



# The structural model of mindfulness and job performance by examining the mediating role of humble leadership and employee creativity

Asghar Mohammadi fateh<sup>1</sup>

1. Department of Management, Faculty of Command and Management, University of Imam Ali, Tehran, Iran. E-mail: [amohammadi1360@yahoo.com](mailto:amohammadi1360@yahoo.com)

## Article Info

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received

20 February 2023

Received in revised form

25 April 2023

Accepted

23 June 2023

Published online

11 December 2023

### Keywords:

*Mindfulness,*

*humble leadership,*

*creativity, job*

*performance*

## ABSTRACT

**Objective:** Mindfulness as an intervention approach is suitable for improving job performance, creativity of employees as well as issues related to mental health.. The present research aimed to investigate the structural relationships of mindfulness, job performance, humble leadership and creativity of employees in a military center. Therefore, the effect of mindfulness on job performance has been investigated by determining the mediating effects of humble leadership and employee creativity

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey and correlational in terms of method. To test the research hypotheses, structural equation modeling was used in Amos software version 22.

**Findings:** The results of examining the relationship between mindfulness and job performance, employee creativity and humble leadership showed that most of the hypotheses can be confirmed. Based on the findings, the effect of humble leadership on creativity was significant but not on job performance. Also, the mediating role of creativity in the relationship between mindfulness and job performance was confirmed, but the mediating role of humble leadership was not confirmed in this relationship.

**Originality:** The overall framework of this research provides a basis for an emerging research field and outlines key directions for future research.

**Cite this article:** Mohammadi fateh, A. (2023). The structural model of mindfulness and job performance by examining the mediating role of humble leadership and employee creativity. *Military Science and Tactics*, 19(65), 171-198. doi: 10.22034/qjmst.2024.561299.1767



© The Author(s)

**Publisher:** AJA Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjmst.2024.561299.1767



## الگوی ساختاری ذهن آگاهی و عملکرد شغلی با بررسی نقش میانجی‌گری رهبری متواضع و خلاقیت کارکنان

اصغر محمدی فاتح<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی(ع)، تهران، ایران. رایانامه: [amohammadi1360@yahoo.com](mailto:amohammadi1360@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: ذهن آگاهی به عنوان یک رویکرد مداخله‌ای مناسب برای بهبود عملکرد شغلی، خلاقیت کارکنان و همچنین مسائل مربوط به سلامت روان است. تحقیق حاضر باهدف بررسی روابط ساختاری ذهن آگاهی، عملکرد شغلی، رهبری متواضع و خلاقیت کارکنان در یک مرکز نظامی انجام شد. بنابراین تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی با تعیین اثرات میانجی رهبری متواضع و خلاقیت کارکنان بررسی شده است.
تاریخ دریافت:	روش: این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos نسخه ۲۲ استفاده شده است.
تاریخ بازنگری:	یافته‌ها: نتایج بررسی ارتباط بین ذهن آگاهی با عملکرد شغلی، خلاقیت کارکنان و رهبری متواضع نشان داد که غالب فرضیه‌ها قابل تایید است. بر اساس یافته‌ها، تأثیر رهبری متواضع بر خلاقیت معنادار اما بر عملکرد شغلی معنادار نبود. همچنین نقش میانجی خلاقیت در رابطه ذهن آگاهی با عملکرد شغلی تایید شد اما نقش میانجی رهبری متواضع در این رابطه تایید نشد.
تاریخ پذیرش:	نتیجه‌گیری: چارچوب کلی این تحقیق مبنایی را برای یک حوزه تحقیقاتی در حال ظهور فراهم می‌کند و مسیرهای کلیدی را برای تحقیقات آینده ترسیم می‌کند.
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها:	
ذهن آگاهی، رهبری متواضع، خلاقیت، عملکرد شغلی.	

استناد: محمدی فاتح، اصغر. (۱۴۰۲). الگوی ساختاری ذهن آگاهی و عملکرد شغلی با بررسی نقش میانجی‌گری رهبری متواضع و خلاقیت کارکنان، *علوم و فنون نظامی*. ۱۹(۶۵): ۱۹۸-۱۷۱.

DOI 10.22034/qjmsr.2024.561299.1767

©

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

نویسندگان.



## مقدمه

بحث در خصوص ارتقای عملکرد انسانی و بهره‌وری از زمان مکتب کلاسیک مدیریت آغاز شد و همواره دغدغه اصلی مدیران سازمان بوده است و همه مدیران به دنبال ارتقای عملکرد تک تک کارکنان سازمان هستند. در این مسیر، تلاش‌های مهمی با درجات متفاوتی از موفقیت صورت گرفته است. بسیاری از تلاش‌ها بر فرآیند کار، اقدامات مدیریتی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ارگونومی محیط کار تمرکز کرده‌اند. علی‌رغم این تلاش‌ها، در این خصوص محققان معتقدند که تاکنون عملکرد عالی بدست نیامده است و بایستی متغیرهای جدید موثر در این خصوص را کشف کرد. به خصوص در محیط پویای امروزی که سازمان‌ها برای بقا مجبور به اختراع و نوآوری مجدد هستند (Abbas & Sağsan, 2019)، فوران ایده‌های خلاقانه برای بهبود فرآیندها و توسعه راه‌حل‌های اثربخش برای مشکلات کاری به بخشی ضروری از عملکرد سازمان‌ها تبدیل شده است (Richard et al, 2019). در بحث عملکرد، تاکنون بیشترین تلاش‌ها بر محیط بیرونی کارکنان تمرکز کرده است و ذهن و باطن کارکنان مغفول مانده است. طبق اظهارات پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، اگر می‌گوییم مهم‌ترین ثروت یک اقتصاد دانشی در بین دو گوش کارکنان واقع شده است، پس رمز ارتقاء عملکرد شغلی و بهره‌وری در درون خود کارکنان قرار دارد. به عبارت دیگر عملکرد شغلی، عمدتاً از حالات درونی افراد متأثر است و کمک به کارکنان برای ایجاد و پرورش حالات درونی بهینه<sup>۲</sup> و آگاهی از ذهن از مسئولیت‌های رهبران است. ذهن انسان و حداکثر بهره‌برداری از آن موضوعی است که نه تنها در محافل علمی؛ بلکه محافل سیاسی و رسانه‌ای هم به اهمیت آن پی برده و در این راستا، اصطلاحی تحت عنوان «جنگ-شناختی»، مطرح شده است که به دنبال اثرگذاری بر ذهن آحاد مردم یک کشور برای کسب پیروزی در نبرد است.

خردمایه پرداختن به ذهن و کارکردهای مغز انسان در عرصه سازمان، کمک به ارتقای عملکرد انسانی در محیط کار و همچنین ایجاد تحولات و توسعه سازمان است (گلشاهی، صادقی و مرادی دمنه، ۱۴۰۲). در این مقاله از موضوعی تحت عنوان ذهن آگاهی<sup>۳</sup> برای تبیین خلاقیت و عملکرد کارکنان بحث شده است (Kudesia & Lau, 2020). ویک و رابرتز<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) این مفهوم را در ادبیات مدیریت رایج کردند. ذهن آگاهی را می‌توان به عنوان یک آگاهی عمدی و

1 Peter drucker

2 Optimal internal states

3 Mindfulness

4 Weick &amp; Roberts

مشارکت در لحظه حال بدون قضاوت کردن تعریف کرد (Khan, & Abbas, 2022). ذهن آگاهی یک آگاهی جهت دار را ترویج می‌کند و به شخص اجازه می‌دهد تا به مشکلات یا مسائل از دیدگاه‌های مختلف نگاه کند. رویکرد ذهن آگاهی، ذهن را قبل از یک جلسه خلاق یا طوفان فکری آرام می‌کند، که می‌تواند بینش را تقویت کرده و ذهن را برای یک لحظه در فرآیند نوآوری پاک کند. این باعث می‌شود که کارکنان نسبت به فعالیت‌های جاری توجه<sup>۱</sup> داشته باشند و در تفسیر آنها انعطاف‌پذیر باشند و عملکرد خلاقانه را تضمین کنند. سازمان‌های پیشرو مانند گوگل، کلینیک مایو و ارتش آمریکا از آموزش تمرکز حواس برای بهبود عملکرد محل کار استفاده می‌کنند (good et al, 2016).

