع: استراوس و کوربین، ۱۹۹۸

بخش دوم پژوهش در پژوهش‌های ترکیبی بخش کمی می‌باشد که پس از پایان بخش کیفی و براساس نتایج حاصل از بخش کیفی انجام می‌شود. در این مرحله یافته‌ها و مدل پژوهش مورد اعتبار سنجی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، کلیه مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۴۳۵ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۳۰۵ نفر به روش تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی با ۱۸۰ گویه تنظیم و تدوین گردید. روایی صوری پرسشنامه توسط تعدادی از نمونه آماری و روایی محتوایی آن توسط تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت

آموزش عالی و علوم تربیتی تأیید گردید. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۲ برآورد گردید. داده‌های بخش کمی با روش تحلیل عاملی و با کمک نرم افزارهای SPSS 24 و Smart PLS تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، محور اصلی سؤالات پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به شناسایی و بررسی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان مفهوم اصلی بود. برای نیل به این موضوع در مرحله اول، مقوله‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی بر اساس کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و اکتشافی با خبرگان کلیدی و انجام پالایش کدهای مفهومی ارائه گردید. بر این اساس برای انجام کدگذاری باز و محوری در مرحله اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. در مرحله‌ی بعدی با انجام پالایش و عمل کاهش، این مؤلفه‌ها در قالب مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی و با بررسی مستمر نام‌گذاری شدند. به منظور اطمینان از سازمان‌دهی مناسب هر یک از مفاهیم و مقولات، مجدداً رونوشت مصاحبه‌ها بررسی شد و با مرور این مقوله‌ها به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی صورت گرفت. کدگذاری باز و محوری، زمانی متوقف گردید که یک طبقه‌بندی معنادار پس از چندین بررسی درباره رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شد. به‌طور کلی از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۴۲۳ کد مفهومی اولیه حاصل شد. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک احصا گردید.

توصیف داده‌ها بر اساس کدگذاری باز

یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های حاصل از نتایج کدگذاری با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد است. ابتدایی‌ترین کار در این مرحله کدگذاری باز است. بر این اساس مفاهیم مشترک از واحدهای ضبط احصا شد و کدهای مشترک شمارش شد. جدول شماره (۲) به مهم‌ترین مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز می‌پردازد.

جدول ۲: نتایج برخی از کدگذاری‌های باز و شماره کد مصاحبه‌شونده به هر یک از عوامل از نظر خبرگان

مصدق	مقوله‌های اصلی
در خصوص عوامل مؤثر بر ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در دستگاه‌های اجرایی، می‌توان به فاکتورهایی از قبیل احترام به قدر و منزلت خویش، خویشن داری در صورت شکست در کارها، تمرکز بر تصمیمات و اجراها، آگاهی از افکار موجود در ذهن، توجه به هیجانات درونی اشاره کرد.	شناخت و احترام به قدر و منزلت خود، خویشن داری و احترام به خود در صورت شکست در کارها، تمرکز بر تصمیمات و اجراها، آگاهی از افکار موجود در ذهن، توجه به هیجانات درونی
از جمله فاکتورهایی که می‌تواند در طراحی مدل ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در دستگاه‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد، داشتن اطلاعات کافی در انجام کارها و وظایف شغلی، بی‌توجهی به احساسات منفی، کم‌توجهی به تنش‌ها و فشارهای جسمانی و ناراحتی در اتخاذ تصمیمات است. همچنین ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در ادارات مستلزم شناسایی استرس‌ها و تنش‌های تجربه شده، درک شدت فشارهای عصبی وارده بر فرد، بررسی همه جوانب و نتیجه حاصله از تصمیمات قبل از شروع هر کار، تسلط ذهنی کافی بر تصمیمات و اجرا، خودکار شدن در انجام کارها می‌باشد.	در صورت بروز حواس پرتی موقتی و عدم داشتن تمرکز بر کار، قادر خواهد بود سریعاً به کار و اجرای خود متمرکز شود، واقع بینی در انجام کارها، توانایی انجام چند کار به طور همزمان به جای تمرکز بر انجام یک کار در آن واحد، توانایی شناخت و احساس حالات مختلف جسمانی و روحی، انجام خودکار وظایف شغلی و کارها، تسلط کافی بر کارها
در خصوص فاکتورهای مرتبط با ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران در دستگاه‌های اجرایی می‌توان به عدم درگیر شدن و تمرکز بیش از حد به کار یا وظیفه شغلی که در حال انجام آن است، سرزنش نکردن و غمگین نشدن پس از شکست احتمالی در کار و پروژه، مهربانی و شفقت با خود بالاخص در زمان عدم موفقیت در تصمیمات، توانایی خودداری و پرهیز از انجام واکنش آنی (فوری) حتی در شرایط دشوار و ناگهانی، توانایی توصیف دقیق احساسات درونی، آشنایی با نقش باورها و انتظارات غیرواقع بینانه در محل کار، صبوری و شکیبا بودن نسبت به عیوب و نقص‌های خود، نداشتن حساسیت بیش از حد و سختگیری در شرایط خاص و دشوار، نسبت به خود، اشاره کرد.	عدم درگیر شدن و تمرکز بیش از حد به کار یا وظیفه شغلی که در حال انجام آن است، سرزنش نکردن و غمگین نشدن پس از شکست احتمالی در کار و پروژه، مهربانی و شفقت با خود بالاخص در زمان عدم موفقیت در تصمیمات، توانایی توصیف دقیق احساسات درونی، آشنایی با نقش باورها و انتظارات غیرواقع بینانه در محل کار، صبوری و شکیبا بودن نسبت به عیوب و نقص‌های خود، نداشتن حساسیت بیش از حد و سختگیری در شرایط خاص و دشوار، نسبت به خود

ادامه جدول ۲.

