

Conceptualizing Neuroleadership Based on Phenomenological Method

Atefeh Ziari¹, Nader Sheikholeslami Kandelousi^{2*}, Zahra Alipour Darvish³,
Mohsen Mohamadian Saravi⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

*Correspondence: Moheballi Rahdar
n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

Received: April 13, 2025

Accepted: September 2, 2025

Published: Summer 2025

Citation: Ziari, A., Sheikholeslami Kandelousi, N., Alipour Darvish, Z., Mohamadian Saravi, M. (2025). Conceptualizing Neuroleadership Based on Phenomenological Method. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5(2), 223-246.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Islamic Azad University of Zahedan. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: The present study aims to conceptualize neuroleadership and identify its components based on the lived experience of managers and academic experts, using the qualitative method of Claise phenomenology. In this regard, data were collected through semi-structured interviews with 15 senior managers and academic professors and analyzed using Claise's seven-step method. Data analysis led to the extraction of 15 main themes in the form of four general dimensions including: 1) cognitive and neural capabilities (such as neural self-awareness, cognitive decision-making, and self-regulation), 2) social communication and interactions (empathy, emotion regulation, and neural mirroring), 3) mental awareness and coordination (mindfulness and brain coherence), and 4) judgment and ethics (neurojustice). The findings showed that neurocognitive leadership is an interdisciplinary concept that, by relying on neuroscience and cognition, can lead to improved organizational interactions, increased efficiency, enhanced employee motivation, and improved managerial decision-making. Comparing the research findings with previous studies, indicates that the results are consistent with most domestic and foreign research on the impact of neuroscience on leadership behavior and organizational performance. Finally, based on the findings, suggestions for practical use in organizational environments as well as suggested directions for future research are presented.

Keywords: Neurological Leadership, Neuroleadership, Neuroscience, Cognitive Management, Phenomenology.

DOI: [10.71572/msds.2025.1212046](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1212046)

Extended Abstract

Introduction

In a complex and constantly changing environment, managers need new knowledge and skills that can modify and enhance conventional views of human potential. One of these important and applied knowledge is neuroscience. Accordingly, new research in this field seeks to explain insights into the neurological drivers and brain-related knowledge that play an effective role in shaping behavior, especially in social environments. Human behavior can be considered a definite result of brain activities. These behaviors, which are observable, are the result of thoughts and movements that are formed through the path of electrical signals in the brain and passing through neuronal chains (Hafman et al, 2023). The concept of "neurocognitive leadership" was proposed more than two decades ago by Dr. David Rock. He defined four main dimensions for this type of leadership: 1) decision-making and problem solving, 2) regulating emotions in the workplace, 3) collective participation in the organization, and 4) facilitating the process of change and transformation. These dimensions are considered as the foundations for the formation of effective leadership in organizations (Deblek et al, 2022).

Case Study

Unlike purely experimental approaches, the present study does not intend to directly test the neural functioning of leaders in the face of stimuli such as emotions or organizational changes. The main goal of this research is to identify and analyze the mental concepts of leaders and examine how their brains function in order to apply neuroscientific leadership to promote individual, group, and organizational well-being. In this view, a mere focus on overt behaviors gives way to discovering their underlying causes in the mind; which can increase leaders' understanding of themselves and the organization, and ultimately facilitate the process of transformation in the organization. The study of neuroleadership equips leaders with a set of scientific techniques, in-depth knowledge of brain functions, and the ability to manage and modulate organizational actions and reactions. This plays a fundamental role in becoming more effective, more human-centered, and more forward-looking leaders. Accordingly, and given the increasing acceptance of neuroscience approaches and findings in social sciences, the present study seeks to answer this fundamental question: What new concepts of neuroleadership can be identified based on the phenomenological approach?

Theoretical framework

Neuroleadership is an emerging concept in the field of organization and management studies that combines neuroscience findings with theories of leadership and organizational behavior to provide a new understanding of the cognitive, emotional, and decision-making processes of leaders. This approach was first introduced by David Rock in the early 2000s and quickly attracted the attention of interdisciplinary researchers in the fields of management, psychology, neuroscience, and cognitive science (Zhang & He, 2024). By focusing on brain structures and functions, neuroleadership attempts to provide a more scientific explanation of leadership behaviors, interpersonal interactions, and emotional reactions in organizational environments (Balch et al., 2023). The importance of addressing this issue is highlighted when today's organizations are faced with challenges such as behavioral complexities, decision-making pressures, and the need to improve human productivity. By providing a deeper look into the cognitive processes of the brain, neuroleadership can help leaders make more effective decisions, manage conflict, and improve

employee motivation and commitment. It also provides a more nuanced understanding of the role of emotions, memory, attention, and empathy in organizational leadership.

Methodology

The present study was conducted with a qualitative approach and using the interpretive phenomenological method to achieve a deep understanding of the lived experience of managers of the concept of neuroscientific leadership¹. The statistical population of the study included senior managers and university faculty members with a background in management and familiarity with neuroscience². To select participants, purposive sampling was used, and the sampling process continued until theoretical saturation of the data was reached, which was finally achieved with in-depth and semi-structured interviews with 15 experts. The interviews were recorded with informed consent and then carefully transcribed. Each interview lasted between 45 and 60 minutes. A mixed-method approach was used to analyze the data. At the core of the analysis, Claise's seven-step method was used to deeply understand the lived experiences phenomenologically. However, in order to increase the accuracy, reliability, and transparency of the coding and pattern extraction process, all analysis steps were carried out with the support of MAXQDA qualitative data analysis software (version 2022).

Discussion and Results

The Claise method is one of the most reliable methods in phenomenological qualitative data analysis, which uses seven systematic steps to extract the semantic structure of the phenomenon under study. The following describes the steps of implementing this approach in the present study. First stage: Familiarization with the data content (study of participants' descriptions) In the first stage, all interviews were studied in full and repeatedly to gain a deep understanding of the participants lived experiences with the phenomenon under study (neurocognitive leadership). Repeated reading of the interviews provided the opportunity to identify contexts, tone, emotions, word choices, and implicit signs; which enabled a deeper understanding of the participants lived experience and perceptions of the concept of "neurocognitive leadership". This process is considered the foundation of the second stage, namely, extraction of meaningful expressions. Second Step: Extracting Meaningful Phrases from the Data In the second step of the data analysis process, meaningful phrases were identified and extracted from the interview text using the Claise phenomenological approach. In total, a significant number of meaningful phrases were extracted from the 15 semi-structured interviews conducted, and on average, between 50 and 100 meaningful phrases were obtained for each interview, which reflected the participants lived experiences, perceptions, and interpretations of different dimensions of neurocognitive leadership.

Conclusion

In the present study, neuroleadership was examined as a new approach to organizational management and leadership. The findings of this study showed that this approach, based on neurological and cognitive concepts, has profound effects on leadership and management processes in organizations. Neuroleadership helps leaders improve decision-making, enhance employee motivation and performance, and improve human relations in the workplace by using a deeper understanding of neurological and cognitive processes. According to the findings, the four main dimensions of neuroleadership include cognitive and neural capabilities, social communication and interactions, mental awareness and

coordination, and judgment and ethics. Each of these dimensions has components that are directly related to the neurological and cognitive processes of the brain. These components allow leaders to strengthen their abilities in facing challenges and crises, communicate effectively with others, make ethical and fair decisions, and ultimately help improve organizational performance. Research literature also suggests that these results are consistent with previous studies. This alignment between the findings of the present study and the research literature further emphasizes the importance of neurocognitive leadership in modern management. However, more research is needed to examine the details and long-term effects of this approach in different organizations and industries to fully test and validate its effects in different conditions. There is also a need to develop tools and operational models for implementing neurocognitive leadership in organizations.

Contribution of authors

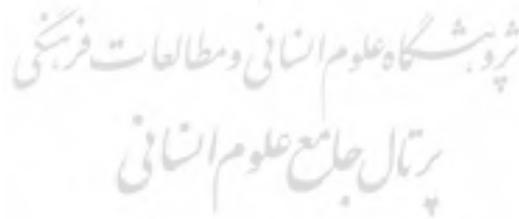
All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال پنجم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴ - صفحه ۲۴۶-۲۲۳