از طرفی همانطور که اشاره شد، رهبری یکی از متغیرهای مهم مرتبط با ذهن آگاهی است. تفکر اخیر در مورد رهبری و مدیریت تحت تأثیر یک دیدگاه رابطه‌ای، اجتماعی و موقعیتی قرار گرفته است که توسعه مدیران را فرآیند «شدن» می‌بیند (Cunliffe, 2009 and Kempster & Stewart, 2010). یکی از انواع سبک‌های رهبری پایین به بالا برای کمک به سازمان‌ها جهت سازگاری با تغییرات سرسام‌آور، رهبری متواضعانه است. تواضع «گرایش فرد برای نزدیک شدن به تعاملات بین فردی برای یادگیری از دیگران» شناخته شده است (Owens et al, 2015). رهبران متواضع ابتکارات و نظرات اعضای تیم خود را تشویق می‌کنند، و این امر باعث بهبود عملکرد و اثربخشی تیم می‌شود (Chiu et al, 2016; Owens and Hekman, 2016 & Rego et al, 2017). این رهبران با ایجاد باور، اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و ایجاد جوسازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی و ترویج فرهنگ صداقت و اعتماد، و عمل به ارزش‌ها و رفتار عادلانه را در هر موقعیتی تشویق می‌کنند. بنابراین وقتی کارکنان و اعضای گروه به رهبران خود اعتماد کافی داشته باشند تمایل بیشتری به انجام وظایف خلاقانه دارند. در این خصوص چانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) ادعا می‌کنند که ادراک از رهبری متواضع رابطه بین ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان را تسهیل می‌کند. رهبران متواضع به عقاید و بازخوردهای پیروان گشودگی نشان می‌دهند و مایلند از آنها بیاموزند. آنها به صورت عمومی و علنی تلاش‌ها، نقاط قوت و مشارکت‌های پیروان را تحسین و تشویق می‌کنند. همچنین این رهبران دستاوردها و افتخارات خود را با پیروان تسهیم کرده و از اشتباهات و تقصیرات پیروان چشم‌پوشی می‌کنند (Cheung et al, 2020). ایشان با توانمندی کارکنان و با ایجاد فرهنگ

<sup>1</sup> attention

<sup>2</sup> Cheung

سازمانی خلاقیت محور امکان ابراز نظرات و ایده‌های سازنده درباره مسائل مربوط به کار بدون ترس را در بین کارکنان خود ایجاد کند. در واقع چنین محیطی موانع خلاقیت، موانع مشارکت افراد در فرآیند خلاقیت و عملکرد خلاقانه را از بین می‌برد و باعث بهبود عملکرد فردی می‌شود (همان منبع).

مروری بر ادبیات موضوع نشان می‌دهد هر چند بینش‌های نظری وجود دارد که بین ذهن آگاهی و خلاقیت رابطه وجود دارد؛ اما مطالعات تجربی در این خصوص بسیار کم است. همچنین تاثیر نقش میانجی‌گری، خلاقیت و رهبری متواضع در رابطه بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی در کمتر مطالعاتی مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین در این تحقیق بررسی می‌شود که آیا ذهن آگاهی از طریق ارتقاء خلاقیت افراد منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و آیا رهبری متواضعانه ارتباط بین خلاقیت و عملکرد شغلی افراد را میانجی‌گری می‌کند که این مطالعه بینشی از این روابط را مشخص می‌کند. با توجه به مباحث بیان شده، مسئله اصلی این تحقیق مشخص شدن تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان از طریق متغیرهای میانجی خلاقیت و رهبری متواضعانه است.

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### ذهن آگاهی

ذهن آگاهی شکلی از مراقبه<sup>۱</sup> است که ریشه در تعالیم و آئین مذهبی شرقی خصوصاً بودا دارد و به زبان ساده به معنای آگاه بودن از افکار، رفتار، هیجان‌ها و احساسات است و شکل خاصی از توجه محسوب می‌شود که در آن دو عنصر اساسی حضور در زمان اکنون و قضاوت نکردن ارزش بالایی دارد. هم آیین هندو و هم بودیسم بر نیاز به آرامش و تمرکز بر لحظه حال تاکید دارند. این تمرکز ذهن آگاهی نامیده می‌شود. در شبه قاره هند حتی در میان منابعی که اغلب کم هستند، سنت خاصی برای نوآوری و خلاقیت وجود دارد که بهترین نتایج ممکن را ایجاد می‌کند. این رویکرد جوگاد<sup>۲</sup> نام دارد که به طور فزاینده‌ای به عنوان یک تکنیک مدیریت استفاده می‌شود (Gip et al, ۲۰۲۲). کیفیت ذهنی حاصل از تمرینات ذهن آگاهی و تکنیک جوگاد می‌تواند فرد را در موقعیتی مناسب قرار دهد. تانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، به نقل از ساتیاسیان<sup>۴</sup> و

1 Meditation

۲ . ناوی رادجو، فرانسوی هندی تبار، مشاور نوآوری که در حال حاضر در دره سیلیکون مستقر است، کارهای زیادی را برای رواج این وضعیت ذهنی انجام داده است که نام آن "jugaad" از یک کلمه هندی به معنای "دانستن نحوه مدیریت و بیافتن راه حل در شرایط خصمانه" .

3 Tang

4 Sathiyaseelan

همکاران (۲۰۲۲) اشاره می‌کنند که ذهن آگاهی از زمینه خلاقیت یا نوآوری "جوگاد" به افراد اجازه می‌دهد تا وارد حالت خلاقیت "کودکانه" شوند.

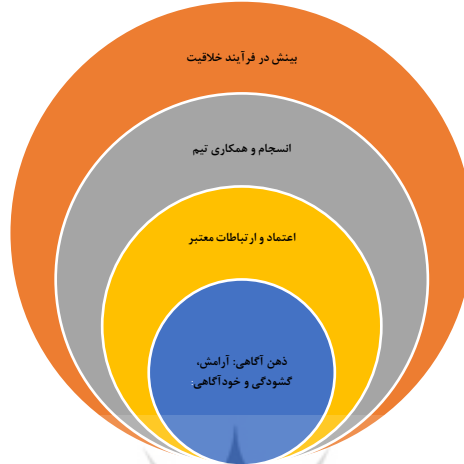
روش‌های زیادی برای تمرکز حواس و توجه وجود دارد. یکی از این روش‌ها تمرین مراقبه تمرکز است. مراقبه برای خیلی از افراد به عنوان روشی برای تجسم‌سازی است. این روش تا قرن‌ها به عنوان آموزش پایه برای جنگاوران سامورایی ژاپن بکار گرفته می‌شد. مراقبه باعث ایجاد تمرکز قوی و تزلزل‌ناپذیر در سامورایی می‌شد تا اینکه بتواند با دشمن روبرو شود. مراقبه برای مدیران سازمانی هم مفید است. مراقبه فکری، توجه انسان را به سمت درون معطوف داشته و در نتیجه با تنویر جعبه سیاه درون، امکان رهاسازی رفتارهای ناخواسته را عملی می‌سازد (Hunter & Scherer, 2009).

در واقع ذهن آگاهی، توجه فرد در خصوص حوادث و تجربیات دنیای داخلی و خارجی را یکپارچه و متمرکز می‌کند (Ost, 2008). بائر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) ذهن آگاهی را به جای یک مفهوم به عنوان یک مجموعه کامل از مهارت‌ها و توانایی‌ها مفهوم‌سازی می‌کنند. این توانایی‌ها شامل (۱) توجه به محرک‌های مختلف از طریق مشاهده (۲) تمرکز و اقدام با آگاهی کامل (۳) توصیف کلامی غیر ارزش‌یابی از مشاهده خود و (۴) جلوگیری از ارزیابی فوری هستند. در واقع ذهن آگاهی که از مدیتیشن شرقی و سنت‌های یوگا ناشی می‌شود و به ما می‌گوید که انسان برای آرامش و دور کردن نگرانی‌ها و اضطراب‌ها لازم است تا با جریان مستمر و لحظه به لحظه زندگی رابطه‌ای عمیق و واقع‌گرایانه برقرار کند این عمل بر اساس یک فرآیند روان‌شناختی از جمله با نیازهای بدنی، احساسات، افکار و محرک‌های خارجی از محیط برای تقویت عملکرد همراه است (Baer, 2006). ذهن آگاهی مهارتی است که به افراد اجازه می‌دهد که در زمان حال، حوادث را کمتر از آن میزان که ناراحت‌کننده‌اند، دریافت کنند. وقتی اشخاص نسبت به زمان حال آگاه می‌شوند دیگر توجه خود را به گذشته یا آینده معطوف نمی‌کنند. به طور خاص، ذهن آگاهی در سطح فردی پایه و اساس اعتماد و ارتباط را در بین گروه ایجاد کرد، که به نوبه خود از انسجام و همکاری تیم حمایت کرد، که سپس به بینش خاصی در فرآیند خلاق گروه منجر شد. در همین خصوص روتهاوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از فرآیند هنرهای ذهن آگاهی و متفکرانه برای حمایت از خلاقیت و همکاری بین تیم‌ها و سازمان‌ها استفاده کرد. شکل شماره یک، نمایی کلی از طراحی و یافته‌های تحقیق را ارائه می‌کند. این تصویر نشان می‌دهد که چگونه تمرین ذهن آگاهی اولیه، که از آرامش، گشودگی و خودآگاهی در سطح فردی شروع می‌شود، می‌تواند مسیر را برای سطح عمیق‌تر هموار کند؛ یعنی ایجاد اعتماد و

1 Baer

2 Rothhouse

ارتباط درون یک تیم یا گروهی از همکاران. این به نوبه خود باعث ایجاد حس بیشتر ارتباط، انسجام و همکاری در یک گروه می شود که پیامد آن ایجاد بینش‌های خلاقانه است. این روش درک خلاقیت و همکاری گروهی از منظر ذهن آگاهی پیامدهای مهمی دارد.



