

Mindful Leadership Model for Supporting and Developing Small and Medium-Sized Enterprises: An Implication Research Approach

1. Rasoul Ghorbani Jouneghani^{id}: PhD Student in Public Administration, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran

2. Zahra Dashtlaali^{id}*: Assistant Professor, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran

3. Mohammad Reza Dalvi Esfahan^{id}: Associate Professor, Department of Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: zahra.dashtlaali@gmail.com

Abstract:

The aim of this study was to present a mindful leadership model for supporting and developing small and medium-sized enterprises. Therefore, in terms of purpose, this study is an applied research, as it not only has an awareness-raising and scientific aspect but also possesses practical implications for relevant organizations. Considering its objective and nature, this research follows a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The results indicated that the key components of the mindful leadership model for supporting and developing small and medium-sized enterprises include self-awareness (emotional intelligence, value clarification, growth mindset), empathy (active listening, organizational mission formulation, compassionate response), goal setting (vision statement, core values, strategic planning), adaptability (flexibility, experimentation, learning from failure), and systems thinking (interdependence, feedback loops, operational strategy).

Keywords: Mindful leadership, small and medium-sized enterprises, implication research.

How to Cite: Ghorbani Jouneghani, R., Dashtlaali, Z., & Dalvi Esfahan, M. R. (2024). Mindful Leadership Model for Supporting and Developing Small and Medium-Sized Enterprises: An Implication Research Approach. *Journal of Management, Education and Development in Digital Age*, 1(3), 30-42.



مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط با رویکرد دلالت پژوهی

۱. رسول قربانی جونقانی^{ID}: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

۲. زهرا دشت لعلی^{ID*}: استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

۳. محمدرضا دلوی اصفهان^{ID}: دانشیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: zahra.dashtlaali@gmail.com

چکیده

هدف از این پژوهش، ارائه مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط بود. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای سازمان‌های ذیربط خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. نتایج نشان داد که مولفه‌های اصلی مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط شامل خودشناسی (هوش هیجانی، شفاف سازی ارزش ها، ذهنیت رشد)، همدردی (گوش دادن فعال، تدوین مأموریت سازمان، پاسخ دلسوزانه)، هدفگذاری (بیانیه چشم انداز، ارزش‌های اصلی، برنامه ریزی استراتژیک)، تطبیق پذیری (انعطاف پذیری، آزمایش، درس از شکست)، تفکر سیستمی (وابستگی متقابل، حلقه‌های بازخورد، راهبرد عملیاتی) می‌باشند.

کلیدواژه‌گان: رهبری ذهن آگاه، کسب و کارهای کوچک و متوسط، دلالت پژوهی.

نحوه استناددهی: قربانی جونقانی، رسول، دشت لعلی، زهرا، و دلوی اصفهان، محمدرضا. (۱۴۰۳). مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط با رویکرد دلالت پژوهی. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۳)، ۳۰-۴۲.



مدیران و رهبران امروزی تحت فشار زیادی هستند تا با منابع کمتر در زمان کمتر کارهای بیشتری انجام دهند. این در حالی است که محیط‌های 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 کرده‌اند: تحت فشار، همیشه در دسترس، سرریز اطلاعات و حواس پرتی. رهبرانی که تسلیم این محیط کاری می‌شوند نمی‌توانند موفق باشند. آن‌ها معمولاً خسته و پرکار هستند، استرس دارند و در رهبری افراد و دستیابی به نتایج بی‌تأثیر هستند. اغلب دلیل عملکرد ضعیف آن‌ها این است که می‌خواهند با تلاش بیشتر و سریعتر به فشارهای محیطی پاسخ دهند (Berisha et al., 2024).

اهمیت یک رهبر خوب و مسلط به تمام جنبه‌های سازمان از نظر مدیریتی بر کسی پوشیده نیست و همچنان یک رهبر خوب می‌تواند در سخت‌ترین شرایط، پیروان را با خود همراه نموده، بر آن‌ها تأثیر مثبت و فوق‌العاده گذاشته، فرهنگ سازمانی را شکوفا کرده و به معنای واقعی در مسیر موفقیت قدم بگذارد. سبک رهبری ذهن آگاه که به طور رسمی تا کنون در کشور مطرح نگشته، ممکن است بصورت ناخواسته؛ غیر رسمی و جزئی توسط برخی از مدیران و کارکنان به کار گرفته شده باشد، اما مدلی جامع و کامل که بتوان آن را الگوی عملی در سبک رهبری ذهن آگاه قرار داد هنوز ارائه نشده است (Hammoumi, 2024; Karimian Poor et al., 2024; Mynbayeva et al., 2024).