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

مفهوم سازی رهبری عصب شناختی (نورولیدرشیپ) مبتنی بر روش پدیدار شناسی

عاطفه زیاری^۱ ID، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^{۲*} ID، زهرا علیپور درویش^۳ ID،
محسن محمدیان ساروی^۴ ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۴. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده: تحقیق حاضر با هدف مفهوم‌سازی رهبری عصب‌شناختی (نورولیدرشیپ) و شناسایی مؤلفه‌های آن بر پایه تجربه زیسته مدیران و صاحب‌نظران دانشگاهی، با بهره‌گیری از روش کیفی پدیدارشناسی کلایزی انجام شده است. در این راستا، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران ارشد و اساتید دانشگاهی جمع‌آوری گردید و با روش هفت مرحله‌ای کلایزی مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۱۵ مضمون اصلی در قالب چهار بُعد کلی شامل: (۱) توانمندی‌های شناختی و عصبی (نظیر خودآگاهی عصبی، تصمیم‌گیری شناختی و خودتنظیمی)، (۲) ارتباطات و تعاملات اجتماعی (همدلی، تنظیم هیجان و آینه‌سازی عصبی)، (۳) آگاهی و هماهنگی ذهنی (ذهن‌آگاهی و انسجام مغزی)، و (۴) قضاوت و اخلاقیات (عدالت عصبی) گردید. یافته‌ها نشان داد که رهبری عصب‌شناختی مفهومی میان‌رشته‌ای است که با اتکا به علوم اعصاب و شناخت، می‌تواند به بهبود تعاملات سازمانی، افزایش کارایی، ارتقاء انگیزش کارکنان و بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منجر شود. مقایسه یافته‌های تحقیق با مطالعات پیشین، حاکی از هم‌سویی نتایج با اغلب تحقیق‌های داخلی و خارجی در زمینه تأثیر علوم اعصاب بر رفتار رهبری و عملکرد سازمانی است. در پایان، بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهایی جهت بهره‌برداری عملی در محیط‌های سازمانی و نیز مسیرهای پیشنهادی برای تحقیقات آتی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: رهبری عصب‌شناختی، نورولیدرشیپ، علوم اعصاب، مدیریت شناختی، پدیدارشناسی.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: نادر شیخ الاسلامی
کندلوسی

n_sheikhholeslami@iau-tnb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۴

استناد: زیاری، عاطفه. شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. علیپور درویش، زهرا. محمدیان ساروی، محسن. (۱۴۰۴). مفهوم سازی رهبری عصب شناختی (نورولیدرشیپ) مبتنی بر روش پدیدار شناسی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۵(۲)، ۲۴۶-۲۲۳.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند. منتشر شده توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

DOI: [10.71572/msds.2025.1212046](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1212046)

مقدمه

در محیطی پیچیده و دائماً در حال تغییر، مدیران نیازمند دانش‌ها و مهارت‌های نوینی هستند که بتواند دیدگاه‌های مرسوم درباره پتانسیل انسانی را اصلاح و ارتقاء دهد. یکی از این دانش‌های مهم و کاربردی، علوم اعصاب است. بر این اساس، تحقیق‌های نوین در این حوزه به دنبال تبیین بینش‌هایی از پیشران‌های عصب‌شناختی و دانسته‌های مرتبط با مغز هستند که در شکل‌گیری رفتار، به‌ویژه در محیط‌های اجتماعی، نقش مؤثری ایفا می‌کنند. رفتار انسان را می‌توان نتیجه‌ای قطعی از فعالیت‌های مغزی دانست. این رفتارها که قابل مشاهده هستند، حاصل افکار و حرکتی‌اند که از مسیر سیگنال‌های الکتریکی مغز و عبور از زنجیره‌های نورونی شکل می‌گیرند (Hafman et al, 2023). مفهوم «رهبری عصب‌شناختی» بیش از دو دهه پیش توسط دکتر دیوید راک مطرح شد. وی چهار بُعد اصلی برای این نوع از رهبری تعریف کرد: (۱) تصمیم‌گیری و حل مسئله، (۲) تنظیم هیجانات در محیط کار، (۳) مشارکت جمعی در سازمان، و (۴) تسهیل روند تغییر و تحول. این ابعاد به عنوان پایه‌هایی برای شکل‌گیری رهبری اثربخش در سازمان‌ها مطرح‌اند (Deblek et al, 2022).

روش‌های عصب‌شناختی می‌توانند مکمل مناسبی برای روش‌های سنتی تحلیل رفتار سازمانی باشند و درک عمیق‌تری از مفهوم رهبری ارائه دهند. این روش‌ها حتی در فرآیند گزینش و پرورش رهبران آینده نیز کاربرد دارند. یکی از نتایج کلیدی علوم اعصاب، توانایی پیش‌بینی رفتار از طریق تحلیل‌های سلسله‌مراتبی در چهار سطح بنیادین است: مولکولی، سلولی، شبکه‌ای و رفتاری (Mackelan et al, 2022). در سطح مولکولی، انتقال‌دهنده‌های عصبی و هورمون‌ها بررسی می‌شوند؛ در سطح سلولی، نورون‌ها و فعالیت آن‌ها تحلیل می‌شوند؛ سطح شبکه‌ای بر مدارهای عصبی و نورونی تمرکز دارد؛ و در نهایت، سطح رفتاری به بررسی تعاملات بین‌فردی، تعارض‌ها، کار تیمی و عملکردهای شناختی مانند حافظه، یادگیری، استدلال و آینده‌نگری می‌پردازد. ظرفیت عملکرد مغز و سیستم عصبی، بنیانی برای تمام مهارت‌های انسانی محسوب می‌شود (Tzachrista et al, 2022).

محیط‌های کاری امروزی با چالش‌های فراوانی همراه‌اند که انواع فشارها و تعارض‌ها را به همراه دارند. در چنین شرایطی، مدیریت احساسات و خلق‌وخوی کارکنان یکی از چالش‌های اصلی پیش روی رهبران است. افزون بر این، سازمان‌ها به‌ویژه نیازمند سبکی نوآورانه از رهبری هستند که توانمندی لازم را برای ایجاد جوی مثبت و انگیزشی در محیط کار فراهم سازد (Willems et al, 2023). همچنین، یادگیری نحوه عملکرد ذهن انسان و پرورش عادت‌های کاری جدید، برای هر فردی که در پی مدیریت دیگران است، از اولویت بالایی برخوردار است (Ruiz-Rodríguez et al, 2023). در همین راستا، استفاده از تکنیک‌های علوم اعصاب شناختی نشان داده که رفتار کارکنان در محیط‌های کاری، الزاماً مطابق با پیش‌فرض‌های ذهنی بسیاری از مدیران نیست. این موضوع می‌تواند توضیحی برای شکست بسیاری از ابتکارات رهبری و برنامه‌های تغییر سازمانی باشد (Amoretti, 2023).

یکی از نیازهای بهره‌گیری از مفهوم «رهبری عصب‌شناختی» به عنوان حوزه‌ای نوظهور در تحقیق‌های سازمانی، تمرکز آن بر به‌کارگیری دستاوردهای علوم اعصاب در موضوعاتی چون توسعه رهبری و مدیریت، تحول در ساختارهای

مدیریتی و نیز آموزش و پرورش منابع انسانی است. در این چارچوب، موفقیت و کامیابی زمانی حاصل می‌شود که افراد بتوانند فرآیندهای مغزی خود را به صورت مستقیم هدایت کرده و از طریق شناخت عملکرد مغز در محیط کاری، سطح تمرکز و بهره‌وری خود را افزایش دهند. در نتیجه، زمانی که افراد به ذهن‌آگاهی یا فراشناخت می‌پردازند، می‌توانند از این توانایی برای کنترل و اصلاح ذهن و عملکرد مغزی خود استفاده کنند. هدف این رویکرد، یاری رساندن به رهبران و سازمان‌ها در جهت پرورش ظرفیت‌های مدیریتی، از طریق درک عمیق‌تر عملکرد مغز در سطوح فردی، گروهی و سیستمی است (Patangia et al, 2024).

نیاز دیگر به استفاده از رهبری عصب‌شناختی، در تلاش آن برای بهره‌گیری از علوم اعصاب جهت ایجاد اثرگذاری عمیق بر مغز، به‌ویژه بر کارکردهای شناختی افراد، نهفته است. این امر به‌گونه‌ای مؤثر می‌تواند فرآیند تغییر و تحول سازمانی را تسهیل و تسریع کند (Saruhan, 2023). به کمک یافته‌های علوم اعصاب، می‌توان بهبودهایی چشمگیر در ادراک، حافظه، تصمیم‌گیری، انگیزش، اعتماد، تعهد، نفوذ، ارتباط، همکاری، مشارکت و سایر مؤلفه‌های کلیدی سازمانی به وجود آورد. زمانی که یک رهبر یا مدیر، با رفتار خود نوعی تهدید برای کارکنان ایجاد می‌کند، مغز آن کارکنان وارد حالت تدافعی شده و بهره‌وری آن‌ها به شدت کاهش می‌یابد (Gkintoni et al, 2022). در مقابل، اگر رهبران بتوانند احساس مثبتی را در کارکنان نسبت به خودشان ایجاد کنند، انتظارات را به روشنی بیان نمایند، تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذارند، و در ایجاد روابط مثبت و تعامل محترمانه کوشا باشند، به‌طور طبیعی موجب افزایش اثربخشی، خلاقیت و تاب‌آوری کارکنان خواهند شد. در این شرایط، مغز احساس پاداش را تجربه کرده و به رفتار مثبت تقویت می‌شود. درک این نکته که مغز چگونه تهدید یا پاداش را تفسیر می‌کند، می‌تواند به رهبران در اجرای موفق تغییرات سازمانی کمک کند. مغز انسان ساختاری منعطف و بسیار تغییرپذیر دارد؛ ارتباطات عصبی درون آن قابلیت بازآرایی داشته و می‌توان رفتارهای جدید را آموخت و تثبیت کرد (Rovelli et al, 2022).