مصدق	مقوله‌های اصلی
<p>از دیدگاه بنده، فاکتورهایی اثرگذار در طراحی مدل ارتقای ذهن آگاهی مدیران در دستگاه‌های اجرایی به این قرارند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. پذیرش اشتباهات و مشکلات خود و پرهیز از قضاوت مجدد آنها، ۲. پرهیز از انجام واکنش فوری در شرایط دشوار، ۳. آگاهی از تصمیمات و کارهایی که انجام می‌دهد، ۴. عدم توجه به احساسات منفی، تنش‌ها و فشارهای جسمانی و ناراحتی در اتخاذ تصمیمات یا انجام وظایف، ۵. بهره‌گیری از تجربیات شغلی در رسیدن به نتیجه مطلوب در کارها 	<p>آگاهی از تصمیمات و کارهایی که انجام می‌دهد، عدم توجه به احساسات منفی، تنش‌ها و فشارهای جسمانی و ناراحتی در اتخاذ تصمیمات یا انجام وظایف، بهره‌گیری از تجربیات شغلی در رسیدن به نتیجه مطلوب در کارها</p>
<p>از جمله مؤلفه‌های الگوی ارتقای ذهن آگاهی مدیران در ادارات می‌توان به مواردی مانند خود داوری در خصوص اعمال و افکار، توانایی بیان احساسات و عواطف خود، عدم دوری و فاصله گرفتن از خود در هنگام داشتن هیجانات ناخوشایند، عدم دوری و فاصله گرفتن از ویژگی‌های مثبت و منفی شخصیت خود، تمایل به بیان تجربیات در قالب کلمات، پذیرش اشتباهات و مشکلات خود و پرهیز از قضاوت مجدد آنها، حداکثر تمرکز بر اجرا و اعمال و تصمیمات و پرهیز از حواس پرتی، عدم تمرکز و مشغولیت فکری نسبت به شکست‌های گذشته، اشاره داشت.</p>	<p>خود داوری در خصوص اعمال و افکار، توانایی بیان احساسات و عواطف خود، عدم دوری و فاصله گرفتن از خود در هنگام داشتن هیجانات ناخوشایند، عدم دوری و فاصله گرفتن از ویژگی‌های مثبت و منفی شخصیت خود، تمایل به بیان تجربیات در قالب کلمات، پذیرش اشتباهات و مشکلات خود و پرهیز از قضاوت مجدد آنها، حداکثر تمرکز بر اجرا و اعمال و تصمیمات و پرهیز از حواس پرتی، عدم تمرکز و مشغولیت فکری نسبت به شکست‌های گذشته</p>
<p>یکی از مهمترین و اساسی‌ترین عواملی که در توسعه ارتقای ذهن آگاهی مدیران تأثیر به‌سزایی دارد، اصل احترام به خود است. در این خصوص می‌توان به انتقادپذیری و پذیرش اشتباهات، اتکاء به نفس و حفظ شأن و منزلت خود، خودداری در صورت شکست در کارها، به حداقل رساندن درگیری ذهنی نسبت به اشتباهات گذشته، عدم توجه به احساسات منفی، تنش‌ها و فشارهای جسمانی و ناراحتی در اتخاذ تصمیمات یا انجام وظایف اشاره داشت.</p>	<p>انتقادپذیری و پذیرش اشتباهات، اتکاء به نفس و حفظ شأن و منزلت خود، خودداری در صورت شکست در کارها، به حداقل رساندن درگیری ذهنی نسبت به اشتباهات گذشته، عدم توجه به احساسات منفی، تنش‌ها و فشارهای جسمانی و ناراحتی در اتخاذ تصمیمات یا انجام وظایف</p>

ادامه جدول ۲.

مقاله‌های اصلی	مصادق
عدم تأکید و پافشاری بر شکست‌ها و وقایع مخرب گذشته بالاخص در زمانی که فرد غمگین و افسرده است، در زمان سختی و شکست، با خود با مهربانی و شفقت رفتار می‌کند، وقتی در چیز مهمی شکست می‌خورد سعی می‌کند دلایل شکست را در ذهنش نگه دارد، هنگامی که چیزی مضطربش می‌کند سعی در تعادل داشتن عواطف خود دارد، هنگامی که احساس ناراحتی و غمگینی دارد، بی‌پرده و صادقانه آنرا می‌پذیرد	موارد بی شماری می‌تواند در خصوص ارتقای ذهن آگاهی مدیران در دستگاه‌های اجرایی نقش مداخله‌گری داشته باشد. مدیر ذهن آگاه، عدم تأکید و پافشاری بر شکست‌ها و وقایع مخرب گذشته بالاخص در زمانی که فرد غمگین و افسرده است، در زمان سختی و شکست، با خود با مهربانی و شفقت رفتار می‌کند، وقتی در چیز مهمی شکست می‌خورد سعی می‌کند دلایل شکست را در ذهنش نگه دارد، هنگامی که چیزی مضطربش می‌کند سعی در تعادل داشتن عواطف خود دارد، هنگامی که احساس ناراحتی و غمگینی دارد، بی‌پرده و صادقانه آنرا می‌پذیرد.

بر همین اساس پس از استخراج مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز، جدول شماره (۳) مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۳: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل

مؤلفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
محرك‌های تهدید کننده	آشفته‌گی محیطی، ناسازگاری رفتاری، پریشانی عاطفی، استرس، آشفته‌گی محیطی، عوامل استرس‌زا، فرسودگی شغلی، اضطراب، تمرکز بر فعالیت‌های لحظه‌ای.
محرك‌های تشویق کننده	شفقت، خوشحال، همدلی و مهربانی، آرامش و صلح درونی، رفتار اخلاقی، محرك‌های بیرونی و درونی، قوت‌ها و ضعف‌ها، صبر، تشویق، شادی.
احساسات و هیجانان	احساسات درونی فرد، افکار و احساسات، مکانیسم‌های فکری افراد، تمرکز حواس، دیدگاه چندجانبه، نگرش همراه با پذیرش، خصوصیت خودآگاهی، شناخت احساسات، ویژگی‌های شخصیتی، روانشناسی شناختی، تمرکز حواس، رفتار اخلاقی.
توانائی‌ها	عدم داوری نسبت به تجربیات درونی و بیرونی شخص، هوشیاری، داشتن نگرش باز و کنج‌کاو، مراقبت در دیدگاه، گوش دادن عمیق، حضور ذهن کامل در هر لحظه، پردازش اطلاعات، تجربیات افراد، الگوهای ذهنی مدیران، قضاوت، تعهد، شناخت ذهن، تربیت ذهن، رهاسازی ذهن، گوش دادن عمیق، دانش قبلی، عدم انکار واقعیات، حضور ذهن، پردازش اطلاعات.
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده، سبک‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری هوشمندانه، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری.

ادامه جدول ۳.