در این راستا، رهبران باید مهارت‌هایی را توسعه دهند که به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثر بر ابهامات بزرگ غلبه کنند، مسئولیت‌تغییرات 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 فناوری‌گرا را در خود و کارکنان سازمانشان توسعه دهند. قابلیت‌هایی مانند رهبری در ابهام و مدیریت افزایش پیچیدگی‌های محیطی (Gerpott et al., 2020).

کسب و کارهای کوچک و متوسط^۱ به منزله یکی از نیروهای پیش‌برنده اقتصاد مدرن، نقش بسزایی در بهبود فرصت‌های اشتغال، تشویق افزایش صادرات و تقویت نوآوری‌های فناورانه دارند. بنگاه‌های کوچک و متوسط در مقایسه با بنگاه‌های 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 (Nasution et al., 2020). رونق کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌تواند باعث حفظ و افزایش سطح اشتغال پایدار کشور و کاهش فقر و نرخ بیکاری، کمک به توزیع عادلانه ثروت و کاهش شکاف طبقاتی، افزایش سطح درآمد ملی و رشد و توسعه اقتصاد شود. با توجه به شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، وجود تحریم‌های بین‌المللی، شرایط بی‌ثبات اقتصادی و سیاسی، کاهش تولیدات و مشکلات بی‌شمار در کسب و کارهای کوچک و متوسط نیاز است که بر جنبه‌های مختلف این شرکت‌ها به عنوان هسته اصلی اقتصاد کشور پرداخته شود. در واقع خلاء اصلی در مسیر موفقیت این کسب و کارها از نحوه رهبری و مدیریت آن‌ها سرچشمه می‌گیرد و یکی از جنبه‌های مهم در این کسب و کارها نحوه مدیریت و سبک رهبری این موسسات می‌باشد به طوری که با مدیریت صحیح و بهره‌مندی از سبک‌های رهبری روزآمد می‌توان بهره‌وری این شرکت‌ها را تا حد بسیار زیادی افزایش داد (Sunarsi, 2020).

رمز موفقیت در رهبری در محیط فعلی این است که فرد بتواند افکار خود را درک و مدیریت کند. این توانایی باعث می‌شود که فرد با آگاهی و حضور ذهن کار کند و تصمیم بگیرد و به طور خودکار به رویدادها و موقعیت‌ها پاسخ ندهد (Wang & Wang, 2021). بر این اساس رهبری ذهن آگاه^۲ به مقتضیات فعلی سازمان و شرایط متحول و متغیر محیطی و آینده نامطمئن سازمان، می‌تواند یک عامل اساسی در رساندن یک سازمان به مقصود و رسالت اصلی خود باشد. بدیهی است که تاکنون سبک‌های بسیار زیادی در حوزه رهبری بررسی شده و هر کدام به اقتضای شرایط سازمانی و محیطی، برای سازمان‌های مختلف کاربرد داشته و دارد. اما رویکرد نوینی در سبک رهبری توسط لانگر از سال ۲۰۱۰ و بصورت رسمی با عنوان رهبری ذهن آگاه مطرح گشته که نگاه بسیار متفاوت تری نسبت به سبک‌های دیگر دارد. استفاده از آگاهی ذهنی، شهود، تفکر عمیق و تمرکز بر لحظه حال که از تکنیک ذهن آگاهی در روانشناسی استخراج گشته و در بینش و نگرش رهبران نسبت به مسائل جاری و نگاه متفاوت به آینده سازمان تأثیر گذاشته است (Abdoli et al., 2023).