برخلاف رویکردهای تجربی صرف، تحقیق حاضر قصد ندارد عملکرد عصبی رهبران را در مواجهه با محرک‌هایی همچون هیجانات یا تحولات سازمانی به‌طور مستقیم آزمایش کند. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و تحلیل مفاهیم ذهنی رهبران و بررسی چگونگی عملکرد مغزی آن‌ها در راستای استفاده کاربردی از رهبری عصب‌شناختی برای ارتقاء رفاه فردی، گروهی و سازمانی است. در این نگاه، تمرکز صرف بر رفتارهای آشکار جای خود را به کشف علل زیربنایی آن‌ها در ذهن می‌دهد؛ امری که می‌تواند موجب افزایش درک رهبران از خود و سازمان، و در نهایت تسهیل فرآیند دگرگونی در سازمان شود. مطالعه نورولیدرشیپ رهبران را با مجموعه‌ای از فنون علمی، دانش عمیق نسبت به عملکردهای مغزی، و توانایی در مدیریت و تعدیل کنش‌ها و واکنش‌های سازمانی مجهز می‌سازد. این امر در راستای تبدیل شدن به رهبرانی مؤثرتر، انسان‌محورتر و آینده‌نگرتر، نقشی اساسی ایفا می‌کند. بر این اساس و با توجه به استقبال روزافزون علوم اجتماعی از رویکردها و یافته‌های علوم اعصاب، تحقیق حاضر درصدد پاسخ به این پرسش بنیادین است که: چه مفاهیم جدیدی از رهبری عصب‌شناختی (نورولیدرشیپ) بر پایه رویکرد پدیدارشناسی قابل شناسایی است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری عصب‌شناختی (نورولیدرشیپ) مفهومی نوظهور در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت است که در پی تلفیق یافته‌های علوم اعصاب با نظریه‌های رهبری و رفتار سازمانی، درک تازه‌ای از فرآیندهای شناختی، هیجانی و تصمیم‌گیری رهبران ارائه می‌دهد. این رویکرد نخستین بار توسط دیوید راک در اوایل دهه ۲۰۰۰ معرفی شد و به سرعت توجه محققان میان‌رشته‌ای را در حوزه‌های مدیریت، روان‌شناسی، علوم اعصاب و علوم شناختی به خود جلب کرد (Zhang & He, 2024). نورولیدرشیپ با تمرکز بر ساختارها و عملکردهای مغزی، می‌کوشد تا به تبیین علمی‌تر رفتارهای رهبری، تعاملات میان‌فردی، و واکنش‌های هیجانی در محیط‌های سازمانی بپردازد (Balch et al, 2023). اهمیت پرداختن به این موضوع زمانی برجسته می‌شود که سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی چون پیچیدگی‌های رفتاری، فشارهای تصمیم‌گیری، و نیاز به ارتقاء بهره‌وری انسانی مواجه‌اند. نورولیدرشیپ با ارائه نگاهی عمیق‌تر به فرآیندهای شناختی مغز، می‌تواند رهبران را در اتخاذ تصمیمات مؤثرتر، مدیریت تعارض، و ارتقاء انگیزش و تعهد کارکنان یاری رساند. این رویکرد همچنین درک دقیق‌تری از نقش هیجان‌ها، حافظه، توجه و همدلی در رهبری سازمانی ارائه می‌دهد.

در راستای بررسی و تحلیل پیشینه‌ی پژوهش‌های مرتبط با رهبری عصبی (نورولیدرشیپ)، مطالعات متعددی در حوزه‌های مختلف علمی صورت گرفته است که به تبیین ابعاد مختلف این رویکرد نوین مدیریتی پرداخته‌اند. کائور^۱ (۲۰۲۴) با استفاده از الگوریتم‌های مبتنی بر متن‌کاوی، مفاهیم غالب در تقاطع علوم اعصاب و مدیریت استراتژیک را شفاف‌سازی کرده و روند تکاملی گفتمان علمی در این حوزه را مورد بررسی قرار داده است. دلانوئز^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که رویدادهای عاطفی در محیط کار می‌توانند قضاوت‌های ارزشی کارکنان را بهبود بخشند و بر اهمیت مهارت‌های رهبری عصبی در مدیریت احساسات و رفاه کارکنان تأکید کرده‌اند. روولی^۳ و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری و کنش‌پذیری به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی سازگاری، با سپک‌های تصمیم‌گیری همبستگی دارند. گکینتون^۴ و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی سیستماتیک نشریات تحقیقاتی منتشر شده در دو دهه گذشته، بر ارتباط حیاتی ادغام علوم اعصاب با مشکلات رهبری آموزشی تأکید کرده و نگرانی‌های اخلاقی در مورد استقرار آن در محیط‌های آموزشی را برجسته کرده‌اند.

همچنین در ادبیات پژوهش‌های داخلی مرتبط با کاربرد علوم اعصاب در مدیریت، جمشیدی (۲۰۲۱) با بازبینی نظریه هویت اجتماعی از دیدگاه علوم اعصاب، بر نقش ابزارهای عصبی مانند fMRI در تبیین مؤلفه‌هایی چون طبقه‌بندی اجتماعی و سوگیری درون‌گروهی تأکید دارد. حیدری و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند که رهبری مبتنی بر علوم اعصاب از طریق سرمایه اجتماعی، اثربخشی آموزش کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان را افزایش می‌دهد. چیت‌ساز و همکاران (۲۰۲۳) با تحلیل محتوای اسناد علمی، به نقش مربیگری مغز در بهبود مهارت‌های شناختی و انعطاف‌پذیری

¹ Kaur

² De La Nuez

³ Rovelli

⁴ Gkintoni

ذهنی برای مدیریت کسب و کارهای فناورانه پرداختند. علاوه بر این شاکری و همکاران (۲۰۲۲) در نقد کتاب «مبانی نورولیدرشیپ»، ضمن اشاره به نوآوری و تطابق آن با ارزش‌های دینی، برخی کاستی‌ها در ساختار، بیان و محتوای اثر را نیز بررسی کردند. این مطالعات به‌طور کلی بر اهمیت تلفیق علوم اعصاب با مفاهیم مدیریتی در راستای بهبود تصمیم‌گیری، آموزش و رهبری در سازمان‌ها تأکید دارند. این مطالعات نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت توجه به ابعاد عصبی در فرآیندهای رهبری و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و محیط‌های آموزشی هستند و بر لزوم توسعه رویکردهای مبتنی بر علوم اعصاب در این زمینه‌ها تأکید دارند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری انجام شده است تا به درک عمیق تجربه زیسته مدیران از مفهوم رهبری عصب‌شناختی دست یابد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و اعضای هیئت علمی دانشگاهی با سابقه فعالیت در حوزه مدیریت و آشنایی با علوم اعصاب بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت که در نهایت با مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران، اشباع حاصل گردید.

مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه ضبط و سپس به‌دقت واکافت (Transcribe) شدند. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. برای تحلیل داده‌ها، از یک رویکرد ترکیبی بهره گرفته شد. در هسته اصلی تحلیل، روش هفت مرحله‌ای کلایزی برای درک عمیق پدیدارشناسانه تجربیات زیسته به کار رفت. با این حال، به‌منظور افزایش دقت، پایایی و شفافیت فرآیند کدگذاری و استخراج الگوها، تمامی مراحل تحلیل با پشتیبانی نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA (نسخه ۲۰۲۲) انجام پذیرفت.

استفاده از این نرم‌افزار مزایای زیر را به همراه داشت:

- مدیریت نظام‌مند داده‌ها: سازماندهی و مدیریت حجم بالای داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها.
- شفافیت در کدگذاری: امکان بازبینی و ردیابی فرآیند کدگذاری و شکل‌گیری مضامین.
- تحلیل عمیق روابط: بهره‌گیری از ابزارهای بصری‌سازی مانند شبکه‌های معنایی (Semantic Networks) برای کشف و نمایش روابط پیچیده میان مفاهیم و مضامین.
- افزایش اعتبارپذیری: ارائه مستندات عینی از فرآیند تحلیل، مانند فراوانی کدها و مدل‌های مفهومی.

فرآیند تحلیل بدین صورت انجام شد که پس از مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها (مرحله اول کلایزی)، عبارات و جملات کلیدی مرتبط با پدیده رهبری عصب‌شناختی در نرم‌افزار MAXQDA به عنوان «کدهای اولیه» (In-Vivo Codes) استخراج شدند (مرحله دوم). سپس با فرموله‌بندی معانی (مرحله سوم)، این کدها در دسته‌های مفهومی وسیع‌تری طبقه‌بندی شدند (مرحله چهارم). در مراحل بعدی، با استفاده از ابزار MAXMaps، مدل مفهومی پدیده ترسیم شد تا ساختار بنیادین آن و روابط علی میان مؤلفه‌ها به شکلی یکپارچه توصیف شود (مرحله پنجم و ششم). در نهایت، برای

اعتبارسنجی یافته‌ها، مدل مفهومی و مضامین استخراج‌شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد (مرحله هفتم) و نظرات اصلاحی ایشان در تحلیل نهایی لحاظ گردید.

یافته‌های پژوهش

روش کلایزی، یکی از روش‌های معتبر در تحلیل داده‌های کیفی پدیدارشناختی است که از هفت گام نظام‌مند برای استخراج ساختار معنایی پدیده مورد مطالعه بهره می‌برد. در ادامه، مراحل اجرای این رویکرد در تحقیق حاضر تشریح می‌گردد.

مرحله اول: آشنایی با محتوای داده‌ها (مطالعه‌ی توصیفات مشارکت‌کنندگان)

در نخستین مرحله، تمامی مصاحبه‌های انجام‌شده به صورت کامل و مکرر مطالعه گردد تا شناختی عمیق از تجربه‌های زیسته‌ی مشارکت‌کنندگان نسبت به پدیده مورد بررسی (رهبری عصب‌شناختی) حاصل شد و خواندن مکرر مصاحبه‌ها، امکان شناسایی زمینه‌ها، لحن، احساسات، واژه‌گزینی‌ها و نشانه‌های ضمنی را فراهم آورد؛ امری که درک عمیق‌تر از تجربه زیسته و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان از مفهوم «رهبری عصب‌شناختی» را ممکن ساخت. این فرایند، پایه و بنیان مرحله دوم، یعنی استخراج عبارات معنادار، تلقی می‌شود.