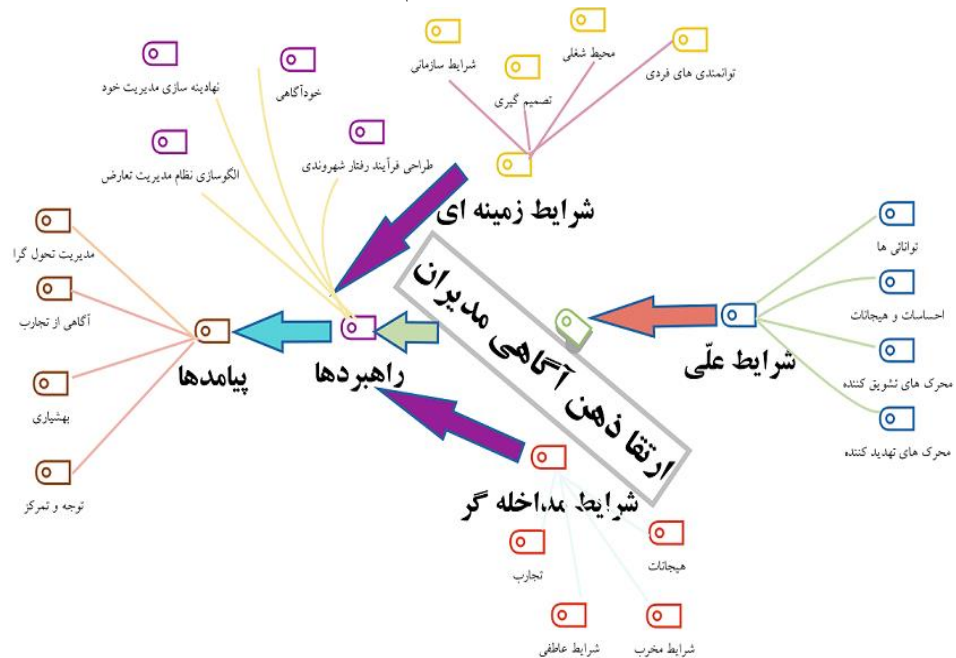
مؤلفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
توانمندی‌های فردی	نشخوار فکری، مهارت‌های شناختی، پردازش اطلاعات، ساختار بندی ادراکات، پردازش متوازن اطلاعات، تمرین فردی و گروهی، قضاوت نکردن افکار و احساسات، برقراری ارتباط فردی، انعطاف پذیری رفتاری.
محیط شغلی	انطباق پذیری با محیط، محیط‌های کاری پیچیده، شغل، وظیفه، رفتارهای شهروندی و سازمانی، کار احساسی، حساسیت نسبت به محیط، تمرکز عمیق نسبت به محیط، همکاری، مسیرهای انگیزش و عملکرد.
شرایط سازمانی	سبک رهبری انعطاف پذیر، تملق سازمانی، تجدید ساختار سازمان، مشارکت و حمایت، تعهد سازمانی.
شرایط عاطفی	تجربیات آزاردهنده در ابعاد عاطفی و شناختی و رفتاری، مراقبه از خویشتن در برابر افکار منفی، یادگیری‌های درمانی، کامیابی در کار، هوشیاری ذهن، هوش و خرد جمعی.
تجارب	تجربه هیجانانگیز مثبت، تجربیات شغلی، تجربیات کاری فرد، تجربه و دانش، بی طرف در دیدگاه‌های متفاوت، تقویت افکار و احساسات درونی، قدرت اکتشافی، کیفیت روابط.
شرایط مخرب	مهارت‌های غیرسازنده، افسردگی، اضطراب، استرس، ترس، خستگی، فشار، عدم موفقیت در عملکرد، واکنش گرا نبودن، پریشانی عاطفی، رفتارهای ناسازگانه، انحراف، احساس ناامیدی، مقاومت در برابر تعهد، عدم شایسته‌سالاری، پیچیدگی دانش، محدودیت‌های عملی، سرزنش خود.
هیجانانگیز	واکنش‌های هیجانی، خستگی عاطفی، مسخ، شخصیت، احساسات و عواطف، اعتماد به نفس، توانایی تغییر بسته به موقعیت.
الگوسازی نظام مدیریت تعارض	آگاهی بدون قضاوت، عمل توأم با هوشیاری، جهت‌گیری‌های ذهنی خاص، روشنگری، قضاوت نکردن، رفتار غیر واکنشی، هوشیاری، آزاداندیشی، حفظ تعادل، انعطاف پذیری شناختی، انعطاف پذیری.
طراحی فرآیند رفتار شهروندی	انعطاف پذیری رهبری، رفتار شهروندی، توانمندی و مهارت‌های گروهی، رفتارهای کار نوآورانه، توانایی نفوذ بر دیگران.
خودآگاهی	آگاهی لحظه به لحظه، آگاهی از احساسات و حالت‌های جسمانی، آگاهی از تجربه فعلی با واقعیات موجود، آموزش ذهن آگاهی، افزایش آگاهی، شفافیت ذهن آگاهی، خودتنظیمی (تنظیم، عواطف)
نهادینه‌سازی مدیریت خود	به حداقل رساندن درگیری در افکار و احساسات، کنترل عمدی روی توجه خود، تقویت مهارت‌های مقابله‌ای، کاهش انرژی منفی استرس‌زا، خودارزیابی، نگرش بدون قضاوت، خودسنجی، مدیریت استرس ناشی از کار، کاهش ترس، مدیریت تعارض سازنده، تقویت ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی، مدیریت استعداد.

ادامه جدول ۳.

مؤلفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
توجه و تمرکز	افزایش توجه، حفظ توجه، سلامت فکری، توانایی شناختی، بهزیستی انسان، بهبود باورهای روان شناختی، کیفیت زندگی فردی (حرفه‌ای)، سلامت روانی و هیجانی، تسکین افکار، کاهش نگرانی‌ها، هوشیاری.
آگاهی از تجارب	آگاهی از رفتارهای درونی و بیرونی، انعطاف‌پذیری فعالیت‌های شناختی، گرایش به پاسخ‌های سازنده، احساس رضایت از شغل، بهبود عملکرد کاری، موفقیت شغلی، شایسته‌سالاری.
بهشیاری	افزایش سطح دفاعی، کاهش ارزیابی منفی، کاهش واکنش‌های هیجانی، واکنش اندیشمندانه، جلوگیری از نشخوارهای شناختی هیجانی، کاهش احساس فرسودگی شغلی، افزایش احساس قدرت.
مدیریت تحول آفرین	تقویت مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، رضایت شغلی، خلاقیت، کارایی در عملکرد، بهبود کیفیت تعاملات بین همکاران، مدیریت افکار، تاب‌آوری

مدل پارادایمی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا به صورت ذیل ارائه می‌گردد.