1 - Small and medium businesses

2 - Mindful Leadership

حال مسئله تحقیق، شکاف نظری و دغدغه محقق این است که کسب و کارهای کوچک و متوسط که امروزه از اهمیت خاصی در اقتصاد برخوردار هستند باید دارای چه نوع رهبری باشند که نقش حمایتی خوبی برای آنها داشته باشد و خصوصیات چنین رهبری چیست. در این میان نقش رهبران ذهن آگاه چگونه است و چه خصوصیتی از این رهبری برای چنین کسب و کارهایی مهم است. برای پاسخ به این سوال، هدف این مطالعه ارائه مدل رهبری ذهن آگاه برای حمایت و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر 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) می‌باشد. همچنین از آنجا که این تحقیق در صدد طراحی مدل می‌باشد، اکتشافی است. رویکرد بخش کیفی دلالت پژوهی و سپس تحلیل تم بود که با انجام کدگذاری انجام شد. مراحل دلالت پژوهی در این تحقیق عبارتند از (۱) تعیین مناسب بودن پژوهش (دلالت‌پژوهی؛ ۲) تعیین مأخذ احصاء دلالت‌ها برای پرداختن به مسأله پژوهشی؛ (۳) تعیین فرآیندی برای واکاوی موضوع منتخب؛ (۴) تعیین چارچوب مفهومی موضوع (دلالت‌پژوهی؛ ۵) نمونه‌گیری نظری موضوع (دلالت‌پژوهی؛ ۶) احصاء سهمیاری‌های موضوع (دلالت‌پژوهی؛ ۷) اعتبارسنجی سهمیاری‌های موضوع (دلالت‌پژوهی؛ ۸) متناسب‌سازی سهمیاری‌ها با چارچوب مفهومی موضوع (دلالت‌پژوهی؛ ۹) احصاء دلالت‌های موردنظر؛ (۱۰) اعتبارسنجی دلالت‌های احصائی؛ و (۱۱) تدوین گزارش پژوهش.

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 می‌دادند. در این بخش، نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود 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 گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت و کسب و کار و مدیران ارشد کسب و کار کوچک و متوسط در تهران) حالت اشباع حاصل شد. در این تحقیق برای کدگذاری دلالت‌ها از تحلیل تم استفاده شد که با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد.

یافته‌ها

در این تحقیق ابتدا با روش دلالت پژوهی مولفه‌ها استخراج شده و در راندهای دلفی نهایی شدند و سپس با تحلیل مضمون، مقوله‌ها شناسایی شدند. بر اساس یافته‌های نهایی تحلیل مضمون مضامین شناسایی شده شامل ۱۵۰ مضمون اولیه، ۱۵ مضمون ثانویه و ۵ مقوله اصلی می‌باشند که شامل خودشناسی (هوش هیجانی، شفاف سازی ارزش ها، ذهنیت رشد)، همدردی (گوش دادن فعال، تدوین ماموریت سازمان، پاسخ دلسوزانه)، هدفگذاری (بیانیه چشم انداز، ارزش‌های اصلی، برنامه ریزی استراتژیک)، تطبیق پذیری (انعطاف پذیری، آزمایش، درس از شکست)، تفکر سیستمی (وابستگی متقابل، حلقه‌های بازخورد، راهبرد عملیاتی) می‌باشند.

جدول ۱: مضامین نهایی استخراج شده

ردیف	مضامین اولیه	مضامین ثانویه	مقوله
۱	خودآگاهی	هوش هیجانی	خودشناسی
۲	خودکنترلی		
۳	انگیزه		
۴	همدلی		
۵	مهارت اجتماعی		
۶	ارتباط		