شکل (۱) مدل ذهن آگاهی، خلاقیت و تیم کاری (روتهاوس، ۲۰۱۸)

روتهاوس (۲۰۲۰) مدل بالا را با اضافه کردن عنصر رهبری توسعه داد. مدل اصلاحی، بینش‌های بیشتری از اقدامات مربیگری و مشاوره در مورد چگونگی کمک رهبری به خلاقیت و همکاری تیمی ارائه می‌کند. شکل شماره دو، مدل پنج سطحی به روز شده را نشان می‌دهد که اهمیت حیاتی رهبران در پرورش فرهنگ نوآوری را برجسته می‌کند.



شکل (۲) مدل پنج سطحی، ذهن آگاهی، خلاقیت و همکاری تیمی با رهبری (روتهاوس، ۲۰۱۹)



## رهبری متواضع

اخیراً رهبری متواضع توجه دانشمندان نوظهور را به خود جلب کرده است. آنها استدلال می‌کنند که رهبران با درجه بالایی از فروتنی تمایل دارند که قدرت و استقلال اساسی بیشتری را به کارکنان اعطا کنند، که اعتماد، احترام، خودکارآمدی و احساس تعلق آنها به سازمان متعاقباً افزایش می‌یابد (Owens & Hekman, 2016). تواضع به معنای افتادگی، خشوع و خضوع در رابطه با دیگران است. در خصوص مفهوم و تعریف تواضع بین محققان توافق وجود ندارد و این باعث شده مطالعات تجربی کمی در مورد مورد رهبری متواضع انجام بگیرد (rego et al, 2017). رهبری متواضع اشاره به یک ویژگی درون فردی دارد که در برگیرنده اجزایی است. این اجزا شامل؛ تمایل به دیدن خود به صورت دقیق، قدردانی از نقاط قوت دیگران و گشودگی نسبت به دیگران و تعلیم پذیری از ایده‌های جدید است (Owens et al, 2015). بنابراین از یک رهبر متواضع انتظار می‌رود که نسبت به توانایی‌ها و همچنین اشتباهات خود آگاه باشد و با ستایش از نقاط قوت و مشارکت پیروان و تشویق آنها به بیان عقاید، از ایده‌های بدیع استقبال کند (Ye et al, 2020). تواضع رهبر با اشتیاق برای دستیابی به خودشناسی دقیق با جستجوی ارزیابی‌های عینی از نقاط قوت و محدودیت‌های شخص از طریق افشای صریح و بازخورد مداوم، مشخص می‌شود. همچنین این رهبران دستاوردها و افتخارات خود را با پیروان تسهیم کرده و از اشتباهات و تقصیرات پیروان چشم پوشی می‌کنند (Cheung et al, 2020).

گنکالوس<sup>۱</sup> و ریگو (۲۰۱۶)، استدلال می‌کنند که رهبران متواضع با چالش‌ها و مشکلات پیش‌رو به جای انکار آنها بسیار معقول و منطقی برخورد می‌کنند. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی رهبران متواضع در توسعه گروه‌های اجتماعی قوی بهتر عمل می‌کنند که نتیجتاً اعضای تیم با سطح بالایی از عملکرد و تعهد روبرو می‌شود (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶). در این خصوص اونز و هکمن (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند رفتار رهبر متواضع می‌تواند از طریق سرایت اجتماعی به پیروان گسترش یابد و حالتی ایجاد کند که در نهایت بر عملکرد تیم تأثیر بگذارد.

## خلاقیت کارکنان

خلاقیت اغلب به عنوان توانایی توسعه ایده‌ها، مصنوعات یا راه‌حل‌های جدید و موثر تعریف می‌شود. در حالی که این به اصطلاح «تعریف استاندارد» بسیاری از تعاریف تحقیقاتی موجود را نشان می‌دهد، تنوع و واگرایی روش‌هایی را که خلاقیت در طیف وسیعی از شیوه‌ها، رشته‌ها و سنت‌ها تعریف شده است را شامل نمی‌شود (Henriksen et al, 2019). خلاقیت ایجاد ترکیبی از راه‌حل‌ها توسط افراد یا گروه‌ها در یک روش جدید تعریف می‌شود. در واقع خلاقیت شیوه‌هایی

<sup>1</sup> Gonçalves

<sup>2</sup> OWENS & HEKMAN



از تفکر است که باعث تولید ایده‌های جدید می‌شود (Oldham & Cummings, 2011). هر چند تحقیقات گذشته نشان می‌دهد ذهن آگاهی از جهات مختلف باعث تقویت توانایی عملکرد افراد می‌شود با این حال ارتباط بین ذهن آگاهی و خلاقیت نتایج متضادی را نشان می‌دهد و فاقد یک زمینه و بینش کامل و پایدار است. البته ادبیات نشان می‌دهد که ماهیت ارتباط ذهن آگاهی و خلاقیت مثبت و امیدوار کننده است. بنابراین انتظار می‌رود ذهن آگاهی منجر به ارتقاء خلاقیت شود. ذهن آگاهی در سطح فردی یک عنصر اساسی است که از خلاقیت و همکاری در سطح تیم‌ها و سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند. اقدامات مربوط به ذهن آگاهی می‌تواند به تقویت خودآگاهی، آرامش و توجه، و همچنین ویژگی‌های مربوط به خلاقیت، گشودگی به تجربه و انعطاف‌پذیری شناختی کمک کند (Rothouse, 2020). خلاقیت یک فرد را می‌توان تقویت و توسعه داد؛ این اقدامات شامل فرصت‌های جستجو، تمرکز حواس، آرامش و ... است که با ذهن آگاهی ممکن می‌شود. ذهن آگاهی مستقیماً بر خصوصیات اصلی کار خلاق، تفکر و بودن در جهان تاکید دارد. بنابراین می‌توان گفت ذهن آگاهی از مهارت‌های مرتبط با خلاقیت پشتیبانی می‌کند و تحقیقات نشان می‌دهد سطح بالایی از ذهن آگاهی با عملکرد خلاقانه ارتباط دارد (Colzato et al, 2012).

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی به‌عنوان یک مفهوم پویا، چندبعدی، رفتاری، اپیزودیک و قابل ارزشیابی توصیف می‌شود. همه سازمانها برای بقاء و تداوم فعلیت‌ها به دنبال شناسایی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان خود هستند (مختاری، فر، مهتری‌آرانی و شکرریز، ۱۴۰۲). عملکرد شغلی به توانایی-هایی اشاره دارد که برای انجام فعالیت‌ها در محیط کار ضروری بوده و رسماً به عنوان بخشی از مشاغل فرد شناخته شده و در الزامات رسمی شغلی گنجانده شده و پاسخگویی را به همراه دارد (Anitha, 2014). عملکرد شغلی نقش مهمی در رشد و پیشرفت سازمان دارد زیرا در موفقیت و اثربخشی کلی سازمان نقش بسزایی دارد (Peeraullee et al, 2020). عملکرد شغلی می‌تواند به عنوان اقدامات و رفتارهای یک کارمند که در دستیابی به اهداف سازمانی نقش دارد تعریف شود (Vratskikh et al, 2016). عملکرد کاری فردی رفتار شخصی یک کارمند است که برای برآورده کردن انتظارات، الزامات یا خواسته‌های رسمی سازمانشان نشان داده می‌شود همچنین ابزاری است برای ارزیابی میزان دستیابی کارکنان به اهداف کار و عملکرد در نظر گرفته می‌شود (Byars & Rue, 2005). بورمن و موتوویدللو (۱۹۹۳) پیشنهاد کردند که عملکرد

<sup>1</sup> Borman, W. C., & Motowidlo

کاری را می توان به عملکرد وظیفه‌ای و محتوایی تقسیم کرد. بسیاری از محققان بعد از بررسی محتوای اندازه‌گیری‌های عملکرد کاری، بعد رفتار کاری غیرمولد را پیشنهاد کرده‌اند.

### پیشینه‌های پژوهش

شواهد تجربی نشان می‌دهد بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد (Reb et al, 2016 and Vaculik et al, 2015). علاوه بر این نتایج قبلی حاکی از آن است که ذهن آگاهی کارکنان با عملکرد شغلی مرتبط است (Dust et al, 2022 and Petrou, 2021). تحقیقات نشان می‌دهد سطح بالایی از خودآگاهی با عملکرد خلاقانه ارتباط دارد (Colzato et al, 2012). در ادامه پیشینه تحقیق در دو بخش داخلی و خارجی ارائه شده است که البته تحقیقات داخلی در این عرصه محدود است.

### الف) پیشینه داخلی

- کاظمی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان اثربخشی مداخله ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس بر انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، تحمل پریشانی و تجربه مجدد ضربه در جانبازان مبتلا به اختلال استرس پس از سانحه انجام داده‌اند. جامعه آماری کلیه جانبازان مبتلا به اختلال استرس پس از آسیب مراجعه‌کننده به بیمارستان شهید رجایی شهرستان نجف‌آباد بود که از بین آن‌ها تعداد ۴۰ جانباز مبتلا به صورت نمونه هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون تحلیل کوواریانس استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مداخله ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس بر تحمل پریشانی و تجربه مجدد ضربه در جانبازان مبتلا به اختلال استرس پس از آسیب تأثیر معنی‌داری دارد ولی بر انعطاف‌پذیری روان‌شناختی در جانبازان مبتلا به این اختلال تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج کلی تحقیق بالا نشان داد که ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس می‌تواند در افزایش تحمل پریشانی و کاهش علائم اختلال استرس پس از آسیب تأثیرگذار باشد.