شکل ۲: مدل پارادایمی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰

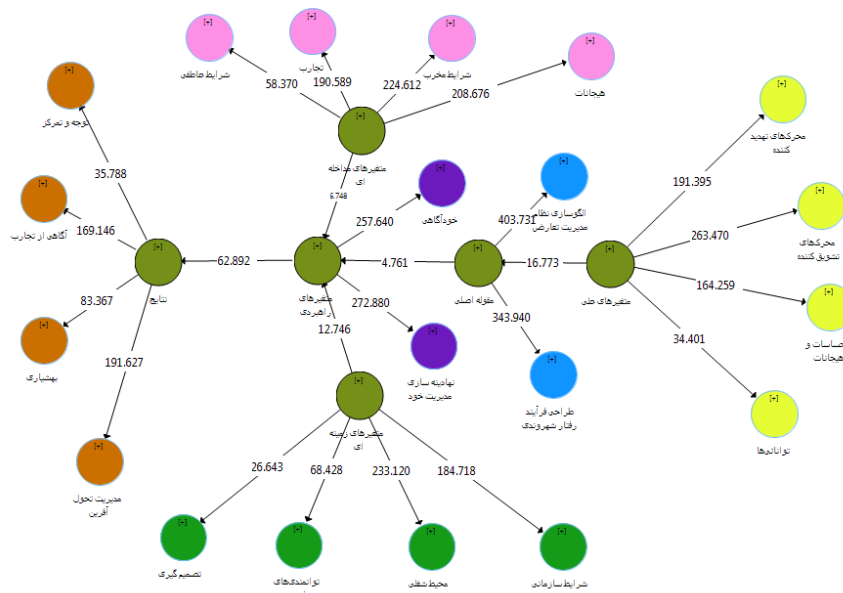


جدول ۴: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

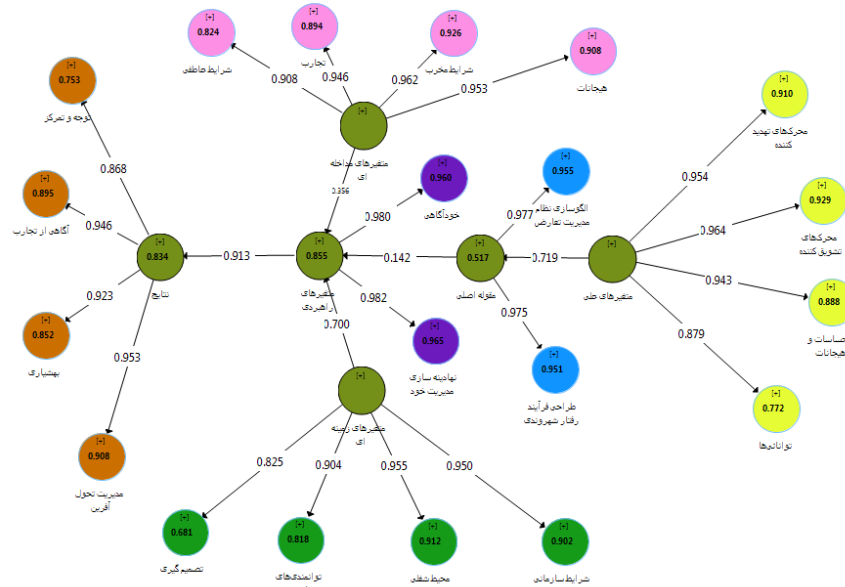
کشیدگی		چولگی		انحراف استاندارد		میانگین	تعداد
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
۰/۲۸۱	۱/۱۲۸	۰/۱۴۱	۱/۰۷۹-	۰/۲۸۳۵۹	۳/۳۵۵۲	۳۰۰	شرایط علی
۰/۲۸۱	۲/۱۲۴	۰/۱۴۱	۱/۱۹۱-	۰/۳۴۳۴۱	۳/۳۰۴۰	۳۰۰	شرایط زمینه‌ای
۰/۲۸۱	۰/۸۹۵	۰/۱۴۱	۰/۸۳۹-	۰/۳۴۶۰۰	۳/۲۷۳۶	۳۰۰	شرایط مداخله‌گر
۰/۲۸۱	۰/۸۲۶	۰/۱۴۱	۰/۷۲۲-	۰/۳۳۵۷۹	۳/۲۸۷۰	۳۰۰	محورها
۰/۲۸۱	۱/۲۱۰	۰/۱۴۱	۰/۹۵۹-	۰/۳۳۸۱۷	۳/۲۶۹۵	۳۰۰	راهبردها
۰/۲۸۱	۰/۸۲۸	۰/۱۴۱	۰/۶۸۶-	۰/۲۹۰۵۰	۳/۳۴۳۶	۳۰۰	پیامدها
						۳۰۰	تعداد کل

در این پژوهش به منظور بررسی اعتبار متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها از شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است؛ که ابتدا بار عاملی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه روابط بین متغیرهای مورد تأیید نشان داده شد.

شکل ۳. مدل t پژوهش برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل مولفه‌های ذهن آگاهی مدیران



شکل ۴. مدل پژوهش برای بررسی ضریب مسیر بین متغیرها



برای بررسی مدل ابتدا تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه انجام شد که در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. بار عاملی گویه‌های پژوهش

گویه	بار عاملی	انحراف استاندارد	T-Value	سطح معنی داری
محرك‌های تهديد كننده	۰.۷۵۵	۰.۰۲۵	۳۰.۴۶۴	۰.۰۰۰
محرك‌های تشويق كننده	۰.۸۶۵	۰.۰۱۶	۵۴.۸۱۵	۰.۰۰۰
الگوسازی نظام مدیریت تعارض	۰.۸۸۵	۰.۰۱۲	۷۵.۱۱۰	۰.۰۰۰
طراحی فرآیند رفتار شهروندی	۰.۸۸۰	۰.۰۱۹	۴۶.۲۵۰	۰.۰۰۰
خودآگاهی	۰.۷۹۶	۰.۰۲۲	۳۶.۱۴۱	۰.۰۰۰
نهادینه سازی مدیریت خود	۰.۷۶۲	۰.۰۲۴	۳۲.۲۶۴	۰.۰۰۰
توجه و تمرکز	۰.۸۵۶	۰.۰۱۹	۴۵.۶۱۲	۰.۰۰۰
آگاهی از تجارب	۰.۸۹۹	۰.۰۰۹	۹۵.۴۴۵	۰.۰۰۰
بهشیاری	۰.۸۱۹	۰.۰۲۷	۲۹.۹۶۸	۰.۰۰۰

ادامه جدول ۵.