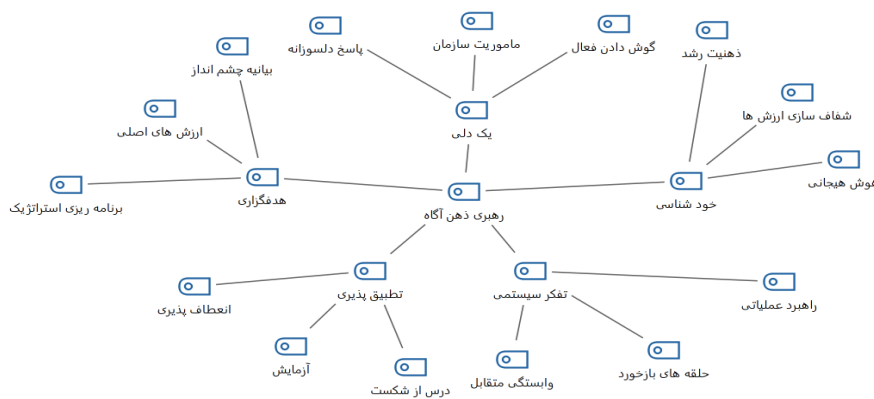


	حل تعارض	۷
	حضور رهبری	۸
	شایستگی فرهنگی	۹
	تصمیم گیری اخلاقی	۱۰
شفاف سازی ارزش ها	کاوش شخصی	۱۱
	اولویت بندی	۱۲
	اصالت	۱۳
	قابل اعتماد بودن	۱۴
	فروتنی	۱۵
	قدردانی	۱۶
	تعادل	۱۷
	میراث	۱۸
ذهنیت رشد	کنجکاوی	۱۹
	ذهن باز	۲۰
	تحمل ریسک	۲۱
	سخاوت	۲۲
	بهبود مستمر	۲۳
	تدبیر	۲۴
	چابکی	۲۵
	کوچینگ	۲۶
	همکاری	۲۷
	یادگیری و بهبود مستمر	۲۸
همدردی	توجه و تمرکز	۲۹
	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
تدوین ماموریت سازمان	عدم سوگیری و تعلیق فرضیات	۳۸
	تخیل و همدلی	۳۹
	نقشه احساسات	۴۰
	آگاهی از نوع هویت	۴۱
	گفت و گوی فراگیر	۴۲
	شایستگی بین فرهنگی	۴۳
	رویکرد ذهن باز	۴۴
	فروتنی فکری	۴۵
	تفکر انتقادی	۴۶
	مناظره سازنده	۴۷
	مراقبت	۴۸
پاسخ دلسوزانه	احترام	۴۹
	توانمندسازی	۵۰

		اعتبار سنجی	۵۱
		ایجاد آسایش	۵۲
		مرزبندی	۵۳
		مسئولیت مداری	۵۴
		عدالت ترمیمی	۵۵
		لطف و محبت	۵۶
هدفگذاری	بیانیه چشم انداز	وضوح چشم انداز رهبری	۵۷
		الهام بخشی	۵۸
		تطبیق واقعیت	۵۹
		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
	ارزش‌های اصلی	ایجاد الگوی هویتی سازمان	۶۷
		پیاده سازی ارزش‌ها	۶۸
		معیارهای ورود افراد	۶۹
		ارتقای عملکرد رهبران	۷۰
		ارزش‌های مشتری	۷۱
		هویت سازی برند	۷۲
		مشارکت اجتماعی	۷۳
		مدیریت بحران	۷۴
		فرهنگ ارزش محور	۷۵
		داستان‌های سازمان	۷۶
	برنامه ریزی استراتژیک	تجزیه و تحلیل موقعیت	۷۷
		هدف‌گزینی	۷۸
		تحلیل سوات	۷۹
		برنامه‌های 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
تطبیق پذیری	انعطاف پذیری	ارزیابی بازار	۸۷
		برنامه‌های پشتیبان	۸۸
		تسریع فرایند	۸۹
		فرایندهای تکرار شونده	۹۰
		مقیاس پذیری	۹۱
		طراحی مدولار	۹۲
		رویه‌های عملیاتی	۹۳
		آموزش و توسعه	۹۴

	انتقال دانش	۹۵
	شبکه سازی	۹۶
آزمایش	پایلوت سازمانی	۹۷
	اصلاح شکست	۹۸
	جمع آوری داده ها	۹۹
	تحلیل به مقیاس	۱۰۰
	تحلیل هزینه فایده	۱۰۱
	تفکیک محیط کار	۱۰۲
	تحقیق و تجربه کاربر	۱۰۳
	ایده‌های جمع سپاری	۱۰۴
درس از شکست	اقیانوس آبی	۱۰۵
	آسیب شناسی	۱۰۶
	تشویق انتشار ایده	۱۰۷
	تحلیل ریشه ای	۱۰۸
	بررسی‌های 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
وابستگی متقابل	هولاکراسی	۱۱۶
تفکر سیستمی	چرخش شغلی	۱۱۷
	مدیریت ماتریس	۱۱۸
	ممیزی داخلی	۱۱۹
	خدمات مشترک	۱۲۰
	مشاوره تخصصی	۱۲۱
	زنجیره ارزش	۱۲۲
	شراکت اکوسیستم سازمان	۱۲۳
	پلتفرم‌های ارزیابی	۱۲۴
	مجموعه‌های مدیریت منابع انسانی	۱۲۵
حلقه‌های بازخورد	شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱۲۶
	تجزیه و تحلیل پیش بینی کننده	۱۲۷
	ایجاد کانال‌های ارتباط رهبر و کارمند	۱۲۸
	امتیازات رهبران	۱۲۹
	تحلیل سرمایه انسانی	۱۳۰
	کنترل کیفیت	۱۳۱
	فناوری‌های حسگر	۱۳۲
	ارزش گذاری واقعی	۱۳۳
	سیستم‌های شبیه سازی	۱۳۴
	تحلیل حساسیت	۱۳۵
راهبرد عملیاتی	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