- فیضه و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان "اثر بخشی آموزش کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی، در میزان استرس، اضطراب، افسردگی و بهزیستی روان‌شناختی در کارکنان نظامی" را انجام داده‌اند. تحقیق یاد شده یک مطالعه نیمه آزمایشی با دو گروه آزمایشی و کنترل، با طرح پیش آزمون-پس آزمون و پیگیری است. جامعه آماری شامل کارکنان نظامی در یکی از پادگان‌های شهر تهران می‌باشد که تعداد ۳۰ نفر نمونه به صورت تصادفی انتخاب شدند و در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند. نمونه‌های دو گروه، پرسشنامه DASS-21 مقیاس استرس، اضطراب و افسردگی و

بهزیستی روان‌شناختی ریف را در ۳ زمان تکمیل کردند، سپس برای گروه آزمایشی هر هفته یک ساعت آموزش MBSR در مدت ۸ هفته برگزار گردید. نتایج با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و نیز با تحلیل کواریانس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که آموزش کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی، در میزان استرس، اضطراب، افسردگی و بهزیستی روان‌شناختی در کارکنان نظامی موثر بوده است.

#### الف) پیشینه خارجی

- خان و عباس (۲۰۲۲) دریافتند که ذهن آگاهی و شادی نشان دهنده تأثیر مثبت معنادار بر رفتارهای کاری نوآورانه و خلاقیت فردی است. درگیری فرآیندهای خلاق تا حدی روابط بین ذهن آگاهی و عملکرد خلاق و شادی و عملکرد خلاق را واسطه می‌کند.
- تحقیقات چانگ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد ذهن آگاهی بالا به سطوح بالاتری از روش خلاقیت مفهومی کمک می‌کند که این به نوبه خود باعث تحریک خلاقیت بالا می‌شود.
- یمین (۲۰۲۰) در تحقیقی نشان داد بین خلاقیت و عملکرد کارکنان ارتباط مثبت وجود دارد. تحقیقات ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و جانسوار و رنجیت<sup>۳</sup>، (۲۰۲۲) نیز ارتباط بین خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی فرد را مثبت بیان کردند.
- چونگ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود به طور خاص بر خلاقیت کارمندان، یکپارچه‌سازی نظریه‌پردازی درباره ذهن آگاهی، تعامل فرآیند خلاق و رهبری تمرکز کردند تا مدل مدیتیشن تعدیل شده خود که ذهن آگاهی را با خلاقیت پیوند می‌دهد را توسعه دهند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که بین ذهن آگاهی با خلاقیت و درگیری فرآیند خلاقیت کارکنان ارتباط مثبت دارد.
- مائو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که تواضع رهبر باعث خودافزایی در پیروان شده، اعتماد به نفس آنان را در انجام وظایف محوله (خودکارآمدی) تقویت کرده و تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری پیروان دارد.

<sup>1</sup> Yamin

<sup>2</sup> Zhang

<sup>3</sup> Jnaneswar & Ranjit

<sup>4</sup> Mao

- کالگونی و سالانوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان " ذهن آگاهی می‌تواند شما را شاد و سازنده کند: یک آزمایش کنترل شده ذهن آگاهی و تأثیرات آن بر شادی، مشارکت کاری و عملکرد" انجام داده اند. این تحقیق از نوع یک آزمایش کنترل شده از یک مداخله مبتنی بر ذهن آگاهی در یک بیمارستان دولتی بزرگ اسپانیا انجام شد. ۱۹ کارمند در این برنامه شرکت کردند که شامل سه جلسه ۱۵۰ دقیقه‌ای بود و پانزده کارمند دیگر به عنوان گروه کنترل در قالب لیست انتظار انتخاب شدند. ارزیابی‌های قبل و بعد از ذهن آگاهی، درگیری کاری، شادی و عملکرد که انجام شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که برنامه مداخله در تقویت سطوح موجود همه متغیرهای ارزیابی شده موفق بوده است. پیامدهای عملی این یافته‌ها نشان می‌دهد که نسخه‌های کوتاه‌تر برنامه‌های سنتی ذهن آگاهی، می‌تواند یک اقدام سازمانی موثر برای افزایش شادی و عملکرد در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی باشد.
  - اونز و هکمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند رفتار رهبر متواضع می‌تواند از طریق سرایت اجتماعی به پیروان گسترش یابد و حالتی ایجاد کند که در نهایت بر عملکرد تیم تأثیر بگذارد.
  - تحقیقات چیو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) هم نشان می‌دهد رهبری متواضع بر عملکرد تیم اثر مثبت دارد. تحقیقات هو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد رهبری متواضع بر عملکرد شرکت اثر مثبت دارد.
- پیشینه تحقیقات انجام شده بر اساس جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق	یافته‌ها
داست و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، پترو <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، گود و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، وکلک و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، رب و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، مرازک و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، هانت و اسپرر <sup>۷</sup> (۲۰۰۹)، کالگونی و سالانوا <sup>۸</sup> (۲۰۱۸)	تایید رابطه مثبت بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی
گیپ و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۲۲)، وانگ و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱)، نگو و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰)، روتهاوس <sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰)، کلوزاتو و همکاران <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲).	تایید رابطه مثبت بین ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان
کیم و پندولا <sup>۱۴</sup> (۲۰۲۲)، سانیاال و ریگ <sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱)، والش و ارنولد <sup>۱۶</sup> (۲۰۲۰)	تایید رابطه ذهن آگاهی و رهبری

1 Calcagni &amp; Salanova

2 OWENS &amp; HEKMAN

3 Hu

4 Kim &amp; Pendola

یافته‌ها	محقق
تایید رابطه مثبت بین رهبری متواضع و عملکرد شغلی	مانو و همکاران (۲۰۱۹) هو و همکاران (۲۰۱۸) ، اونز و هکمن (۲۰۱۶)، چپو و همکاران (۲۰۱۶).
تایید رابطه خلاقیت و عملکرد	ژانگ و همکاران (۲۰۲۲) و جانسنسوار و رنجیت ، (۲۰۲۲) یمین (۲۰۲۰) ، جو و بنت (۲۰۱۸) گونگ و همکاران (۲۰۰۹)
تایید روابط ساختاری ذهن آگاهی، خلاقیت و عملکرد شغلی	خان و عباس (۲۰۲۲) ، اسلام و اسد (۲۰۲۰)، چونگ و همکاران (۲۰۲۰)
تایید روابط رهبری متواضعانه، خلاقیت، ذهن آگاهی و عملکرد شغلی	خان و عباس (۲۰۲۲) نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و همکاران (۲۰۲۰)، نگ و همکاران (۲۰۲۰)
تاثیر ذهن آگاهی بر کاهش استرس و اضطراب	فیضه و همکاران (۱۳۹۴)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۷)

### مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌ها

تحقیقات کمی در خصوص نقش میانجی رهبری متواضعانه و خلاقیت در رابطه بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی انجام شده است. مدل تحقیق حاضر بر اساس مبانی روانشناسی در زمینه مراقبه، نظریه‌های شناخت و ذهن، مدیتیشن با تمرکز حواس و مولفه‌های نظریه خلاقیت، و تئوری‌های رهبری به خصوص رهبری سطح پنج و با بهره‌گیری از تحقیق تجربی نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و همکاران (۲۰۲۰) طراحی شده است. اساس مدل این تحقیق بر پایه این فرض بنا شده است که تمرین ذهن آگاهی به طور قابل توجهی بر حالت‌های شناختی تاثیر می‌گذارد. برای مثال مور و مالینوفسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) دریافتند که ذهن آگاهی حاصل از مدیتیشن منجر به افزایش قابل توجه عملکردهای توجه و انعطاف‌پذیری شناختی می‌شود. کلزاتو و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط نزدیکی از انواع مراقبه با حالت‌های کنترل شناختی را پیشنهاد می‌دهد. مطالعات امابیل<sup>۴</sup> (۱۹۸۳)، امابیل و همکاران (۱۹۹۶) بیشتر سازوکاری را روشن می‌کند که ویژگی‌ها و توانایی‌های کارمندان هم در روند کار و هم در نتیجه و محیط کار را با خلاقیت پیوند می‌دهد. مولفه‌های نظریه خلاقیت ارائه امابیل (۱۹۸۳) بر اهمیت مولفه‌های اجتماعی و روان-شناختی (به عنوان مثال، کار گروهی مشترک و سرپرستان حمایتی) را برای کارکنان برای تولید نتایج خلاق برجسته می‌کند. این تئوری، ارتباط نزدیک در خصوص نقش رهبری در روند را نشان می‌دهد - که با انعطاف‌پذیری در انجام یک کار خاص، کاوش در مسیرهای شناختی و