گویه	بار عاملی	انحراف استاندارد	T-Value	سطح معنی داری
مدیریت تحول آفرین	۰.۸۴۱	۰.۰۲۰	۴۲.۵۵۶	۰.۰۰۰
توانائی‌ها	۰.۸۱۵	۰.۰۱۸	۴۴.۳۷۰	۰.۰۰۰
تصمیم گیری	۰.۸۹۱	۰.۰۱۷	۵۲.۳۷۱	۰.۰۰۰
توانمندی‌های فردی	۰.۷۶۷	۰.۰۲۴	۳۲.۲۲۷	۰.۰۰۰
محیط شغلی	۰.۸۰۷	۰.۰۱۸	۴۵.۱۵۰	۰.۰۰۰
شرایط سازمانی	۰.۸۶۹	۰.۰۱۴	۶۱.۸۹۶	۰.۰۰۰
شرایط عاطفی	۰.۶۹۰	۰.۰۳۲	۲۱.۵۸۵	۰.۰۰۰
تجارب	۰.۷۸۲	۰.۰۳۵	۲۲.۵۹۳	۰.۰۰۰
شرایط مخرب	۰.۸۶۴	۰.۰۱۷	۴۹.۴۴۵	۰.۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۵ مشاهده می‌شود که تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰.۵ و سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشند. از این رو این مدل، مدل نهایی تحقیق می‌باشد. بعد از تأیید شاخص‌های مدل، روابط بین متغیرهای الگوی ذهن آگاهی مدیران در جدول (۶) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۶. روابط بین متغیرهای الگوی ذهن آگاهی مدیران

نتیجه	سطح معنی داری	T-Value	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید رابطه	۰.۰۰۰	۱۲.۹۲۷	۰.۰۴۹	۰.۶۴۰	پیامدها	محورها
تایید رابطه	۰.۰۰۰	۵.۰۵۵	۰.۰۲۰	۰.۱۰۲	راهبردها	شرایط علی
تایید رابطه	۰.۰۰۰	۵.۱۱۷	۰.۰۱۸	۰.۰۹۳	پیامدها	شرایط علی
تایید رابطه	۰.۰۰۰	۶.۳۶۶	۰.۰۵۱	۰.۳۲۵	پیامدها	شرایط مداخله‌گر
تایید رابطه	۰.۰۰۰	۵.۰۱۲	۰.۰۲۶	۰.۱۳۰	پیامدها	شرایط زمینه‌ای

در جدول ۶ تأیید رابطه بین متغیرهای الگوی ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری

عوامل علی اثرگذار بر ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

یافته‌های این بخش عوامل علی در ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران به چهار دسته محرک‌های تهدید کننده، محرک‌های تشویق کننده، احساسات و هیجانات و توانائی‌ها قابل تفکیک می‌باشد. عوامل محرک‌های تهدید کننده، عوامل محرک‌های تشویق کننده، احساسات و هیجانات، توانائی‌ها تشکیل گردید. در ادامه به تفسیر یافته‌های حاصل از این بخش پرداخته شده است.

الف: عوامل محرک تهدید کننده: مقوله‌ای علی است که بر الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی اثر می‌گذارد. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی هم چون آشفتگی محیطی، ناسازگاری رفتاری، پریشانی عاطفی، استرس، آشفتگی محیطی، عوامل استرس‌زا، فرسودگی شغلی، اضطراب و تمرکز بر فعالیت‌های لحظه‌ای است.

ب: عوامل محرک تشویق کننده: مقوله‌ای علی است که بر الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی اثر می‌گذارد. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی هم چون شفقت، خوشحال، همدلی و مهربانی، آرامش و صلح درونی، رفتار اخلاقی، محرک‌های بیرونی و درونی، قوت‌ها و ضعف‌ها، صبر، تشویق، شادی است.

ج: عوامل احساسات و هیجانات: مقوله‌ای علی است که بر الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی اثر می‌گذارد. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی هم چون احساسات درونی فرد، افکار و احساسات، مکانیسم‌های فکری افراد، تمرکز حواس، دیدگاه چندجانبه، نگرش همراه با پذیرش، خصوصیت خودآگاهی، شناخت احساسات، ویژگی‌های شخصیتی، روانشناسی شناختی، تمرکز حواس، رفتار اخلاقی است.

د: عوامل توانایی‌ها: مقوله‌ای علی است که بر الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی اثر می‌گذارد. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی هم چون عدم داوری نسبت به تجربیات درونی و بیرونی شخص، هوشیاری، داشتن نگرش باز و کنجکاو، مراقبت در دیدگاه، گوش دادن عمیق، حضور ذهن کامل در هر لحظه، پردازش اطلاعات، تجربیات

افراد، الگوهای ذهنی مدیران، قضاوت، تعهد، شناخت ذهن، تربیت ذهن، رهاسازی ذهن، گوش دادن عمیق، دانش قبلی، عدم انکار واقعیات، حضور ذهن، پردازش اطلاعات است. در تبیین این مقوله‌ها برطبق نظر Roemer (2015) می‌توان بیان نمود که تمرین ذهن آگاهی با نگرش مثبت و سالم مرتبط است. بر این اساس ذهن آگاهی باعث کاهش شدت پریشانی، افزایش بازیابی عاطفی، کاهش پردازش خودارجاعی منفی و یا افزایش توانایی برای درگیر شدن در رفتارهای هدف‌دار می‌شود. از دیدگاه Guendelman (2017) ذهن آگاهی یک استراتژی «تنظیم ذهن آگاهانه هیجان» را برمی‌انگیزد. این نشان می‌دهد که ارتقاء ذهن آگاهی باعث کنترل هیجانات و کاهش استرس، ترس و عوامل مخرب ذهنی مدیران خواهد شد و با شناسایی عوامل ارتقاء ذهن آگاهی مدیران احساسات و انگیزه دوچندانی به نظام مدیریتی خواهند بخشید. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات Keng (2020)، Kapur (2020) و Galles (2019) همراستا می‌باشد.

عوامل مداخله‌گر در ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

چهار مقوله تصمیم‌گیری، توانمندسازی، محیط شغلی و شرایط سازمانی به منزله عوامل مداخله‌گر در طراحی در ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران در نظر گرفته شده است. مقوله تصمیم‌گیری شامل متغیرهای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده، سبک‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری هوشمندانه، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری. مقوله توانمندسازی فردی شامل متغیرهای نشخوار فکری، مهارت‌های شناختی، پردازش اطلاعات، ساختار بندی ادراکات، پردازش متوازن اطلاعات، تمرین فردی و گروهی، قضاوت نکردن افکار و احساسات، برقراری ارتباط فردی، انعطاف‌پذیری رفتاری. مقوله محیط شغلی شامل انطباق‌پذیری با محیط، محیط‌های کاری پیچیده، شغل، وظیفه، رفتارهای شهروندی و سازمانی، کار احساسی، حساسیت نسبت به محیط، تمرکز عمیق نسبت به محیط، همکاری، مسیرهای انگیزش و عملکرد. مقوله شرایط سازمانی شامل متغیرهای سبک رهبری انعطاف‌پذیر، تملق سازمانی، تجدید ساختار سازمان، مشارکت و حمایت، تعهد سازمانی است.