مرحله دوم: استخراج عبارات معنادار از داده‌ها

در دومین گام از فرآیند تحلیل داده‌ها با رویکرد پدیدارشناسی کلایزی به شناسایی و استخراج عبارات معنادار از متن مصاحبه‌ها اقدام گردید. در مجموع، از ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام‌شده، تعداد قابل توجهی عبارت معنادار استخراج گردید و به‌طور میانگین، برای هر مصاحبه بین ۵۰ تا ۱۰۰ عبارت معنادار به‌دست آمد که بیانگر تجارب زیسته، ادراکات و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان نسبت به ابعاد مختلف رهبری عصب‌شناختی بود.

جدول ۱. استخراج عبارات معنادار از مصاحبه‌ها (Source:By author)

کد مشارکت‌کننده	مؤلفه‌ها	ابعاد مرتبط
P1	خودتنظیمی عصبی، تصمیم‌گیری عصبی	توانمندی‌های شناختی و عصبی
P2	خودآگاهی عصبی	توانمندی‌های شناختی و عصبی
P3	خودتنظیمی عصبی	توانمندی‌های شناختی و عصبی
P4	خودآگاهی عصبی، تنظیم هیجان اجتماعی	توانمندی‌های شناختی و عصبی، تعاملات اجتماعی
P5	آگاهی عصبی، همدلی عصبی	تعاملات اجتماعی
P6	شناخت تفاوت‌های عصبی (خودآگاهی، برنامه‌ریزی عصبی)	توانمندی‌های شناختی، تعاملات اجتماعی
P7	تعامل مغز منطقی و احساسی (ذهن آگاهی، تصمیم‌گیری عصبی)	توانمندی‌های شناختی، آگاهی ذهنی
P8	خودکنترلی عصبی، بازخورد اجتماعی (آینه‌سازی عصبی)	تعاملات اجتماعی، توانمندی عصبی
P9	نورولیدرشیپ انسان‌محور (ترکیب همه ابعاد)	توانمندی، تعاملات اجتماعی، اخلاق
P10	پردازش عصبی و گوش‌دادن فعال (همدلی و آگاهی ذهنی)	تعاملات اجتماعی، آگاهی ذهنی

کد مشارکت کننده	مؤلفه ها	ابعاد مرتبط
P11	مکث شناختی (خودتنظیمی و ذهن آگاهی)	توانمندی های عصبی، آگاهی ذهنی
P12	صبر و دقت (نتیجه خودآگاهی و انسجام مغزی)	توانمندی شناختی، آگاهی ذهنی
P13	مدیریت هیجانات (خودتنظیمی، شناخت لیمبیک)	تعاملات اجتماعی، توانمندی های عصبی
P14	بررسی حالت ذهنی (ذهن آگاهی عصبی)	آگاهی و هماهنگی ذهنی
P15	شناخت سیستم لیمبیک و کنترل خشم (خودآگاهی و تنظیم هیجان)	توانمندی شناختی، تعامل اجتماعی

با توجه به حجم بالای عبارات معنادار، جدول زیر تنها نگاهی آماری به داده های استخراج شده دارد و نمونه های کیفی آن در مرحله بعد (تدوین معانی) ارائه شده اند.

مرحله سوم: تدوین معانی برای عبارات معنادار

در این مرحله، مفاهیم و معانی عمیق تری برای هر یک از عبارات استخراج شده به طور دقیق تر شناسایی شد. در جدول شماره ۲ معانی فرمول بندی شده به صورت نمونه برای هر یک از ۱۵ مشارکت کننده آمده است.

جدول ۲. فرمول بندی شده به صورت نمونه (Source:By author)

کد مشارکت کننده	عبارت معنادار	معنای استخراج شده	فرمول بندی معنای دقیق تر
P1	وقتی شرایط بحرانی پیش میاد، سعی می کنم اول سیستم عصبیم رو آرام کنم، بعد تصمیم بگیرم.	توانایی تنظیم عصبی پیش از تصمیم گیری در شرایط بحرانی	رهبر باید قبل از اتخاذ هر تصمیم در شرایط بحرانی، وضعیت ذهنی و عصبی خود را تنظیم کرده و واکنش های آنی خود را مهار کند.
P2	رهبری یعنی بدونی مغزت تو چه وضعیه؛ اگه مغزت در حالت استرس باشه، نمی تونی درست هدایت کنی.	آگاهی از وضعیت عصبی به عنوان شرط لازم برای رهبری مؤثر	رهبر موفق باید در هر لحظه از وضعیت مغزی و عصبی خود آگاه باشد تا بتواند تصمیمات منطقی و کارآمدی اتخاذ کند.
P3	تو لحظه هایی که فشار زیاد می شه، تمرین کردم که با نفس عمیق، واکنش فوری مغزم رو کنترل کنم.	استفاده از تکنیک های خودتنظیمی برای کنترل پاسخ های آنی مغز	رهبرانی که می خواهند بر شرایط پرفشار تسلط داشته باشند، باید از تکنیک های تنفس عمیق برای کنترل واکنش های آنی مغز استفاده کنند.
P4	شناخت من از عملکرد مغز کمک کرده که در موقعیت های احساسی، واکنش سریع ندم.	خودآگاهی عصبی برای کاهش واکنش های هیجانی	آگاهی از عملکرد مغز به رهبران کمک می کند تا در موقعیت های احساسی واکنش های هیجانی خود را کنترل کرده و تصمیمات سنجیده تری اتخاذ کنند.
P5	وقتی رهبر از فرآیندهای عصبی خودش آگاه باشه، ارتباط مؤثرتری با تیمش می تونه بسازه.	رابطه بین آگاهی نورولوژیک و بهبود ارتباط بین فردی در رهبری	رهبران باید به فرآیندهای عصبی خود آگاهی داشته باشند تا بتوانند ارتباطات مؤثرتر و سازنده تری با تیم های خود برقرار کنند.
P6	یاد گرفتم مغز من و مغز اعضای تیمم چطور در شرایط فشار واکنش نشون می ده، و این رو تو برنامه ریزی لحاظ می کنم.	درک تفاوت های عصبی برای مدیریت فردمحور و اثربخش	رهبران موفق به تفاوت های عصبی افراد تیم توجه دارند و بر این اساس در برنامه ریزی ها و مدیریت فشار، به هر فرد متناسب با ویژگی های عصبی اش توجه می کنند.

کد مشارکت کننده	عبارت معنادار	معنای استخراج شده	فرمول بندی معنای دقیق تر
P7	خیلی وقت ها تصمیم گیری فقط منطقی نیست، مغز عاطفی نقش زیادی داره، باید با هر دو کار کرد.	درک نقش تعامل مغز منطقی و عاطفی در فرآیند رهبری	تصمیم گیری های مؤثر به ترکیب منطقی و عاطفی در مغز نیاز دارند، و رهبران باید توانایی استفاده از هر دو بخش را داشته باشند.
P8	هر چقدر کنترل عصبی بیشتری دارم، باز خورد بهتری هم از تیم می گیرم.	رابطه بین خودکنترلی عصبی رهبر و کیفیت بازخورد سازمانی	رهبرانی که بتوانند خود را از نظر عصبی کنترل کنند، بازخوردهای بهتری از تیم های خود دریافت خواهند کرد و این به ارتقاء عملکرد کلی سازمان کمک می کند.
P9	در رهبری، شناخت از نوروفیزیولوژی به مزیت رقابتیه، چون باعث می شه انسان محورتر مدیریت کنی.	نورولیدرشیپ به عنوان مزیت راهبردی در رهبری انسان محور	شناخت نوروفیزیولوژی مغز به رهبران این امکان را می دهد که رویکردی انسان محورتر و استراتژیک تر در رهبری داشته باشند.
P10	مدیر خوب باید بفهمه که مغز چطور اطلاعات رو فیلتر می کنه، چون این رو روی نحوه گوش دادن تأثیر می ذاره.	تأثیر سازوکارهای عصبی در فرایند ادراک و گوش دادن فعال	رهبران باید درک کنند که نحوه پردازش اطلاعات توسط مغز تأثیر زیادی بر گوش دادن و دریافت بازخورد از دیگران دارد.
P11	برای من، سکوت لحظه ای قبل از پاسخ دادن، یعنی مدیریت پاسخ عصبی.	استفاده از مکث شناختی برای مهار پاسخ های آنی مغز	سکوت پیش از پاسخ دادن یک روش مؤثر برای مدیریت پاسخ های عصبی آنی و دستیابی به تصمیمات عقلانی است.
P12	احساس می کنم شناخت کارکرد مغز باعث شده رهبر صبورتر و دقیق تری بشم.	افزایش صبر و دقت در رهبری از طریق آگاهی عصبی	آگاهی از عملکرد مغز باعث افزایش صبر و دقت در تصمیم گیری های رهبری می شود و به مدیران کمک می کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.
P13	وقتی مغزم رو می شناسم، می تونم احساسات خودم رو هدایت کنم، نه اینکه قربانی شون باشم.	مدیریت هیجانات از طریق شناخت فرآیندهای مغزی	شناخت فرآیندهای مغزی به رهبران این امکان را می دهد که احساسات خود را بهتر هدایت کنند و از تصمیمات مبتنی بر احساسات جلوگیری کنند.
P14	تو جلسات پرفشار، همیشه سعی می کنم قبل از صحبت، حالت ذهنی خودم رو بررسی کنم.	پایش ذهنی پیش از تعامل برای رهبری هوشمندانه تر	رهبران باید قبل از هر گونه تعامل و تصمیم گیری، حالت ذهنی خود را ارزیابی کنند تا تصمیمات بهتری بگیرند.
P15	آگاهی از سیستم لیمبیک، بهم کمک کرده بفهمم چرا گاهی سریع عصبانی می شم، و اون رو مدیریت کنم.	شناخت سیستم لیمبیک به عنوان ابزار کنترل خشم در رهبری	آگاهی از فعالیت های سیستم لیمبیک به رهبران این امکان را می دهد که خشم و واکنش های عاطفی خود را در موقعیت های بحرانی مدیریت کنند.