1 Sanyal & Rigg,

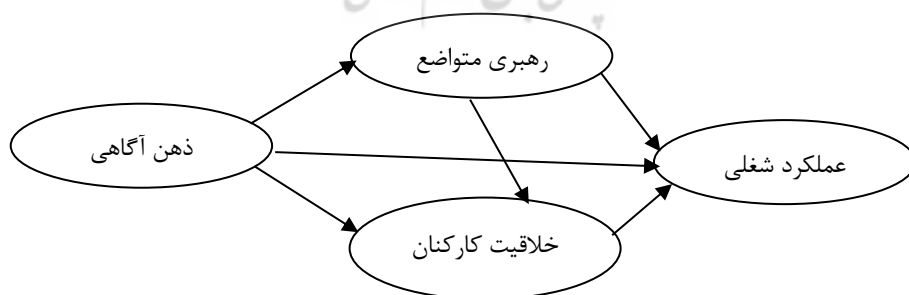
2 Walsh & Arnold,

3 Moore and Malinowski

4 Amabile

میزان دنبال کردن یک مسیر خاص برای پیدا کردن راه حل با نتایج خلاقانه آشکار می-شود (Amabile, 1996). با قطع چنین فرایندهای شناختی دسترسی به اطلاعات در جهت بهره-گیری برای حل مشکلات فراهم نمی‌شود در نتیجه خلاقیتی شکل نمی‌گیرد. مطابق با تحقیقات گذشته در خصوص نظریه خلاقیت توضیح داده شده که کارمندان برای تقویت خلاقیت و عملکرد کلی شغلی خود در فرایندهای خلاقانه باید شرکت کنند و این که چگونه یک رهبری این فرآیند را تسهیل می‌کند. به طور کلی تحقیقات نشان می‌دهد بین متغیرهای پژوهش ارتباط مثبت وجود دارد. بخشی از مهمترین تحقیقات مرتبط با موضوع در بخش پیشینه تجربی ارائه شد بر اساس مطالعات گذشته و به خصوص با الگو برداری از تحقیقات نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و همکاران (۲۰۲۰) مدل مفهومی ارائه شد. در همین خصوص چانگ و همکاران (۲۰۲۰) معتقد هستند ارتباط غیرمستقیم بین ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان (از طریق تعامل با فرآیند خلاق) هنگامی تقویت می‌شود که کارمندان از سرپرستان خود به عنوان رهبرانی فروتن یاد می-کنند. در خصوص پیشینه تجربی تحقیق مطالعات نشان می‌دهد که بین متغیرهای تحقیق رابطه مثبت وجود دارد. بر اساس مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق فرضیه‌های زیر مطرح است

- H1: ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد.  
 H2: ذهن آگاهی بر رهبری متواضع تاثیر دارد.  
 H3: ذهن آگاهی بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد.  
 H4: رهبری متواضع بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد.  
 H5: رهبری متواضع بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد.  
 H6: خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد.  
 H7: رهبری متواضع ارتباط بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.  
 H8: خلاقیت کارکنان ارتباط بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.



شکل (۳) مدل مفهومی تحقیق

منبع: نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و همکاران (۲۰۲۰)

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفه تحقیق از نوع اثبات‌گرایی، از نظری استراتژی پژوهش پیمایشی، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش در دسته تحقیقات همبستگی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش یک مرکز نظامی در شهر تهران بود. طبق فرمول کوکران حجم نمونه ۲۳۰ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد که جدول زیر به معرفی این پرسشنامه‌ها پرداخته است.

جدول (۲) تعداد گویه‌ها و منابع سنجش متغیرها

منبع	تعداد گویه	متغیر
بران و رایان <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)	۱۵	ذهن آگاهی
ژو و جورج <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۱۳	خلاقیت کارکنان
اوونز <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)	۹	رهبری متواضع
یلماز <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	۱۲	عملکرد شغلی

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و صوری استفاده شد و جهت بررسی پایایی از روش الفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان داد مقادیر الفای کرونباخ برای هر چهار متغیر از مقدار ۰/۷۰ بالاتر است در نتیجه روایی و پایایی پرسشنامه تایید شد.

## اطلاعات جمعیت شناختی

بخش اول تجزیه و تحلیل مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان بود ۶۹ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس و معادل ۲۸ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۳ درصد تحصیلات دکترا داشتند. از منظر سطوح سنی ۲۳ درصد زیر ۳۵ سال سن، ۵۴ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۲۱ درصد بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۲ درصد نیز ۵۶ سال و بالاتر بودند. از منظر سابقه شغلی ۳۳ درصد زیر ۱۰ سال سابقه، ۴۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۱ درصد نیز بالا ۱۶ سال سابقه کار داشتند.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد نرم افزارهای مورد استفاده در تجزیه و تحلیل داده 22 amos و 22 spss بود. برای

<sup>1</sup> Brown & Ryan

<sup>2</sup> Zhou & George,

<sup>3</sup> Owens

<sup>4</sup> Yilmaz



بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد و جهت آزمون مدل مفهومی تحقیق و همچنین آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون اثرات میانجی و غیر مستقیم از روش بوت استراپ طراحی شده توسط پیچر و هیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) استفاده شد. در روش بوت برای اندازه‌گیری اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر واسطه دست کم هزار مرتبه بخشی از نمونه به صورت تصادفی (با جایگزین سازی) انتخاب و اندازه اثر غیر مستقیم محاسبه می‌شود. روش بوت تقریب تجربی از توزیع نمونه گیری ایجاد می‌کند که برای ساختن فاصله اطمینان برای بررسی اثرات غیر مستقیم استفاده می‌شود.

### یافته‌های تحقیق

در مدل سازی معادلات ساختاری اغلب پژوهشگران قبل از ارزیابی مدل ساختاری، مدل اندازه‌گیری را ارزیابی می‌کنند. برای ارزیابی مدل های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی و شاخص‌های برازش تحلیل عاملی به صورت جداول زیر ارائه شد.

جدول (۳) نتایج تحلیل عاملی متغیرها

متغیر	ایتم ها	بار عاملی	SIG	مقادیر الفا	شاخص های برازش تحلیل عاملی
ذهن آگاهی	MIN1	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۰/۸۳	$\chi^2=682$ $DF=235$ $\chi^2/DF=2.90$ $P=0.000$ $RMSEA=0.080$ $GFI=0.85$ $CFI=0.94$ $NFI=0.93$ $RFI=90$ $IFI=91$
	MIN2	۰/۶۳	۰/۰۰۰		
	MIN3	۰/۸۶	۰/۰۰۰		
	MIN4	۰/۷۸	۰/۰۰۰		
	MIN5	۰/۲۳	۰/۰۱۴		
	MIN6	۰/۶۰	۰/۰۰۰		
	MIN7	۰/۸۳	۰/۰۰۰		
	MIN8	۰/۵۴	۰/۰۰۰		
	MIN9	۰/۷۱	۰/۰۰۰		
	MIN10	۰/۱۵	۰/۰۳۱		
	MIN11	۰/۷۵	۰/۰۰۰		
	MIN12	۰/۷۱	۰/۰۰۰		
	MIN13	۰/۷۲	۰/۰۰۰		
	MIN14	۰/۷۵	۰/۰۰۰		
	MIN15	۰/۰۴	۰/۵۴۱		
خلاقیت کارکنان	EC1	۰/۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۰	$\chi^2=319.40$ $DF=165$ $\chi^2/DF=1.93$ $P=0.000$ $RMSEA=0.090$
	EC2	۰/۶۷	۰/۰۰۰		
	EC3	۰/۷۰	۰/۰۰۰		
	EC4	۰/۸۱	۰/۰۰۰		

<sup>1</sup> Preacher & Hayes

متغیر	ایتم ها	بار عاملی	SIG	مقادیر الفا	شاخص های برازش تحلیل عاملی			
	EC5	۰/۷۳	۰.۰۰۰		GFI=0.91 CFI=0.91 NFI=0.90 RFI=85 IFI=90			
	EC6	۰/۵۱	۰.۰۰۰					
	EC7	۰/۶۰	۰.۰۰۰					
	EC8	۰/۸۰	۰.۰۰۰					
	EC9	۰/۷۲	۰.۰۰۰					
	EC10	۰/۶۹	۰.۰۰۰					
	EC11	۰/۷۰	۰.۰۰۰					
	EC12	۰/۶۵	۰.۰۰۰					
	EC13	۰/۶۷	۰.۰۰۰					
	رهبری متواضع	HL1	۰/۷۸			۰.۰۰۰	۰/۹۴	$\chi^2=152.90$ DF=57 $\chi^2 /DF=2.68$ P=0.000 RMSEA=0.074 GFI=0.93 CFI=0.88 NFI=0.90 RFI=90 IFI=91
		HL2	۰/۸۲			۰.۰۰۰		
		HL3	۰/۹۱			۰.۰۰۰		
		HL4	۰/۸۶			۰.۰۰۰		
HL5		۰/۹۱	۰.۰۰۰					
HL6		۰/۸۴	۰.۰۰۰					
HL7		۰/۷۴	۰.۰۰۰					
HL8		۰/۷۷	۰.۰۰۰					
HL9		۰/۷۶	۰.۰۰۰					
عملکرد شغلی	JP1	۰/۶۳	۰.۰۰۰		$\chi^2=192.29$ DF=69 $\chi^2 /DF=2.78$ P=0.000 RMSEA=0.084 GFI=0.90 CFI=0.85 NFI=0.89 RFI=90 IFI=90			
	JP2	۰/۷۸	۰.۰۰۰					
	JP3	۰/۷۰	۰.۰۰۰					
	JP4	۰/۷۳	۰.۰۰۰					
	JP5	۰/۶۸	۰.۰۰۰					
	JP6	۰/۷۵	۰.۰۰۰					
	JP7	۰/۷۶	۰.۰۰۰					
	JP8	۰/۸۰	۰.۰۰۰					
	JP9	۰/۶۴	۰.۰۰۰					
	JP10	۰/۷۱	۰.۰۰۰					
	JP11	۰/۷۹	۰.۰۰۰					
	JP12	۰/۸۱	۰.۰۰۰					