در تبیین این مقوله می‌توان به نظرات Walkie (2016) که به رابطه ذهن‌آگاهی و تعهد سازمانی پرداخته است اشاره نمود که تعهد عاطفی و ذهن‌آگاهی عوامل مهمی در محافظت در برابر شروع فرسودگی شغلی در متخصصان هستند. همچنین در پژوهشی دیگر توسط Karim (2019) بیان نموده است که مدیران عالی استراتژیست‌های سطح بالای بخش دولتی، باید ساختارهای احساسی مختلف را در بین کارکنان ارزیابی کنند تا ذهن‌آگاهی برای دستیابی به تعهد کارکنان را تقویت کنند. بر همین اساس می‌توان این برداشت را داشت که نبود انعطاف‌پذیری و مسیر درست انگیزش مدیران، مدیریت سازمان‌ها را با خطر مواجه خواهد نمود و افسردگی در بین مدیران اتفاق خواهد افتاد و از محیط پویا و تحول‌آفرین فاصله ایجاد خواهد شد. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات Sanyal (2020) Li & et al., (2020)، ذوقی و همکاران (۱۴۰۱) و شاکر (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

عوامل زمینه‌ای در ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

مقوله‌های شرایط عاطفی، تجارب، مخرب‌ها و هیجانات در حوزه ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. متغیرهای شرایط عاطفی شامل: تجربیات آزاردهنده در ابعاد عاطفی، شناختی و رفتاری، مراقبه از خویشتن در برابر افکار منفی، یادگیری‌های درمانی، کامیابی در کار، هوشیاری ذهن، هوش و خرد جمعی. تجارب شامل: متغیرهای تجربه هیجانات مثبت، تجربیات شغلی، تجربیات کاری فرد، تجربه و دانش، بی‌طرف در دیدگاه‌های متفاوت، تقویت افکار و احساسات درونی، قدرت اکتشافی، کیفیت روابط. شرایط مخرب شامل: متغیرهای مهارت‌های غیرسازنده، افسردگی، اضطراب، استرس، ترس، خستگی، فشار، عدم موفقیت در عملکرد، واکنش‌گرا نبودن، پریشانی عاطفی، رفتارهای ناسازگانه، انحراف، احساس ناامیدی، مقاومت در برابر تعهد، عدم شایسته‌سالاری، پیچیدگی دانش، محدودیت‌های عملی، سرزنش خود. هیجانات شامل: متغیرهای واکنش‌های هیجانی، خستگی عاطفی، مسخ، شخصیت، احساسات و عواطف، اعتماد به نفس، توانایی تغییر بسته به موقعیت است.

ذهن‌آگاهی، آگاهی از لحظه به روشی پذیرنده و ملایم است. عزت نفس، اعتقاد فرد به ارزش خود است Eidgamos (2022) برای ارزیابی ارتباط ذهن‌آگاهی و عملکرد شغلی از طریق عزت نفس این نتایج را بیان نمود که زیربنای این نظریه جهت‌گیری مثبت، نظریه خودسازگاریو نظریه درماندگی آموخته شده است. بر اساس نظریه جهت‌گیری مثبت، زمانی که کارکنان جهت‌گیری مثبت داشته باشند، این امر منجر به تجربیات مثبت و سازنده می‌شود. بر اساس تئوری خودسازگاری، کارکنان با عزت نفس بالا می‌توانند در کار خود رضایت بخش‌تر و سازنده‌تر باشند. در نهایت، با توجه به نظریه درماندگی آموخته شده، کارکنان با خود ارزیابی مثبت، کمتر احتمال دارد که کمبودهای انگیزشی مانند کناره‌گیری از رفتارهای وظیفه محور و کاهش تلاش کاری را نشان دهند که ممکن است باعث عملکرد شغلی بالا شود. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات Keng (2020)، Sanyal & Rigg (2021)، Hall & Rowland (2016)، Miralles (2021) و شعبانی و خورشیدی (۲۰۱۸)، همخوانی دارد.

عوامل راهبردی در ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

راهبردهای الگوسازی مدیریت تعارض، نهادینه‌سازی مدیریت خود، خودآگاهی و طراحی فرآیند رفتار شهروندی راه‌حل‌هایی جهت الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران هستند. راهبرد الگوسازی مدیریت تعارض شامل: متغیرهای آگاهی بدون قضاوت، عمل توأم با هوشیاری، جهت‌گیری‌های ذهنی خاص، روشنگری، قضاوت نکردن، رفتار غیرواکنشی، هوشیاری، آزاداندیشی، حفظ تعادل، انعطاف‌پذیری شناختی، انعطاف‌پذیری. راهبرد طراحی فرآیند رفتار شهروندی شامل: متغیرهای انعطاف‌پذیری رهبری، رفتار شهروندی، توانمندی و مهارت‌های گروهی، رفتارهای کار نوآورانه، توانایی نفوذ بر دیگران. راهبرد خودآگاهی شامل: متغیرهای آگاهی لحظه‌به‌لحظه، آگاهی از احساسات و حالت‌های جسمانی، آگاهی از تجربه فعلی با واقعیات موجود، آموزش ذهن‌آگاهی، افزایش آگاهی، شفافیت ذهن‌آگاهی، خودتنظیمی. راهبرد نهادینه‌سازی مدیریت خود شامل: متغیرهای به حداقل رساندن درگیری در افکار و احساسات، کنترل عمدی روی توجه خود، تقویت مهارت‌های مقابله‌ای، کاهش انرژی

منفی استرس‌زا، خودارزیابی، نگرش بدون قضاوت، خودسنجی، مدیریت استرس ناشی از کار، کاهش ترس، مدیریت تعارض سازنده، تقویت ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی، مدیریت استعداد است.

Kay (2020) اشاره به این داشته است که یکی از راهکارهایی که محیط سازمان مثبت‌تر شود ذهن‌آگاهی است که همکاری را افزایش می‌دهد و اجتناب از تعارض سازنده را کاهش می‌دهد. ذهن‌آگاهی با افزایش همکاری، مدیریت تعارض سازنده را تسهیل می‌کند. مدیران ارشد دولتی و سازمان‌های دولتی می‌توانند آگاهانه تفکر ذهنی مدیران را پرورش دهند تا مدیران بتوانند تصمیمات صحیح‌تری بگیرند که می‌تواند خروجی نوآوری زیادی را برای آن‌ها به ارمغان بیاورد. همچنین سازمان‌های دولتی باید تلاش کنند انتظارات ذینفعان را بهبود بخشند تا نگرش مثبت و خوش‌بینانه نسبت به آن‌ها حفظ کنند و تصمیم‌گیری مدیرانی را که نگرانی ظهور دستاوردهای نوآورانه دارند، ارتقا دهند. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات Li & et al. (2020) Kapur (2020)، قانعی (۱۳۹۷) و عالی (۱۳۹۲)، همخوانی دارد.