مرحله چهارم: دسته بندی و کدگذاری معانی

تمامی عبارات استخراج شده در این مرحله بر اساس ابعاد مختلف رهبری عصبی شناختی کدگذاری و دسته بندی شدند. در جدول شماره ۳ برخی از معانی استخراج شده به دسته های موضوعی مختلف گروه بندی شده اند. این دسته ها می توانند به عنوان موضوعات کلیدی در تحقیق های بعدی رهبری عصبی مورد استفاده قرار گیرند.

جدول ۳. دسته‌بندی و کدگذاری معانی (Source:By author)

کد مشارکت کننده	معنای استخراج شده	دسته‌بندی موضوعی	توضیحات
P1	توانایی تنظیم عصبی پیش از تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی	۱. تنظیم عصبی پیش از تصمیم‌گیری ۲. مدیریت بحران ۳. تصمیم‌گیری در شرایط پر استرس	این موضوع به اهمیت تنظیم وضعیت عصبی قبل از اتخاذ تصمیمات بحرانی اشاره دارد. رهبران باید قادر به مدیریت و تنظیم پاسخ‌های عصبی خود باشند تا تصمیمات مؤثری در شرایط چالش‌برانگیز اتخاذ کنند. تنظیم عصبی می‌تواند تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیم‌گیری و مدیریت بحران داشته باشد.
P2	آگاهی از وضعیت عصبی به عنوان شرط لازم برای رهبری مؤثر	۱. آگاهی عصبی ۲. رهبری مؤثر ۳. مدیریت احساسات	این موضوع به نقش آگاهی از وضعیت مغز در فرآیند رهبری مؤثر پرداخته است. رهبرانی که از وضعیت عصبی خود آگاه هستند، قادر به مدیریت بهتر احساسات، رفتارها و تصمیمات خود در موقعیت‌های مختلف خواهند بود.
P3	استفاده از تکنیک‌های خودتنظیمی برای کنترل پاسخ‌های آنی مغز	۱. تکنیک‌های خودتنظیمی ۲. کنترل پاسخ‌های آنی ۳. مدیریت استرس در رهبری	این موضوع به استفاده از تکنیک‌های خودتنظیمی مانند تنفس عمیق، مدیتیشن و تمرکز برای کنترل واکنش‌های آنی مغز اشاره دارد. رهبران با استفاده از این تکنیک‌ها می‌توانند در مواجهه با استرس و فشارهای لحظه‌ای، پاسخ‌های خود را کنترل کنند و تصمیمات منطقی‌تری اتخاذ کنند.
P4	خودآگاهی عصبی برای کاهش واکنش‌های هیجانی	۱. خودآگاهی عصبی ۲. مدیریت هیجانات ۳. بهبود واکنش‌های احساسی	این موضوع به تأثیر خودآگاهی عصبی در کنترل هیجانات و کاهش واکنش‌های احساسی اشاره دارد. رهبران باید قادر به شناسایی و کنترل احساسات خود باشند تا بتوانند به‌طور مؤثری در محیط‌های حرفه‌ای واکنش نشان دهند و از تصمیمات هیجانی اجتناب کنند.
P5	رابطه بین آگاهی نورولوژیک و بهبود ارتباط بین‌فردی در رهبری	۱. آگاهی نورولوژیک ۲. ارتباطات بین‌فردی ۳. رهبری انسان‌محور	این موضوع به ارتباط میان آگاهی عصبی و توانایی بهبود ارتباطات بین‌فردی در رهبری پرداخته است. رهبران آگاه از فرآیندهای عصبی خود قادر به برقراری ارتباط مؤثرتر با تیم‌های خود هستند و می‌توانند به‌طور مؤثری روابط را مدیریت کنند.
P6	درک تفاوت‌های عصبی برای مدیریت فردمحور و اثربخش	۱. تفاوت‌های عصبی ۲. رهبری فردمحور ۳. مدیریت شخصی	این موضوع مربوط به درک تفاوت‌های فردی در پاسخ‌های عصبی است که می‌تواند به رهبران کمک کند تا هر فرد را به‌طور شخصی و مؤثرتر مدیریت کنند. شناخت تفاوت‌های عصبی به رهبران این امکان را می‌دهد که به روشی منحصر به فرد به هر عضو تیم پاسخ دهند.
P7	درک نقش تعامل مغز منطقی و عاطفی در فرآیند رهبری	۱. تعامل مغز منطقی و عاطفی ۲. تعادل بین احساسات و عقلانیت ۳. تصمیم‌گیری رهبری	این موضوع به تعامل میان بخش‌های منطقی و عاطفی مغز و نقش آن‌ها در فرآیند رهبری می‌پردازد. رهبران باید قادر باشند که از هر دو بخش مغز خود برای تصمیم‌گیری استفاده کنند و تعادل مناسبی میان تفکر منطقی و پاسخ‌های احساسی برقرار کنند.

کد مشارکت کننده	معنای استخراج شده	دسته بندی موضوعی	توضیحات
P8	رابطه بین خودکنترلی عصبی رهبر و کیفیت بازخورد سازمانی	۱. خودکنترلی عصبی ۲. کیفیت بازخورد ۳. رهبری مؤثر در سازمان	این موضوع بر تأثیر خودکنترلی عصبی رهبر بر کیفیت بازخوردهای سازمانی تأکید دارد. رهبرانی که توانایی کنترل پاسخهای عصبی خود را دارند، قادر به ارائه بازخوردهای مثبت و سازنده تر به تیمهای خود هستند.
P9	نورولیدرشیپ به عنوان مزیت راهبردی در رهبری انسان محور	۱. نورولیدرشیپ ۲. مزیت استراتژیک در رهبری ۳. رهبری انسان محور	این موضوع به نورولیدرشیپ به عنوان یک مزیت استراتژیک در رهبری انسان محور پرداخته است. رهبران با استفاده از مفاهیم نورولیدرشیپ می توانند بهبود قابل توجهی در روابط فردی، مدیریت بحرانها و تصمیمات بلندمدت ایجاد کنند.
P10	تأثیر سازوکارهای عصبی در فرآیند ادراک و گوش دادن فعال	۱. سازوکارهای عصبی ۲. ادراک و گوش دادن فعال ۳. بهبود ارتباطات	این موضوع به تأثیر سازوکارهای عصبی در فرآیند ادراک و گوش دادن فعال اشاره دارد.
P11	استفاده از مکث شناختی برای مهار پاسخهای آنی مغز	۱. مکث شناختی ۲. مهار پاسخهای آنی ۳. تصمیم گیری در شرایط فشار	این موضوع بر اهمیت مکث شناختی برای مهار پاسخهای آنی مغز تأکید دارد. رهبران با ایجاد یک مکث کوتاه پیش از واکنش در موقعیت های استرس زا، می توانند پاسخهای منطقی تر و متفکرانه تری از خود نشان دهند.
P12	افزایش صبر و دقت در رهبری از طریق آگاهی عصبی	۱. آگاهی عصبی ۲. افزایش صبر و دقت ۳. بهبود توانمندی های رهبری	این موضوع به ارتباط میان آگاهی عصبی و افزایش صبر و دقت در رهبری اشاره دارد. رهبران آگاه از فرآیندهای عصبی خود می توانند در موقعیت های دشوار با صبر بیشتری واکنش نشان دهند و تصمیمات دقیق تری اتخاذ کنند.
P13	مدیریت هیجانات از طریق شناخت فرآیندهای مغزی	۱. مدیریت هیجانات ۲. شناخت فرآیندهای مغزی ۳. کاهش واکنش های هیجانی منفی	این موضوع به مدیریت هیجانات از طریق شناخت فرآیندهای مغزی پرداخته است. رهبران با شناخت نحوه عملکرد مغز خود و تیم هایشان می توانند هیجانات را به طور مؤثری مدیریت کنند و واکنش های احساسی منفی را کاهش دهند.
P14	پایش ذهنی پیش از تعامل برای رهبری هوشمندانه تر	۱. پایش ذهنی ۲. رهبری هوشمندانه ۳. بهبود مهارت های ارتباطی	این موضوع مربوط به پایش ذهنی پیش از تعامل و ارتباطات رهبری است. رهبران با انجام پایش ذهنی قبل از هر تعامل، می توانند تصمیمات آگاهانه تر و هوشمندانه تری در رابطه با تیم های خود اتخاذ کنند.
P15	شناخت سیستم لیمبیک به عنوان ابزار کنترل خشم در رهبری	۱. شناخت سیستم لیمبیک ۲. کنترل خشم ۴. مدیریت واکنش های احساسی در رهبری	این موضوع به استفاده از شناخت سیستم لیمبیک برای کنترل خشم در رهبری پرداخته است. رهبران با شناخت بهتر از عملکرد سیستم لیمبیک می توانند احساسات خشم را کنترل کرده و در شرایط بحرانی واکنش های بهتری نشان دهند.