مطابق با جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق ارائه شده است همانطوری که مشاهده می‌شود از بین تمام گویه‌های تحقیق فقط سه گویه (شامل؛ MIN5, MIN, 10, MIN15) از متغیر ذهن آگاهی بارعاملی کمتر از مقدار ۰/۴۰ به دست آورند که این سه شاخص از ادامه فرآیند

تحقیق کنار گذاشته شد. همچنین در ستون بعدی سطح معناداری (Sig) متغیرها محاسبه شده است. در نهایت در ستون آخر نیز شاخص‌های برازش مدل‌ها تحلیل عاملی ارائه شده است این شاخص‌ها شامل درجه‌ی آزادی (df)، کای اسکوئر ( $\chi^2$ )، سطح معناداری برای ( $\chi^2$ )، کای اسکوئر بهینه شده ( $\chi^2 / DF$ )، نیکوئی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، شاخص برازش نسبی (RFI) و شاخص شاخص برازش افزایشی (IFI) که تمامی این شاخص‌ها برای مدل‌ها تحلیل عاملی نسبتاً مطلوب هستند.

### مدل‌های ساختاری تحقیق

بعد از انجام تحلیل عاملی تاییدی برای متغیرهای تحقیق و تایید مدل‌های اندازه‌گیری در ادامه بعد از حذف سه شاخص ذهن آگاهی که بارعاملی کمتر از مقدار ۰/۴۰ به دست آورده بودند در نهایت مدل نهایی تحقیق جهت بررسی روابط بین متغیرها آزمون شد. به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی این مهم که مدل تدوین شده پژوهش بر اساس مبانی نظری تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد مجدد از شاخص‌های برازش استفاده شد در جدول زیر مقادیر این شاخص‌ها نشان داده شده‌اند.

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل نهایی تحقیق

اختصار	مدل نهایی
$\chi^2 / DF$	۲.۹۸
P	۰.۰۰۰
RMSEA	۰.۰۸۴
GFI	۰.۸۸
CFI	۰.۹۱
NFI	۰.۹۰
RFI	۰.۸۸
IFI	۰.۸۵

نتایج تحلیل و مقادیر شاخص‌های برازش، نشان از برازش نسبتاً مناسب و معنی‌دار بودن مدل است و داده‌های نمونه مورد مطالعه مدل اصلاح شده را تایید می‌کنند، آماره‌های کای اسکوئر نسبی میزان انطباق ماتریس واریانس کواریانس مدل فرضی را با ماتریس نمونه‌ای مقایسه می‌کنند. این بدان معنی است که فرض اینکه متغیرها با هم دارای ارتباط است، پذیرفته می‌شود. در این مدل مقدار همبستگی بین ابعاد نیز در سطح ۰/۱٪ معنی‌دار است به طور کلی بالاتر از مقدار مجاز به دست آمد که نتایج نشان دهنده مطلوب بودن مدل تحقیق و مطابق مدل تدوین شده با مبانی نظری می‌باشد. بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل اندازه‌گیری گام بعدی در تحلیل بدست آوردن تخمین ضرایب استاندارد (ضرایب مسیر) و عدد معناداری اثر هر کدام از ضرایب رگرسیون در مدل می‌باشد.

پس از تایید قابل قبول بودن شاخص‌های برازش مدل ضرایب رگرسیونی مسیرها و سطوح معناداری مشخص شد نتایج فرضیه‌های مستقیم تحقیق طبق جدول ۵ زیر محاسبه شد.

جدول (۵) خلاصه نتایج فرضیه های تحقیق

فرضیه ها	اثر مستقیم	$\beta$	انحراف استاندارد	t-value	p-value	نتیجه
H1	ذهن آگاهی $\leftarrow$ عملکرد	-۰.۲۲	۰.۱۱۰	۳.۷۱	۰.۰۰۰	تایید
H2	ذهن آگاهی $\leftarrow$ رهبری	-۰.۴۸	۰.۰۷۸	۱۰.۰۲	۰.۰۰۰	تایید
H3	ذهن آگاهی $\leftarrow$ خلاقیت	-۰.۳۴	۰.۰۴۷	۵.۷۳	۰.۰۰۰	تایید
H4	رهبری متواضع $\leftarrow$ عملکرد	۰.۰۶۷	۰.۰۶۵	۰.۸۰	۰.۸۷۰	عدم تایید
H5	خلاقیت کارکنان $\leftarrow$ عملکرد	۰.۴۸	۰.۰۴۵	۶.۴۸	۰.۰۰۰	تایید
H6	رهبری متواضع $\leftarrow$ خلاقیت	0.38	۰.۰۵۸	۶.۱۴	۰.۰۰۰	تایید

مطابق با جدول ۵ از بین ۶ فرضیه مستقیم فقط یک مسیر مربوط به فرضیه چهار مبنی بر تاثیر رهبری متواضع بر عملکرد شغلی مورد تایید واقع نشد سایر مسیرها مورد تایید واقع شدند. بنابراین غالب فرضیه و روابط تدوین شده مدل معنادار هستند به منظور بررسی فرضیه‌های غیر مستقیم از روش بوت استرپ و با کمک نرم افزار amos22 استفاده شد مطابق با جدول ۶ از میان دو فرضیه غیر مستقیم دو فرضیه اول مورد تایید شدند اما فرضیه آخر مورد تایید واقع نشد.

جدول (۶) نتایج آزمون فرضیه های غیر مستقیم پژوهش

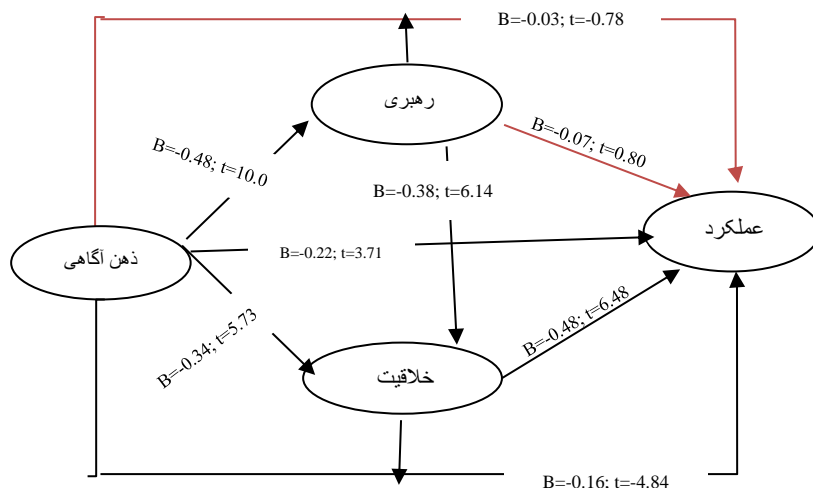
فرضیه‌ها	ضریب مسیر	Sig	فاصله اطمینان <sup>۱</sup>		مقدار t	نتیجه فرضیه
			حد پایین <sup>۲</sup>	حد بالا <sup>۳</sup>		
ذهن آگاهی $\leftarrow$ رهبری $\leftarrow$ عملکرد	-۰.۰۳۲	۰/۴۱۲	-۰.۲۴	-۰.۰۶۵	-۰.۷۸	رد
ذهن آگاهی $\leftarrow$ خلاقیت $\leftarrow$ عملکرد	-۰.۱۶	۰/۰۰۴	-۰.۲۹	-۰.۱۲	-۴.۸۴	تایید

همانطوری که مشاهده می‌شود با توجه به آزمون بوت استرپ سطح معناداری برای فرضیه میانجی اول برابر با ۰.۴۱ است که این فرضیه مورد تایید واقع نشد. اما فرضیه میانجی دوم با سطح معناداری ۰.۰۰۴ و عدد t برابر با -۴.۸۴ مورد تایید واقع شد. شکل زیر مدل نهایی تحقیق است.