شکل ۱. مدل نهایی تحلیل مضمون

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که مولفه‌های 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 (Berisha et al., 2024; Niaz Azari, 2022). 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 (Kabat-Zinn & Hanh, 2014). باید عنوان کرد ذهن آگاهی ویژگی های ارزیابی عاطفی را در رهبران ارتقا می بخشد و زمینه ای 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 موقعیت های مختلف از خود نشان دهند (Urrila, 2021)، قلب رهبری ذهن آگاه، توجه جدی و خود آگاهی 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 سازمان های متفکر را ایجاد می کند و روش هایی که تفکر و اثربخشی را در سازمان توسعه می دهند، پشتیبانی می کند (Ehrlich, 2017). 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 انسان ها و روان مشغول در درون سازمان بستگی دارد، ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان ها، وظیفه ای بسیار والا و فراگیر است (Ndubisi & Al-Shuridah, 2019). باید

عنوان کرد که با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده‌اش، مبهم مانده است (Niaz Azari, 2022). 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 کسب‌وکار به سرعت در حال تحول و فناوری‌گرا را در خود و کارکنان سازمانشان توسعه دهند. قابلیت‌هایی مانند رهبری در ابهام و مدیریت افزایش پیچیدگی‌های محیطی (Ndubisi & Al-Shuridah, 2019). بنگاه‌های کوچک و متوسط در مقایسه با بنگاه‌های 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 (Nasution et al., 2020). 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 (Rafferty & Griffin, 2004). 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 (Abdoli et al., 2023; Ndubisi & Al-Shuridah, 2019) و از تحمیل برچسب یا قضاوت بر کارکنان بر اساس تجربیات گذشته یا نوع عملکرد آنان خودداری نمایند (Ryan & Brown, 2003). همچنین ذهن آگاهی رهبران باعث می‌شود بر فرایندها و نگرش‌های ناکارآمد غلبه کنند، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به تجارب فراهم شود، کیفیت کار پرسنل افزایش یافته و از طریق تشخیص و تأیید عملکرد واقعی کارکنان، شناخت شخصی رهبر نسبت به آن‌ها ارتقا یابد و ادراک و اقدامات رهبر با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو گردد (Brown & Ryan, 2003). 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 (Gerpott et al., 2020). 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 و ارجاع به تخصص می‌توان آن رویداد را مهار کرد یا خروجی آن را تعدیل نمود. در پیش‌بینی به دنبال جلوگیری از وقوع حوادث غیرمنتظره و در مهار به دنبال جلوگیری از وقوع نتایج ناخواسته هستیم (Abdoli et al., 2023). 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 (Becker.B.D & Whitaker.R.C, 2018). 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 (Goudini, 2021). 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 (Cheung et al., 2020). 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 (Cheung et al., 2020).

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In contemporary organizational environments, leaders face increasing pressures to accomplish more within limited time and resources. The modern workplace is characterized by constant accessibility, information overload, and distractions, which often impair effective leadership. Leaders who succumb to these pressures tend to experience stress, exhaustion, and reduced effectiveness in guiding their teams toward achieving strategic objectives (Berisha et al., 2024).

The significance of leadership as a determinant of organizational success is widely recognized. A competent leader can inspire followers, foster a positive organizational culture, and guide an institution toward sustainable success. However, in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs), leadership remains a crucial yet underdeveloped area. While elements of mindful leadership may have been informally adopted by some managers, a comprehensive and structured mindful leadership model tailored for SMEs has yet to be established (Hammoumi, 2024; Karimian Poor et al., 2024; Mynbayeva et al., 2024).