این توضیحات، ابعاد مختلف رهبری عصبی را با استفاده از تجارب و نظرات مصاحبه شونده گان تحلیل کرده و به نقش فرآیندهای عصبی در رهبری مؤثر پرداخته است. در مجموع، این جدول به دسته بندی و تجزیه و تحلیل دقیق تری از داده های مصاحبه ای پرداخته است و به شناسایی روابط و الگوهای کلیدی در رهبری عصبی کمک می کند.

مرحله پنجم: توصیف جامع پدیده رهبری عصب شناختی

در مرحله پنجم، که مرحله تفسیر و تحلیل داده‌ها است، با بررسی دقیق مفاهیم استخراج شده از داده‌ها به تحلیل عمیق تر آن‌ها می‌پردازیم. در این مرحله، معانی، روابط و الگوهای موجود در داده‌ها را شناسایی شده و به‌طور علمی و منطقی به توضیح و تفسیر آن‌ها پرداخته شده است. هدف از این مرحله ارائه تحلیل‌های مفهومی و علمی است که می‌تواند درک بهتری از فرآیندهای رهبری عصبی (نورولیدرشیپ) و اثرات آن در سازمان‌ها ارائه دهد. در ادامه، به تحلیل داده‌های استخراج شده پرداخته می‌شود:

۱. توانایی تنظیم عصبی پیش از تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبران باید توانایی کنترل و تنظیم وضعیت عصبی خود را قبل از تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی داشته باشند. این توانایی به رهبران این امکان را می‌دهد که تصمیمات بهتری بگیرند و از واکنش‌های آنی که ممکن است بر نتایج تأثیر منفی بگذارد، جلوگیری کنند. در شرایط بحرانی، این نوع از خودتنظیمی می‌تواند نقش مؤثری در افزایش دقت و کیفیت تصمیمات داشته باشد.

۲. آگاهی عصبی به‌عنوان شرط لازم برای رهبری مؤثر

بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، آگاهی عصبی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در رهبری مؤثر شناخته شده است. رهبران با آگاهی از وضعیت عصبی خود قادرند واکنش‌های هیجانی خود را در برابر موقعیت‌های مختلف مدیریت کنند. این توانایی به آنان کمک می‌کند که در تعاملات اجتماعی و تصمیم‌گیری‌های خود اثرگذارتر باشند و به بهبود روابط درون‌سازمانی دست یابند.

۳. استفاده از تکنیک‌های خودتنظیمی برای مدیریت پاسخ‌های آنی مغز

تحقیق نشان می‌دهد که رهبران با استفاده از تکنیک‌های خودتنظیمی، مانند تنفس عمیق و مدیتیشن، می‌توانند واکنش‌های عصبی خود را کنترل کرده و در موقعیت‌های پرتنش تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند. این مهارت به‌ویژه در موقعیت‌هایی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و مؤثر وجود دارد، بسیار حائز اهمیت است.

۴. خودآگاهی عصبی برای کاهش واکنش‌های هیجانی

رهبران با خودآگاهی عصبی می‌توانند به‌طور مؤثری هیجانات خود را شناسایی و مدیریت کنند. این خودآگاهی به رهبران کمک می‌کند که در موقعیت‌های مختلف، به‌ویژه در شرایط بحرانی، از واکنش‌های هیجانی جلوگیری کرده و تصمیماتی منطقی‌تر اتخاذ نمایند. به‌عبارت‌دیگر، کاهش واکنش‌های هیجانی به بهبود کیفیت رهبری و تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

۵. رابطه بین آگاهی عصبی و بهبود ارتباطات در رهبری

تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که آگاهی عصبی نه تنها به رهبری در مدیریت احساسات کمک می‌کند، بلکه بر روابط بین‌فردی نیز تأثیر مثبت دارد. رهبران با داشتن آگاهی عصبی می‌توانند ارتباطات مؤثرتری با اعضای تیم برقرار کنند که این امر به افزایش هماهنگی و بهره‌وری تیم‌ها منجر می‌شود. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده و در شرایطی که تعاملات مکرر بین افراد ضروری است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

۶. درک تفاوت‌های عصبی برای مدیریت فردمحور

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبران با درک تفاوت‌های عصبی افراد می‌توانند شیوه‌های مدیریتی خود را متناسب با ویژگی‌های هر فرد تنظیم کنند. این نوع از مدیریت فردمحور باعث می‌شود که رهبران بتوانند به‌طور مؤثری نیازهای هر عضو تیم را شناسایی کرده و رویکردهای مناسبی برای هر فرد اتخاذ کنند.

۷. استفاده همزمان از مغز منطقی و عاطفی در تصمیم‌گیری

تحلیل‌ها نشان می‌دهند که برای اتخاذ تصمیمات مؤثر، رهبران نیاز دارند که از هر دو بخش مغز خود (منطقی و عاطفی) استفاده کنند. این ترکیب باعث می‌شود که تصمیمات به‌طور همزمان منطقی و انسانی باشند. درک صحیح از تعامل این دو بخش مغزی به رهبران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرند و به شکلی جامع‌تر به مسائل نگاه کنند.

۸. اثر خودکنترلی عصبی بر کیفیت بازخورد سازمانی

رهبران با خودکنترلی عصبی بالا قادرند بازخوردهای مؤثری به تیم‌های خود ارائه دهند. این بازخوردهای مؤثر نه تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود فرآیندهای سازمانی و ارتقای سطح یادگیری در تیم‌ها نیز منجر شود.

۹. نورولیدرشیپ به‌عنوان یک مزیت راهبردی در رهبری

استفاده از اصول نورولیدرشیپ به‌عنوان یک مزیت استراتژیک می‌تواند به رهبران کمک کند تا مزیت رقابتی در مدیریت تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد کنند. این مزیت به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پرچالش امروزی که نیاز به رهبری مبتنی بر دانش عصبی و روانشناختی احساس می‌شود، می‌تواند اثرگذار باشد.

۱۰. تأثیر سازوکارهای عصبی بر گوش دادن فعال

رهبران با درک سازوکارهای عصبی خود می‌توانند به‌طور مؤثری به اعضای تیم گوش دهند. این گوش‌دادن فعال نه تنها به رهبران کمک می‌کند که درک بهتری از نیازهای اعضای تیم پیدا کنند، بلکه باعث تقویت اعتماد متقابل و بهبود عملکرد تیم می‌شود.

مرحله ششم: تبیین نتایج و استخراج مفاهیم کلیدی در چارچوب پدیدارشناسی

۱. نتایج تحلیل‌ها پس از تفسیر و تحلیل داده‌ها در مرحله قبل، حالا زمان آن رسیده است که نتایج کلیدی تحقیق را در قالب مفاهیم و مدل‌های مفهومی ارائه شود. نتایج تحقیق نشان‌دهنده این هستند که مفاهیم کلیدی نورولیدرشیپ (رهبری عصبی) مانند خودآگاهی عصبی، خودتنظیمی، و مدیریت هیجانات نقشی محوری در موفقیت رهبری دارند. این مفاهیم نه تنها به رهبری فردی کمک می‌کنند، بلکه موجب بهبود عملکرد تیمی و سازمانی نیز می‌شوند.

۲. مدل مفهومی رهبری عصبی بر اساس تحلیل داده‌ها، مدل مفهومی زیر برای رهبری عصبی (نورولیدرشیپ) استخراج شد:

- خودآگاهی عصبی: رهبران باید نسبت به وضعیت عصبی خود آگاه باشند. این خودآگاهی به آن‌ها کمک می‌کند تا در شرایط مختلف، به‌ویژه در موقعیت‌های بحرانی، بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.
- خودتنظیمی عصبی: رهبران با استفاده از تکنیک‌های خودتنظیمی مانند مدیتیشن، تنفس عمیق و آرام‌سازی می‌توانند واکنش‌های عصبی خود را کنترل کرده و از تصمیمات هیجانی جلوگیری کنند.
- مدیریت هیجانات: رهبران باید توانایی مدیریت هیجانات خود را در مواقع فشار عصبی داشته باشند. این مدیریت به آن‌ها کمک می‌کند که تصمیمات منطقی‌تری بگیرند و از تأثیرات منفی هیجانات بر تصمیم‌گیری‌هایشان جلوگیری کنند.
- رهبری بر اساس تعامل مغز منطقی و عاطفی: رهبری مؤثر نیازمند استفاده از هر دو بخش مغز، یعنی مغز منطقی (برای تصمیمات عقلانی) و مغز عاطفی (برای درک بهتر احساسات و نیازهای اعضای تیم) است.