1. confidence intervals

2. Lower Bounds

3. Upper Bounds



شکل (۴) مدل نهایی تحقیق تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ذهن آگاهی به مفهوم مشاهده محرک‌های درونی و بیرونی است که همان‌گونه اتفاق می‌افتد بدون هیچ‌گونه قضاوت و پیش‌داوری. نتایج تحقیق ما نشان داد ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد این تاثیر با ضریب مسیر  $-0.22$  و عدد معناداری برابر با  $3.71$  اثر دارد. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های تحقیقات داست و همکاران (۲۰۲۲)، پترو (۲۰۲۱)، گود و همکاران (۲۰۱۶)، وکلک و همکاران (۲۰۱۶)، رب و همکاران (۲۰۱۵)، مرازک و همکاران (۲۰۱۴) همسو است. در تحلیل این یافته می‌توان بیان کرد که ذهن آگاهی باعث افزایش آگاهی از احساسات کارمندان می‌شود و تنش در محیط کار را کم می‌کند. بنابراین این امر تصمیم‌گیری متفکرانه را تسهیل می‌کند. این امر از طریق کمک به بهبود و سرعت بالای پردازش اطلاعات می‌شود که این منجر به بهبود مهارت‌های حل مسئله و عملکرد فرد می‌شود (وکلک و همکاران، ۲۰۱۶).

همچنین نتایج تحقیق نشان داد ذهن آگاهی بر رهبری متواضع تاثیر دارد این تاثیر با ضریب مسیر  $-0.48$  و عدد معناداری برابر با  $10.02$  اثر معناداری دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیقات کیم و پندولا (۲۰۲۲)، سانیا و ریگ (۲۰۲۱)، والش و ارنولد (۲۰۲۰) همسو است. در تفسیر یافته‌های این فرضیه بایستی اشاره کرد که ذهن آگاهی برای رهبران این قابلیت را ایجاد می‌کند که علاوه بر تقویت ذهنی مدیران آنها را در مقابل مشکلات غیر قابل تصور مقاوم می‌کند. علاوه بر این گنجاندن مداخلات مبتنی بر ذهن آگاهی در شیوه‌های

سازمانی به کاهش استرس مدیر، بهبود تمرکز بر وظایف، و در نهایت پرداختن به منابع زیربنایی تغییر رهبری کمک کنند (کیم و پدولا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

یافته‌های تحقیق نشان داد ذهن آگاهی بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد این یافته‌ها با نتایج یافته‌های تحقیقات گیپ و همکاران (۲۰۲۲)، وانگ و همکاران (۲۰۲۱)، نگو و همکاران (۲۰۲۰)، روتهاوس (۲۰۲۰)، کلوزاتو و همکاران (۲۰۱۲) همسو است. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که خلاقیت هنگامی رشد می‌کند که ذهن و جسم افراد آرام باشد و به موضوعات مختلف از زوایایی جدیدی نگاه کند و به طور کلی خارج از چارچوب‌های عرف و معمول فکر نکند. در واقع خلاقیت زمانی در افراد به جریان می‌افتد که آنها بخشی از زمان خود را برای مرور ایده‌ها و اتفاقات پیرامون اختصاص دهند و این دقیقاً همان چیزی است که با ذهن آگاهی ارتباط دارد. فرد ذهن آگاه توانمندی بیشتری برای درک پیرامون خود دارد. او اتفاقات و افراد را عمیق‌تر درک می‌کند بنابراین می‌توان گفت بین ذهن آگاهی و خلاقیت ارتباط مثبت وجود دارد.

نتایج یافته‌های این تحقیق نشان داد که عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد. این یافته‌ها همسو با نتایج یافته‌های تحقیقات ژانگ و همکاران (۲۰۲۲) و جانسنوار و رنجیت (۲۰۲۲)، یمین (۲۰۲۰)، جو و بنت (۲۰۱۸) گونگ و همکاران (۲۰۰۹) است. همچنین یافته‌های این تحقیق در خصوص تاثیر رهبری متواضع بر خلاقیت نیز مثبت بود این یافته‌ها نیاز با نتایج یافته‌های تحقیقات خان و عباس (۲۰۲۲) نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چانگ و همکاران (۲۰۲۰)، نگ و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود. در واقع می‌توان گفت رهبری متواضع می‌تواند با ایجاد ساختار مناسب، با دادن انرژی مثبت، در اختیار قرار دادن منابع، حمایت روحی و روانی و پرورش زیردستان به خلاقیت کارکنان کمک می‌کند. شاید رهبران خود نیازمند خلاقیت نباشند؛ اما آن‌ها نیازمند درک عناصر اصلی فرآیند خلاقیت (آزادی و استقلال، مالکیت، پذیرش و اصول خلاقیت) هستند. رهبران بایستی شرایط خلاقیت از جمله آموزش، زمان، منابع و عوامل ترغیب خلاقیت برای خلق ایده‌ها جدید در بین کارکنان سازمان خود را فراهم کنند.

در نهایت یافته‌های این تحقیق نشان داد که ذهن آگاهی از طریق خلاقیت بر عملکرد شغلی هم تاثیر دارد. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های تحقیقات خان و عباس (۲۰۲۲)، اسلام و اسد (۲۰۲۰)، چونگ و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. در تفسیر یافته‌های این فرضیه می‌توان بیان کرد که کارکنان ممکن است به دنبال ارائه ایده‌های خلاقانه، مرتبط و مفید باشند؛ اما فرد از طرح و

<sup>1</sup> Kim & Pendola

بیان ایده‌های خود به علت ترس و عدم اعتماد به نفس اجتناب کند؛ لذا آموزش ذهن آگاهی باعث ارتقاء اعتماد بنفس فرد می‌شود در نتیجه خلاقیت فرد بیشتر می‌شود. همچنین ذهن آگاهی با درگیر کردن فرد در فرآیند شناسایی مشکل، جستجوی و رمزگذاری اطلاعات باعث تلاش و مشارکت خلاقانه در محل کار می‌شود در نتیجه مشارکت خلاقانه باعث بهبود خلاقیت و عملکرد فرد می‌شود.

سازگاری و تعمیم‌پذیری بالقوه نتایج این تحقیق در رابطه با روابط ساختاری ذهن آگاهی با عملکرد دارای چند پیامد مدیریتی است. اول اینکه یافته‌های این تحقیق در خصوص روابط مستقیم ذهن آگاهی، رهبری متواضع، خلاقیت و عملکرد شغلی این است که مدیران سازمان می‌توانند با نهادینه سازی و به کارگیری آموزش‌های مبتنی بر ذهن آگاهی در سازمان و با ایجاد درک مناسب از این متغیر در کارکنان به سطح بالاتری از پیامدهای شغلی دست یابند. دوم اینکه یافته‌های این تحقیق در خصوص نقش میانجی‌گری خلاقیت در رابطه با ذهن آگاهی و عملکرد شغلی است. بنابراین مدیران می‌توانند با بهبود خلاقیت کارکنان ارتباط ذهن آگاهی و عملکرد شغلی را بهبود دهند.

مدل پژوهشی این تحقیق بیشتر قدرت تبیینی در سازمان‌های دولتی و به خصوص سازمان‌های نظامی را دارد. اثر ذهن آگاهی بر رهبری متواضع قوی‌تر از سایر روابط است. بخش بزرگتر از نتایج عملکرد کارکنان در سازمان را می‌توان به متغیر ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان نسبت داد.

این مطالعه با غنی‌سازی دانش ما در مورد شرایط سازمانی که بر پدیده ذهن آگاهی-خلاقیت تأثیر می‌گذارد، به تحقیقات ذهن آگاهی موجود در مورد خلاقیت در محیط‌های کاری کمک می‌کند.

این مطالعه پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها دارد. سازمان‌هایی که خواهان خلاقیت هستند، ممکن است از ذهن آگاهی به‌عنوان معیاری برای انتخاب مشاغلی که نیاز به راه‌حل‌های خلاقانه مشکل دارند، استفاده کنند؛ زیرا افراد درگیر در خلاقیت احتمالاً بیشتر در فرآیند خلاقانه شرکت می‌کنند و این امر منجر به هم‌افزایی در عملکرد خلاقانه‌تر می‌شود. سازمان‌ها بایستی با اضافه کردن آموزش ذهن آگاهی به برنامه‌های آموزشی خلاقیت (به‌عنوان مثال، برنامه تفکر خلاقیت پوردو) که معمولاً بر ایده‌پردازی و بسط تکنیک‌های تفکر متمرکز است، هم‌خلاقیت و هم‌عملکرد کارکنان خود را بهبود دهند. زیرا مشارکت کارکنان در فرآیند خلاقانه زمانی که آنها هوشیارتر باشند می‌تواند خلاقیت و عملکرد فردی را بهبود دهد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که مزایای ذهن آگاهی برای خلاقیت کارکنان (از طریق تعامل فرآیند خلاق)



تنها زمانی آشکار می‌شود که رهبران متواضع باشند. در ارتباط با انتخاب کارکنان آگاه یا آموزش ذهن آگاهی آنها، سازمان‌ها باید تواضع مدیران خود را تشویق یا توسعه دهند. به عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند مدیران را تشویق کنند که فروتنی را تمرین کنند (مثلاً نقاط قوت زبردستان خود را بپذیرند و فعالانه از آنها ایده بگیرند (کیبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) یا از باز خورد ۳۶۰ درجه یا مربیگری برای کمک به مدیران برای دستیابی به دیدگاه دقیق‌تری درباره خود استفاده کنند (دام و گدمین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). فروتنی رهبر امری حیاتی است و باید در کنار هر تلاشی در رابطه با انتخاب یا آموزش ذهن آگاهی توسعه داده شود.