عوامل پیامدی در ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

پیامدهای ناشی از آرایه الگوی ارتقاء ذهن‌آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران شامل مؤلفه‌های توجه و تمرکز، آگاهی از تجارب، به‌شیاری و مدیریت تحول آفرین جهت افزایش ذهن‌آگاهی مدیران سازمان‌های دولتی ایران است. پیامد توجه و تمرکز شامل: متغیرهای افزایش توجه، حفظ توجه، سلامت فکری، توانایی شناختی، به‌زیستی انسان، بهبود باورهای روان‌شناختی، کیفیت زندگی فردی (حرفه‌ای)، سلامت روانی و هیجانی، تسکین افکار، کاهش نگرانی‌ها، هوشیاری. پیامد آگاهی از تجارب شامل: متغیرهای آگاهی از رفتارهای درونی و بیرونی، انعطاف‌پذیری فعالیت‌های شناختی، گرایش به پاسخ‌های سازنده، احساس رضایت از شغل، بهبود عملکرد کاری، موفقیت شغلی، شایسته‌سالاری. پیامد به‌شیاری شامل: متغیرهای افزایش سطح دفاعی، کاهش ارزیابی منفی، کاهش واکنش‌های هیجانی، واکنش اندیشمندانه، جلوگیری از نشخوارهای شناختی

هیجانی، کاهش احساس فرسودگی شغلی و افزایش احساس قدرت. متغیرهای مدیریت تحول آفرین شامل: تقویت مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، رضایت شغلی، خلاقیت، کارایی در عملکرد، بهبود کیفیت تعاملات بین همکاران، مدیریت افکار و تاب‌آوری است.

Cascales (2021) اشاره نموده است ذهن‌آگاهی درست باعث افزایش کیفیت زندگی کاری می‌شود. همچنین Junca Silva (2021) اشاره نموده افزایش ذهن‌آگاهی باعث رفاه و خلاقیت می‌شود. با توجه به پژوهش‌های انجام شده پیامدهای زیادی برای ارتقاء ذهن‌آگاهی اتفاق خواهد افتاد که مهم‌ترین آن افزایش کیفیت زندگی کاری خواهد بود که رضایت شغلی را حاصل خواهد کرد و مدیران توجه به افزایش توانمندی‌های خود خواهند داشت. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات Sanyal (2020)، Li & et al., (2020)، Keng (2020) و Galles (2019)، همراستا می‌باشد.

پیشنهادات

برای ارتقای ذهن‌آگاهی مدیران دولتی موارد ذیل که برگرفته از نتایج تحقیق می‌باشد پیشنهاد می‌گردد:

در عوامل تأثیرگذار برای داشتن مدیرانی اثربخش، باید قابلیت‌ها و توانمندی مدیران از طریق آموزش‌های توانمندساز ارتقاء یابد. بدین منظور باید از طریق برگزاری دوره‌های روانشناسی در کار مهارت‌افزایی لازم به منظور کنترل هیجانات و احساسات محیط کار طراحی و اجرا گردد. همچنین از محرک‌های تشویقی و تهدیدی یعنی اعتبارسنجی و ارزیابی دوره‌ای عملکرد - پاداش بهره گرفته شود.

در خصوص عوامل زمینه‌ای مؤثر بر ذهن‌آگاهی مدیران، توصیه می‌شود به تصمیم‌گیری مشارکتی، آموزش دوره‌ای سبک‌های تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و مبهم، داشتن سبک رهبری انعطاف‌پذیر، سازماندهی مجدد ساختار، ارتقای تعهد کاری، ارتقای جوّ همدلی و همکاری در کار، افزایش تجارب مدیران از طریق اکتساب تجربه مدیران موفق، تربیت، آموزش نحوه پردازش و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و پیچیده، و تیم‌سازی بهره‌بگیرند.

در خصوص عوامل مداخله‌گر توصیه می‌شود مدیران دولتی قادر باشند احساسات خود را کنترل نموده و بسته به شرایط و موقعیت‌ها پاسخ صحیح و تصمیم صحیح را اتخاذ نمایند. مدیران سازمان‌های دولتی از طریق آموزش‌های کاربردی باید تکنیک‌ها و مهارت‌های حل مساله و قدرت تحلیل‌گری خود را نسبت به موقعیت‌ها ارتقاء دهند و اعتماد به نفس آن‌ها در شرایط مختلف تصمیم‌افزایش یابد؛ به طوری که قادر باشند از پاسخ‌های واکنشی و استرس و اضطراب دوری گزینند.

در نهایت برای بدست آوردن نتایج مؤثر، مدیران باید فرآیندهایی ذیل نظر نهادینه‌سازی، مدیریت بر خود و خودآگاهی، مدیریت تعارض و مدیریت رفتار شهروندی را به عنوان راهکارهایی برای رسیدن به نتیجه مطلوب مد نظر قرار بدهند.

تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

ORCID

Mehri Baharvandi		https://orcid.org/0000-0002-5017-9016
Mohammad Reza		https://orcid.org/0000-0001-8680-3856
Jaber Ansari		https://orcid.org/0000-0002-1885-4325
Seyed Mehdi Alwani		https://orcid.org/0000-0002-3169-2359
Mohammad Hakak		https://orcid.org/0000-0002-3169-2359

منابع

۱. بهرامی، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر. نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، سال هشتم، شماره ۱، پیاپی ۲۳، ۴۹-۷۰.
۲. رضایی‌منش، بهروز. رحیمیان، محمد. سدبری جوادی، عاطفه. (۱۴۰۰). نقش ذهن‌آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۷). ۱۲۷ - ۱۵۳. [doi: 20.1001.1.23221518.1400.10.1.5.0](https://doi.org/10.15320.1001.1.23221518.1400.10.1.5.0)