۳. مدل ارتباطات مفهومی بر اساس مفاهیم استخراج‌شده، مدل ارتباطی میان این مفاهیم به شرح زیر است:

- خودآگاهی عصبی به‌عنوان پیش‌نیاز برای خودتنظیمی عصبی عمل می‌کند، چرا که رهبران تنها زمانی قادر به تنظیم وضعیت عصبی خود هستند که از آن آگاه باشند.
- مدیریت هیجانات مستقیماً از خودتنظیمی عصبی تأثیر می‌پذیرد. رهبران باید از تکنیک‌های خودتنظیمی برای کاهش واکنش‌های هیجانی و تقویت عملکرد در موقعیت‌های استرس‌زا استفاده کنند.
- رهبری مؤثر به‌طور مستقیم به تعامل مغز منطقی و عاطفی بستگی دارد. رهبران باید قادر باشند که تصمیمات خود را نه تنها بر اساس داده‌های منطقی، بلکه بر اساس درک و همدلی با اعضای تیم اتخاذ کنند.

۴. پیامدها و کاربردهای مدل مفهومی نورولیدرشیپ می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای رهبری سازمانی داشته

باشد. برخی از این پیامدها عبارت‌اند از:

- بهبود تصمیم‌گیری‌های رهبری: رهبران با استفاده از خودآگاهی و خودتنظیمی عصبی قادر خواهند بود که در مواقع فشار عصبی تصمیمات مؤثرتری بگیرند.

- ایجاد محیط کاری مثبت و سازنده: رهبران با مدیریت هیجانات خود می‌توانند به تیم‌های خود محیطی حمایت‌کننده و مثبت ارائه دهند که منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.
 - رهبری مبتنی بر همدلی و ارتباط مؤثر: رهبران با بهره‌گیری از تعامل منطقی و عاطفی مغز می‌توانند روابط مؤثرتری با اعضای تیم برقرار کنند و به افزایش همکاری و هم‌افزایی میان اعضای تیم کمک کنند.
۵. استنتاج نهایی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان استنتاج کرد که برای رهبری مؤثر در دنیای پیچیده امروزی، رهبران باید توانایی‌های عصبی خاصی مانند خودآگاهی، خودتنظیمی و مدیریت هیجانات را در خود پرورش دهند. این ویژگی‌ها نه تنها باعث بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های رهبری می‌شوند، بلکه می‌توانند به بهبود روابط درون‌سازمانی، افزایش بهره‌وری و ایجاد محیطی حمایت‌کننده در سازمان‌ها کمک کنند.

مرحله هفتم: بازگشت به مشارکت‌کنندگان و اعتبارسنجی یافته‌ها

در این مرحله، به‌منظور تأیید نهایی یافته‌ها، مضامین استخراج‌شده و ساختار مفهومی پدیده «رهبری عصب‌شناختی» در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان نظرات خود را مبنی بر هم‌راستایی یا عدم هم‌راستایی یافته‌ها با تجربه زیسته‌شان ارائه دادند. نتایج حاکی از تأیید کلی مضامین بوده و در موارد معدودی، پیشنهادهای اصلاحی جهت تقویت دقت مفهومی ارائه شد. با توجه به مراحل روش پدیدارشناسی کلایزی این مضامین به‌طور کلی در قالب محورهای اصلی و فرعی به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند:

روابط علی کلیدی میان مفاهیم (جریان مفهومی):

- خودآگاهی عصبی → تصمیم‌گیری شناختی عصبی
- همدلی عصبی → تنظیم هیجان اجتماعی
- ذهن‌آگاهی عصبی → انسجام مغزی
- تاب‌آوری عصبی → آینه‌سازی عصبی
- خودتنظیمی عصبی → تنظیم هیجان اجتماعی
- عدالت عصبی (ضمنی) → تصمیم‌گیری شناختی عصبی

تحلیل داده‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی کلایزی و با پشتیبانی نرم‌افزار MAXQDA، به شناسایی ۱۵ مضمون اصلی منجر شد. این مضامین در یک ساختار سلسله‌مراتبی متشکل از ۴ بعد اصلی سازماندهی شدند. تحلیل فراوانی کدها در نرم‌افزار نشان داد که مفاهیمی مانند «خودآگاهی عصبی»، «خودتنظیمی» و «تصمیم‌گیری شناختی» بیشترین تکرار را در بیانات مشارکت‌کنندگان داشته‌اند که نشان‌دهنده محوریت آن‌ها در تجربه زیسته رهبران است.

چهار بعد اصلی استخراج‌شده عبارت‌اند از:

۱. توانمندی‌های شناختی و عصبی

۲. ارتباطات و تعاملات اجتماعی

۳. آگاهی و انسجام ذهنی

۴. قضاوت و اخلاقیات

در ادامه، به تفصیل هر یک از این ابعاد و روابط درونی آنها که با استفاده از ابزار MAXMaps در نرم افزار MAXQDA مدل سازی شده است، تشریح می گردد.

مدل مفهومی رهبری عصب شناختی

تحلیل شبکه معنایی نشان داد که این چهار بعد، اجزایی منفک و جدا از هم نیستند، بلکه نظامی درهم تنیده و پویا را تشکیل می دهند. در مرکز مدل، «توانمندی های شناختی و عصبی» به عنوان هسته اصلی قرار دارد که سایر ابعاد را تحت تأثیر قرار می دهد. «خودآگاهی عصبی» به عنوان یک گره (Node) بنیادین عمل می کند که به صورت مستقیم بر «تصمیم گیری شناختی» و «خودتنظیمی عصبی» اثرگذار است. بعد «آگاهی و انسجام ذهنی» به عنوان یک ورودی کلیدی برای تقویت این توانمندی ها عمل می کند؛ به طوری که «ذهن آگاهی» به شکل مستقیم «انسجام مغزی» و «خودآگاهی» را تقویت می کند. از سوی دیگر، توانمندی های شناختی، خروجی خود را در بعد «ارتباطات و تعاملات اجتماعی» نشان می دهند. برای مثال، «خودتنظیمی عصبی» پیش نیاز اصلی «تنظیم هیجان اجتماعی» است. در نهایت، بعد «قضاوت و اخلاقیات» که با مؤلفه «عدالت عصبی» مشخص می شود، به عنوان یک اصل فراگیر بر تمام فرآیندهای تصمیم گیری سایه می افکند و کیفیت آن را تعیین می کند.

۱. توانمندی های شناختی و عصبی: هسته مرکزی رهبری

این بعد به قابلیت های درونی رهبر برای مدیریت فرآیندهای ذهنی و عصبی خود اشاره دارد و به عنوان زیربنای سایر مهارت های رهبری شناخته شد^{۱۵}.

- خودآگاهی عصبی: پرتکرارترین کد در تحلیل ها، به معنای آگاهی رهبر از حالت های ذهنی، هیجانی و عصبی خود در لحظه است^{۱۶}. همانطور که یکی از مشارکت کنندگان (P2) بیان کرد:
- رهبری یعنی بدونی مغزت تو چه وضعیه؛ اگه مغزت در حالت استرس باشه، نمی تونی درست هدایت کنی
- تحلیل شبکه معنایی نشان داد این مؤلفه، نقطه شروع و پیش نیاز سایر توانمندی هاست.
- خودتنظیمی عصبی: توانایی مهار واکنش های آنی و مدیریت تکانه های عصبی^{۱۹}. این مفهوم ارتباط تنگاتنگی با «مکت شناختی» داشت^{۲۰}. رهبران موفق با استفاده از تکنیک هایی مانند تنفس عمیق، پاسخ های سیستم لیمبیک خود را کنترل می کنند تا قشر پیش پیشانی (مرکز تفکر منطقی) فرصت تحلیل پیدا کند.

- تصمیم‌گیری شناختی: این مؤلفه بر فرآیند اتخاذ تصمیمات عقلانی که تحت تأثیر خودآگاهی و عدالت عصبی قرار دارد، تمرکز می‌کند. رهبران موفق، نه تنها بر منطق، بلکه بر تعامل میان مغز منطقی و عاطفی خود برای تصمیم‌گیری یکپارچه تأکید داشتند.
- تاب‌آوری عصبی: قابلیت بازگشت به حالت بهینه پس از مواجهه با فشار و استرس. این مؤلفه به عنوان پیش‌زمینه آینه‌سازی عصبی عمل می‌کند، زیرا رهبری که خود ثبات ندارد، نمی‌تواند آرامش را به دیگران منتقل کند.

۲. ارتباطات و تعاملات اجتماعی: تجلی بیرونی رهبری

- این بعد نشان می‌دهد که چگونه توانمندی‌های شناختی یک رهبر به رفتارهای مؤثر اجتماعی تبدیل می‌شود.
- همدلی عصبی: توانایی درک و حس کردن حالت عاطفی دیگران، که از طریق نورون‌های آینه‌ای تسهیل می‌شود. این مؤلفه پیش‌نیاز اصلی برای تنظیم هیجان اجتماعی است.
 - تنظیم هیجان اجتماعی: مدیریت و تأثیرگذاری بر اتمسفر هیجانی تیم. این مهارت محصول ترکیب خودتنظیمی عصبی و همدلی عصبی است. رهبری که بتواند هیجان‌ات خود را تنظیم کند، قادر خواهد بود محیطی امن و مثبت برای تیمش فراهم آورد.
 - آینه‌سازی عصبی: بازتاب ناخودآگاه رفتارها و هیجان‌ات. رهبران باثبات و مثبت، به صورت ناخودآگاه این حالات را در تیم خود تکثیر می‌کنند.

۳. آگاهی و انسجام ذهنی: بستر رشد رهبر این بعد به فرآیندهایی اشاره دارد که ظرفیت‌های شناختی رهبر را پرورش می‌دهند.