To navigate uncertainty and rapid changes, leaders must cultivate skills that enable them to effectively manage ambiguity, assume responsibility for transformation, and collaborate with internal and external stakeholders. They must develop competencies that align with the fast-paced, technology-driven business landscape, including adaptive leadership and the management of growing environmental complexities (Gerpott et al., 2020).

SMEs play a critical role in modern economies by fostering employment opportunities, encouraging innovation, and enhancing economic resilience. Compared to larger enterprises, SMEs have limited capacity to shape their external environment, such as market conditions, supplier networks, and customer relations. Nevertheless, through internal strategies, including leadership practices, organizational culture, and management approaches, SMEs can exert significant influence on



their performance and sustainability (Nasution et al., 2020). Given the economic challenges faced by SMEs, including market instability, limited financial resources, and global economic constraints, there is an urgent need to examine leadership approaches that can enhance their resilience and growth (Sunarsi, 2020).

Mindful leadership, which emphasizes self-awareness, emotional intelligence, and presence, has the potential to transform leadership practices in SMEs. By fostering a leadership style that prioritizes reflection, strategic awareness, and empathetic engagement, SMEs can enhance their operational efficiency and organizational adaptability (Wang & Wang, 2021). The key to success in modern leadership lies in understanding and managing one's thoughts effectively, allowing leaders to act with intentionality rather than reacting impulsively to circumstances (Abdoli et al., 2023).

Despite the growing body of research on leadership, there remains a gap in theoretical and practical understanding regarding the leadership style most suitable for SMEs. This study aims to address this gap by proposing a mindful leadership model that supports the development and growth of SMEs.

Methods and Materials

This research adopts an applied approach, as it contributes both to theoretical understanding and practical application within SMEs. The study employs a mixed-methods research design, integrating qualitative and quantitative methodologies to develop a comprehensive mindful leadership model.

In the qualitative phase, the study utilizes implication research methodology to extract relevant leadership components, followed by thematic analysis to categorize key leadership attributes. The implication research process consists of several stages, including assessing the relevance of implication research, identifying sources of leadership insights, analyzing selected topics, constructing a conceptual framework, conducting theoretical sampling, validating emerging themes, refining conceptual categories, and drafting research findings.

The target population consists of experts familiar with leadership practices in SMEs, including university faculty specializing in management and business, as well as senior managers in SMEs. The study employs theoretical sampling, focusing on leadership-related events rather than individuals. Given the exploratory nature of the research, the sample size aligns with qualitative research recommendations, ensuring sufficient representation of diverse leadership perspectives. Data saturation was achieved after conducting in-depth interviews with 12 subject matter experts. The study utilized MAXQDA software for thematic analysis and coding of leadership themes.

Findings

The research findings highlight five core components of the mindful leadership model for supporting and developing SMEs:

1. **Self-Awareness** – Encompassing emotional intelligence, value clarification, and a growth mindset. Leaders with heightened self-awareness exhibit enhanced decision-making capabilities and emotional regulation, fostering a positive organizational culture.
2. **Empathy** – Including active listening, organizational mission formulation, and compassionate responsiveness. Empathetic leadership enhances employee engagement, trust, and organizational cohesion.
3. **Goal-Setting** – Comprising vision statement articulation, core values identification, and strategic planning. Effective goal-setting provides SMEs with a clear roadmap for sustainable growth and operational effectiveness.
4. **Adaptability** – Encompassing flexibility, experimentation, and learning from failure. Adaptive leaders navigate uncertainty with resilience, fostering innovation and responsiveness to market dynamics.



5. **Systems Thinking** – Including interdependence recognition, feedback loop integration, and operational strategy formulation. Systems-oriented leaders adopt a holistic perspective, ensuring alignment between organizational objectives and external challenges.

Through a structured thematic analysis, the study identified 150 initial themes, which were refined into 15 secondary themes and ultimately categorized into the five core leadership components. The mindful leadership model emphasizes the integration of these components to enhance leadership effectiveness in SMEs.

Discussion and Conclusion

The results underscore the relevance of mindful leadership as a transformative approach for SMEs, providing a structured framework for enhancing leadership effectiveness, organizational resilience, and employee engagement. Mindful leadership facilitates strategic awareness, emotional intelligence, and adaptability, enabling SMEs to navigate complex and volatile business environments.