برای رسیدن به عملکرد بالا لازم است از مداخلات فراشناخت و ذهن آگاهی استفاده شود. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که بین ذهن آگاهی و هیجانات مثبت، روابط قوی دو طرفه وجود دارد. تفکرات مثبت و سازنده نیازمند توجه صحیح و دقیق به واقعیات پیرامونی، تعریف درست مسئله و تحلیل مناسب است که بدون هیجانات مثبت مقدور نیست. هر چند ایجاد تعادل در این رابطه در فضایی مثبت و سازنده پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه نیازمند تلاش و دقت و مبارزه مستمر با ناکامی‌ها و تلخی‌ها است. به عبارت دیگر تلاش فراوانی با بهره‌گیری از مکانیزم‌های خود تنظیمی و رهبری بر خود مورد نیاز است تا بتوان خود را کم و بیش در فضای روانی و فکری مثبتی قرار داد. استفاده از مفهوم ذهن آگاهی در مباحث مختلف این حوزه ضروری است. در ادامه چند پیشنهاد اجرایی ارائه شده است:

- پیشنهاد می‌شود رابطه بین ذهن آگاهی و عملکرد در سازمان‌های نظامی از طریق یک ازمون تجربی توسط اساتید روانشناسی در مراکز آموزشی آجا انجام شود.
- باتوجه به اینکه ذهن آگاهی موضوعی است که تحت عنوان کلی علوم شناختی قرار می‌گیرد؛ مقام معظم رهبری به اهمیت علوم شناختی و به خصوص جنگ شناختی تاکید کرده‌اند. بنابراین لازم است مباحث مربوط به ذهن و باورهای کارکنان آجا و خانواده‌های آنان (از جمله ذهن آگاهی) در قالب کارگاه آموزشی توسط اساتید روانشناسی و جنگ روانی تبیین شود.
- تلاش برای مبارزه مستمر با ناکامی‌ها و تلخی‌ها اساس نظامی‌گری است. در این میان انتصاب فرماندهان متواضع در بین کارکنان در یگان‌های رزمی، یکی از شرایط تقویت عملکرد مبتنی بر ذهن آگاهی است.

<sup>1</sup> Cable

<sup>2</sup> Dame & Gedmin

- باتوجه به نظر پدر مدیریت معاصر دنیا(پیتردراکر) مبنی بر نقش کارکنان دانشی در توسعه‌یافتگی ملت‌ها و تاکید ایشان بر توجه به درون ذهن و باطن این کارکنان، لذا پیشنهاد می‌شود فرماندهان مراکز علمی آجا به انگیزه‌های درونی و باطن افسران نخبه تمرکز کرده و همدلی را در عمل اجرا کنند.
- در این تحقیق، تاثیر رهبری متواضع بر عملکرد و نقش میانجی رهبری متواضع در رابطه بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی مورد تأیید واقع نشدند. بنابراین بررسی این موضوع در پژوهش‌های آینده در سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود. یک مطالعه طولی در خصوص مدل این تحقیق می‌تواند به قابلیت اعتماد بیشتر به نتایج تحقیق کمک کند.

### قدردانی

از کلیه همکاران محترم از جمله دست‌اندرکاران فصلنامه وزین علوم و فنون نظامی، مشارکت کنندگان در تکمیل پرسشنامه و همچنین داوران گرانقدر که بادقت نظر و ارایه نکات ارزنده به غنای این تحقیق افزودند، قدردانی می‌کنم.

### منابع

- فیضه، عبدالملک؛ دباغی، پرویز و گودرزی، ناصر. (۱۳۹۴). اثر بخشی آموزش کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی، در میزان استرس، اضطراب، افسردگی و بهزیستی روان‌شناختی در کارکنان نظامی. فصلنامه روانشناسی نظامی، ۲۱ (۶): ۱۴-۵.
- کاظمی حمید، شجاعی فرزانه، سلطانی زاده محمد. (۱۳۹۷). اثربخشی مداخله ذهن آگاهی مبتنی بر کاهش استرس بر انعطاف‌پذیری روانشناختی، تحمل پریشانی و تجربه مجدد ضربه در جانبازان مبتلا به اختلال استرس پس از سانحه. علوم مراقبتی نظامی، ۴ (۴): ۲۴۸-۲۳۶.
- گلشاهی، بهنام؛ صادقی نسب، محسن و مرادی دمنه، غلامرضا. (۱۴۰۲). مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، (۶۳): ۶۲-۳۳.
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). تبیین فرآیند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۹ (۱۸): ۲۴-۴۶.
- مختاری فر، هادی؛ مهتری آرانی، محمد و شکرریز، جواد. (۱۴۰۲). تاثیر عوامل سازمانی و برون سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش تعدیلگر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نزاچا). علوم و فنون نظامی، (۶۴): ۱۹۱-۱۱۱.

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 229, 620-611
- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International journal of productivity and performance management. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 125-143..
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Psychology Faculty Publications*. 1111.[https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2005). *Human Resource. Management*, Post & Telecom Press, Beijing, 227.

- Calcagni, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A Mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 19(6), 1691–1711. doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8
- 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*.
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.
- Colzato, L. S., Szapora, A., & Hommel, B. (2012). Meditate to create: the impact of focused-attention and open-monitoring training on convergent and divergent thinking. *Frontiers in psychology*, 3, 116.
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity: A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40(1), 87-101
- Dust, S. B., Liu, H., Wang, S., & Reina, C. S. (2022). The effect of mindfulness and job demands on motivation and performance trajectories across the workweek: An entrainment theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 221
- Gip, H., The Khoa, D., Guchait, P., Fernando Garcia, R. L., & Pasamehmetoglu, A. (2022). Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 383-411
- Gonçalves, L. R. P. & Rego, A. (2016). How Leader's Humility Predict Team Creativity: An Empirical Study. *In International Management Conference* (pp. 377-380).
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142

- Henriksen, D., Creely, E., & Henderson, M. (2019). Failing in creativity: The problem of policy and practice in Australia and the United States. *Kappa Delta Pi Record*, 55(1), 4-11
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
- Hunter J, & Scherer, S. (2009). *Knowledge Worker Productivity and The Practice of Self-Management*" available at : [www.mindfulnet.org](http://www.mindfulnet.org)
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*. 15(4),. 647-664
- Kempster, S., Stewart, J. (2010). Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41(2), 205-219
- Khan, S. M., & Abbas, J. (2022). Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: Mediating role of creative process engagement. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101027
- Kim, D. J., & Pendola, A. (2022). (Re) Envisioning Mindfulness for Leadership Retention. *NASSP Bulletin*, 106(1), 5-31.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
- Moore, A., & Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and cognition*, 18(1), 176-186.
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter?. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*.28(3),. 117-123
- Ost, L.G. (2008). Efficacy of the third wave of behavioral therapies: a systematic review and meta analysis. *Behavior Research and Therapy*, 460 296 – 321.

- Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Acad. Manag. J.* 59, 1088–1111
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1203.
- Peeraullee, B. S., Farooq, M., & Viapulam, S. M. (2020). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB PERFORMANCE OF MAURITIAN EMPLOYEES IN THE ERA OF TRANSFORMATIVE MARKETING. *Proceedings on Engineering*, 2(1), 59-72
- Petrou, P. (2021). When do daily unattained tasks boost job performance? The moderating role of employee reflexivity and mindfulness. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658
- Richard, O. C., Avery, D. R., Luksyte, A., Boncoeur, O. D., & Spitzmueller, C. (2019). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement: The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology* 72(3), 421-444
- Rothouse, M. J. (2018). *Facilitating team creativity and collaboration using mindfulness and contemplative arts*. Doctoral dissertation, Saybrook University.

- Rothouse, M. J. (2020). *Individual-Level Mindfulness and Organizational Creativity. A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations*, (55-67). Springer
- Rothouse, M. J. (2020). *Terms and Concepts: Mindfulness, Creativity, and Contemplative Arts. In A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations* (pp. 17-38). Palgrave Pivot, Cham.
- Sanyal, C., & Rigg, C. (2021). Integrating mindfulness into leadership development. *Journal of Management Education*, 45(2), 243-264.
- Sathiyaseelan, A., Balasundaram, S., & Zirkler, M. (2022). *Is Mindfulness a Key Characteristic of a Jugaad Leader? In Mindful Leadership in Practice* (pp. 57-73). Springer, Cham.
- Vaculík, M., Vytásková, J., Procházka, J., & Zalis, L. (2016, May). Mindfulness, job satisfaction and job performance: Mutual relationships and moderation effect. *In 21st International Scientific Conference Economics and Management* (pp. 148-156).
- Vince, R. (2010). Anxiety, politics and critical management education. *British Journal of Management*, 21(1), 26-39
- Vratskikh, I., Masa'deh, R., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* [online] 11(2), 69 .
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287-298.
- Wang, T., Wang, D., & Liu, Z. (2021). Feedback-seeking from team members increases employee creativity: the roles of thriving at work and mindfulness. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-20.
- Yamin, M. A. Y. (2020). Examining the effect of organisational innovation on employee creativity and firm performance: moderating role of knowledge sharing between employee creativity and employee performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(3), 447-467.



- 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.
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46
- Zhang, Y., He, W., Long, L., & Zhang, J. (2022). Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations. *Human Resource Management*, 61(1), 21-38
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