۳. ذوقی، لیلا. آجیل چی، بیتا. اعتمادی، احمدرضا. مدن دوست سمیرا. (۱۴۰۱). الگوی ساختاری پیش بینی حل مسئله و کیفیت زندگی بر اساس مدیریت زمان با نقش میانجی ذهن آگاهی در مدیران ناجا. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱. صص. ۱۷۹-۱۵۹.
۴. عالی، صمد. بافنده زنده، علیرضا. (۱۳۹۲) بررسی موانع ارتقای بهره وری در بخش دولتی. مدیریت بهره وری. سال هفتم - شماره ۲۵ - ص ص ۶۶-۵۳. [doi: 20.1001.1.27169979.1392.7.2.3.4](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1392.7.2.3.4)
۵. قائمی، عماد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل تأثیر ذهن آگاهی بر تعادل و عملکرد کار و زندگی فرد و زیردستان در بانک پارسیان. از پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج). دانشگاه تهران.
6. Cascales-Pérez, M. L., Ferrer-Cascales, R., Fernández-Alcántara, M., & Cabañero-Martínez, M. J. (2021). *Effects of a mindfulness-based programme on the health-and work-related quality of life of healthcare professionals*. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 35(3), 881-891. <https://doi.org/10.1111/scs.12905>
7. Craig, K & Tracy, K. (2020). *Grounded Practical Theory: Investigating Communication Problems*, London: Cognella Academic Publishing. 978-1516578474
8. Galles, J., Lenz, J., Peterson, G. W., & Sampson Jr, J. P. (2019). *Mindfulness and Decision-Making Style: Predicting Career Thoughts and Vocational Identity*. *The Career Development Quarterly*, 67(1), 77-91. <https://doi.org/10.1002/cdq.12164>.
9. Guendelman, S., Medeiros, S., & Rampes, H. (2017). *Mindfulness and emotion regulation: Insights from neurobiological, psychological, and clinical studies*. *Frontiers in psychology*, 220. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00220>
10. Hall, R. D., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>
11. Hu, Y., Zhao, X., & Chen, Y. (2019). The influence of managerial mindfulness on innovation: Evidence from China. *Sustainability*, 11(10), 2914. <https://doi.org/10.3390/su11102914>

- 12.Im, S., Marder, M. A., Imbriano, G., Sussman, T. J., & Mohanty, A. (2021). *Effects of a Brief Mindfulness-Based Attentional Intervention on Threat- Related Perceptual Decision-Making*. *Mindfulness*, 12(4), 959-969. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01562-9>
- 13.Junca Silva, A., & Caetano, A. N. T. Ó. N. I. O. (2021). *Validation of the Portuguese version of the Langer Mindfulness Scale and its relations to quality of work life and work-related outcomes*, (3), 371-389.[10.4473/TPM28.3.7](https://doi.org/10.4473/TPM28.3.7)
- 14.Kapur, R. (2020). *Problem Solving Skills: Essential Skills in Providing Solutions to Personal and Professional Problems*.
15. Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- 16.Keng, S.-L., Looi, P. S., Tan, E. L. Y., Yim, O.-S., San Lai, P., Chew, & Ebstein, R. P. (2020). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Psychological Symptoms and Telomere Length: A Randomized Active-Controlled Trial. *Behavior Therapy*, 51(99-89). <https://doi.org/10.1016/j.beth.2020.01.005>.
- 17.Lassoued, K., Awad, A., & Rafika, B. G. (2020). The Impact of Managerial Empowerment on Problem Solving and Decision-Making Skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*,10,769- 80.<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.020>
- 18.Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- 19.Miralles-Armenteros, S., Chiva-Gómez, R., Rodríguez-Sánchez, A., & arghouti, Z. (2021). *Mindfulness and academic performance: The role of compassion and Mngagement*. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(1), 3-13. <https://doi.org/10.3390/su13041721>
- 20.Passmore, J. (2019). *Mindfulness in organizations (part 1): a critical literature review*. Industrial and commercial training. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0063>

21. Pflugner, K., Maier, C. & Weitzel, T. 2021. *The direct and indirect influence of mindfulness on techno-stressors and job burnout: a quantitative study of white-collar workers*. Computers in Human Behavior, 115, 106566. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106566>
22. Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36-45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>.
23. Roemer, L., Williston, S. K., & Rollins, L. G. (2015). *Mindfulness and emotion regulation*. Current Opinion in Psychology, 3, 52-57. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.02.006>
24. Sanyal, C., & Rigg, C. (2021). Integrating mindfulness into leadership development. *Journal of Management Education*, 45(2), 243-264. <https://doi.org/10.1177/1052562920934040>
25. Shabani R, Khorshidi A, Abbasi L, Fathi K. Presenting a Competency Model for Primary School Teachers in Tehran, Research in Educational Systems. *Quarterly journal of research in educational systems*. 2018; 12(1): 79-94 [20.1001.1.2423494.1397.7.2.6.2](https://doi.org/10.1001.1.2423494.1397.7.2.6.2)
26. Zulkiflu, A. M., Lam, S. K., Mamat, F. B., Yan, S. K., Olalekan, O. T., & Geok, S. K. (2020). Effectiveness of Mindfulness- Based Cognitive Therapy on the Management of Depressive Disorder: Systematic Review. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12(1), 00200. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100200>.

References [In Persian]

1. Aali, Samad. Live weaver, Alireza. (2012) Investigating obstacles to improving productivity in the government sector. *management productivity*. Seventh year _ number 25 _ pp. pp. 53-66. [dor: 20.1001.1.27169979.1392.7.2.3.4](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1392.7.2.3.4)
2. Bahrami, Fatima. (2013). Examining the relationship between mindfulness skills and managers' decision-making styles. Malek Ashtar University of Technology. *Management improvement scientific research journal*, 8th year, number 1, serial, 49-70, 23,
3. Rezaei Menesh, Behrouz. Rahimian, Mohammad. Sedbari Javadi, Atefeh. (1400). The role of mindfulness on the environment working according to the mediating role of cognitive flexibility. *Organizational*

Behavior Studies Quarterly. 10th year. Number 1 (consecutive number 37). 127-153. [doi: 20.1001.1.23221518.1400.10.1.5.0](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1400.10.1.5.0)

4. Zokhi, Leila. What nuts, Beta. Etamadi, Ahmadreza. Madan Dost Samira. (1401). Structural pattern Prediction of problem solving, and quality of life based on time management with the mediating role of mindfulness Managers of Naja. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, Year 10, Number 1, Spring 1401. 159-179.
5. Qaeni, Emad. (2017). Designing and explaining the model of the effect of mindfulness on the balance and performance of a person's work and life and subordinates in Bank Parsian. *From the scientific information base of Iran* (Ganj). University of Tehran.

استناد به این مقاله: بهاروندی، مهری، جابرائصاری، محمدرضا، الوانی، سیدمهدی و حکاک، محمد. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های الگوی ارتقاء ذهن آگاهی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۱۰)، ۳۴-۱.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.73756.4318



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.