Mindfulness in leadership enhances leaders' ability to remain present, make informed decisions, and foster positive workplace interactions. This approach contrasts with reactive leadership styles, which often result in stress, decision fatigue, and reduced employee morale. The mindful leadership model advocates for intentional and reflective leadership practices that prioritize long-term sustainability over short-term gains.

A key advantage of mindful leadership is its capacity to improve leader-follower relationships by promoting empathy, open communication, and mutual respect. Employees are more likely to trust and engage with leaders who demonstrate authenticity and consideration for their well-being. Additionally, mindful leadership contributes to enhanced problem-solving capabilities by encouraging leaders to approach challenges with a balanced and non-reactive mindset.

From an organizational perspective, SMEs adopting mindful leadership practices benefit from increased innovation, employee retention, and strategic agility. By fostering a culture of learning, adaptability, and systems thinking, SMEs can position themselves competitively within dynamic market landscapes.

The study highlights the need for leadership development programs tailored to SME environments, incorporating mindfulness training, emotional intelligence enhancement, and strategic planning competencies. Given the challenges faced by SMEs, including resource constraints and economic volatility, mindful leadership offers a viable pathway for sustainable growth and resilience.

In conclusion, the mindful leadership model provides a comprehensive and structured approach to SME leadership, addressing key challenges related to uncertainty, employee engagement, and strategic decision-making. Future research should explore the practical implementation of mindful leadership in diverse SME contexts, examining its impact on organizational performance, employee well-being, and long-term business sustainability.

References

- Abdollahi, S., Tasavuri, M., & Najmi, M. (2023). The role of organizational mindfulness in crisis management of Corona: A case study of health tourism businesses. *Public Management Research*, 16(59), 111-136. https://jmr.usb.ac.ir/article_7483.html?lang=en
- Becker, B.D., & Whitaker, R.C. (2018). The Association between Dispositional Mindfulness and Management Self-Efficacy among early Childhood Education Managers in Head start. *Mindfulness*, 9(2), 636-644. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0806-y>
- Berisha, A., Govori, A., & Sejdija, Q. (2024). Impact of leadership styles on employee performance in small and medium enterprises. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 171-178. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p17>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological wellbeing. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>



- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.003>
- Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Journal of Homepage*, 11, 1-11. https://umlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_1990453276&context=PC&vid=853UOM_INST:umlibrary&lang=en&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=creator%2Cexact%2CEhrlich%2C%20Joshua%2CAND&facet=creator%2Cexact%2CEhrlich%2C%20Joshua&mode=advanced
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789-810. <https://doi.org/10.1177/0018726719844813>
- Goudini, M. (2021). Mindful management for designing the future of the organization. The second international conference on new challenges and solutions in industrial engineering, management and accounting, <https://civilica.com/doc/1244659/>
- Hammoumi, A. E. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Styles in Schools in Morocco. 115-140. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1017-6.ch004>
- Kabat-Zinn, J., & Hanh, T. N. (2014). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Dell Publishing. <https://ird.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2021/07/Full-Catastrophe-Living-PDFDrive-.pdf>
- Karimian Poor, G., Hosseini, S., Amrollahi Biouki, M., & Ghaed Rahmati, M. (2024). The relationship between teacher leadership style and academic enthusiasm in students: The mediating role of school climate and academic self-efficacy. *Applied Educational Leadership*, 5(3), 234-246. https://ael.uma.ac.ir/article_3346.html?lang=en
- Mynbayeva, A., Minazheva, G., Sadyrova, M., & Zholdassova, M. (2024). Examining leadership styles in higher education management: Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Leadership in Education*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2304564>
- Nasution, M. I., Fahmi, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- 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. <https://doi.org/10.1002/bse.2219>
- Niaz Azari, M. (2022). Investigating the impact of mindful leadership on mental well-being and organizational commitment (Case study: Managers of elementary schools in Sari). *Management in Organizational Education VL - 11(2)*, 135-156. <https://doi.org/10.52547/meo.11.2.135>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Sunarsi, D. (2020). The Influence of Supply Chain Strategy on Employee Performance on Small and Medium Business in Beringharjo Market, Yogyakarta-Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(5). <https://www.researchgate.net/publication/348764657>
- Urrila, L. (2021). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 6, 100-109. https://journalieaa.ir/browse.php?a_id=376&sid=1&slc_lang=en
- Wang, D., & Wang, Y. (2021). The role of regulatory focus and team mindfulness in megaproject conflicts. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0400ER> -