- ذهن آگاهی عصبی: تمرکز فعال و بدون قضاوت بر لحظه حال، که به عنوان دروازه ورود به سایر حالات بهینه ذهنی شناخته شد.
- انسجام مغزی: حالتی که در آن بخش‌های مختلف مغز به صورت یکپارچه و هماهنگ عمل می‌کنند و نتیجه آن افزایش وضوح ذهنی، صبر و دقت در رهبری است.

۴. قضاوت و اخلاقیات: چارچوب ارزشی رهبری

- این بعد، اگرچه کمترین فراوانی را در کدگذاری مستقیم داشت، اما تحلیل شبکه معنایی نشان داد که به عنوان یک اصل اساسی بر تمام ابعاد دیگر، به‌ویژه بر تصمیم‌گیری شناختی، اثرگذار است.
- عدالت عصبی: تمایل مغز به انصاف و برابری. رهبرانی که تصمیماتشان منصفانه تلقی می‌شود، در کارکنان خود احساس پاداش و امنیت ایجاد می‌کنند، در حالی که بی‌عدالتی، مغز را به حالت تهدید و دفاعی فرو می‌برد.

بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر، رهبری عصب شناختی (نورولیدرشیپ) به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت و رهبری سازمانی بررسی شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که این رویکرد بر اساس مفاهیم عصبی و شناختی تأثیرات عمیقی بر فرآیندهای رهبری و مدیریت در سازمان‌ها دارد. رهبری عصب شناختی به رهبران کمک می‌کند تا با استفاده از درک عمیق‌تری از فرآیندهای عصبی و شناختی، به بهبود تصمیم‌گیری، ارتقاء انگیزش و عملکرد کارکنان، و همچنین بهبود روابط انسانی در محیط کار بپردازند. مطابق با یافته‌ها، چهار بعد اصلی رهبری عصب شناختی شامل توانمندی‌های شناختی و عصبی، ارتباطات و تعاملات اجتماعی، آگاهی و هماهنگی ذهنی، و قضاوت و اخلاقیات می‌باشد. هر یک از این ابعاد مؤلفه‌هایی دارد که به طور مستقیم با فرآیندهای عصبی و شناختی مغز مرتبط هستند. این مؤلفه‌ها به رهبران این امکان را می‌دهند که توانایی‌های خود را در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها تقویت کنند، به طور مؤثری با دیگران ارتباط برقرار کنند، تصمیمات اخلاقی و عادلانه اتخاذ کنند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند. پیشینه‌های تحقیقی نیز از هم‌راستایی این نتایج با مطالعات پیشین حکایت دارند. این هم‌راستایی میان یافته‌های تحقیق حاضر و پیشینه‌های تحقیقی، تأکید بر اهمیت رهبری عصب شناختی در مدیریت مدرن را بیشتر می‌کند. با این حال، تحقیقات بیشتری برای بررسی جزئیات و اثرات بلندمدت این رویکرد در سازمان‌ها و صنایع مختلف مورد نیاز است تا تأثیرات آن به طور کامل در شرایط مختلف آزمایش و تأیید گردد. همچنین، نیاز به توسعه ابزارها و مدل‌های عملیاتی برای پیاده‌سازی رهبری عصب شناختی در سازمان‌ها وجود دارد. در نهایت، این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری عصب شناختی می‌تواند به عنوان یک رویکرد مفید در بهبود فرآیندهای رهبری و مدیریت سازمانی مطرح شود و برای رهبران و مدیران به ابزاری مؤثر در ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی تبدیل گردد. از این رو، توصیه می‌شود که سازمان‌ها با طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، رهبران خود را با مفاهیم و مهارت‌های مرتبط با نورولیدرشیپ آشنا سازند. این آموزش‌ها می‌توانند شامل تقویت توانمندی‌هایی نظیر خودآگاهی عصبی، همدلی، ذهن آگاهی و عدالت عصبی باشند که به بهبود روابط انسانی، تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه‌تر و عملکرد بهتر کارکنان منجر می‌شوند و در حوزه عملی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، مدیران و رهبران خود را با مفاهیم و مؤلفه‌های رهبری عصب شناختی آشنا سازند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش مهارت‌هایی مانند خودآگاهی عصبی، همدلی، ذهن آگاهی و عدالت عصبی باشند که به بهبود تعاملات سازمانی و ارتقاء تصمیم‌گیری‌های مدیریتی کمک می‌کنند. همچنین، ایجاد فضاهای حمایتی و مشاوره‌ای برای مدیران به منظور تقویت مؤلفه‌هایی مانند خودتنظیمی و مدیریت استرس می‌تواند به بهبود عملکرد و سلامت روانی آن‌ها کمک کند. در زمینه تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود که مطالعات مشابهی در محیط‌های دانشگاهی مختلف با فرهنگ‌ها و ساختارهای متفاوت انجام شود تا درک عمیق‌تری از تأثیر مؤلفه‌های نورولیدرشیپ در زمینه‌های گوناگون حاصل گردد. همچنین، ترکیب روش‌های کیفی و کمی در تحقیقات آینده می‌تواند به اعتبارسنجی و تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند. بررسی تأثیر مؤلفه‌های

نورولیدرشیپ بر شاخص‌های عملکردی مانند بهره‌وری، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان نیز می‌تواند به درک بهتر از اثرات این رویکرد در سازمان‌های دانشگاهی بینجامد. در نهایت، توسعه مدل‌های رهبری مبتنی بر علوم اعصاب و شناخت، با توجه به یافته‌های این تحقیق، می‌تواند به مدیران در اتخاذ تصمیمات مؤثرتر و ارتقاء تعاملات سازمانی یاری رساند. این مدل‌ها می‌توانند به عنوان چارچوبی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی در محیط‌های دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرند.

پیشنهادات کاربردی و تحقیقاتی

در حوزه کاربردی: مدل مفهومی این پژوهش می‌تواند به عنوان یک نقشه راه برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها دوره‌های آموزشی خود را به صورت سلسله‌مراتبی و مطابق با مدل طراحی کنند:

۱. پایه: آموزش تکنیک‌های ذهن‌آگاهی برای تقویت خودآگاهی عصبی.
۲. سطح میانی: تمرین مهارت‌های خودتنظیمی و مدیریت استرس.
۳. سطح پیشرفته: کارگاه‌های مبتنی بر سناریو برای تقویت همدلی عصبی، تنظیم هیجان اجتماعی و تصمیم‌گیری عادلانه.

در نهایت، این تحقیق نشان می‌دهد که تلفیق دانش علوم اعصاب با هنر رهبری، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت برای موفقیت در سازمان‌های پیچیده امروزی است. رهبری عصب‌شناختی با ارائه ابزارهایی علمی برای درک و مدیریت مغز (هم مغز خود و هم مغز دیگران)، مسیری روشن برای تبدیل شدن به رهبرانی مؤثرتر، انسان‌محورتر و آینده‌نگرتر فراهم می‌آورد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abili, Khodayar, Mazari, Ebrahim. (2021). Neurocognitive self-development model of leaders: with emphasis on academic leaders. *Management on Organizational Education*. 10(2), 79-108. 10.52547/MEO.10.2.79
- Balch, J., Grafman, J., & McNamara, P. (2023). Finding consonance: an integrative neurocognitive model of human relationships with supernatural agents. *Religion, Brain & Behavior*, 1-27. DOI: [10.1080/2153599X.2022.2143398](https://doi.org/10.1080/2153599X.2022.2143398)
- Chitsaz, Ehsan, Bakhtiari, Marzieh. (2023). Drawing a vision for reflective business management based on brain coaching skills and design thinking. *Skill training*, Volume 11, Spring 1402, No. 3 (Continuous 43), Pages: 188-157. <https://civilica.com/doc/1771183>
- de la Nuez, H., Nieves, J., & Osorio, J. (2023). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103554. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103554>
- Debelak, K., Penger, S., & Grah, B. (2022). Leadership in an Ageing Society and the Brain: Applying Neuroscience to Leadership. *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation*, 8(1), 64-79. DOI: [10.54820/entrenova-2022-0007](https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0007)
- Gkintoni, E., Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership as an Asset in Educational Settings: An Overview. *Emerging Science Journal*, 6 (4), 893-904. doi: 10.28991. ESJ-2022-06-04-016. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>
- Heidari, Elham, Tehrani, Maryam, Mahimani, Ali. (2023). The effect of neuroscience-based organizational leadership on the effectiveness of employee training with the mediating role of social capital in knowledge-based companies. *Journal of Social Capital Management*. 10(4), 369-382. 10.22059/jscm.2023.358523.2413
- Hoffmann, C. (2023). Brain-Adapted Corporate Leadership. In *Brain-adapted Leadership: Effective Leadership according to Neuropsychological Findings* (pp. 153-168). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: [10.1007/978-3-662-65841-3_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65841-3_7)
<https://doi.org/10.1080/17588928.2022.2132223>
- Mazari, E., & Omidi Far, R. (2023). leaders' neuro-cognitive self-development: An analysis of the perspectives of academic leaders and neuro-cognitive specialists (Qualitative study). *Organizational Resources Management Researchs*, 13(3), 161-180. [10.52547/MEO.10.2.79](https://doi.org/10.52547/MEO.10.2.79)
- McClellan, J. L. (2022). Reimagining Leadership Theory: A Cognitive Process Model of Leadership. *International Leadership Journal*, 14(3).
- Mir, Fatemeh Sadat, Dehghanan, Hamed. (2022). Neurostrategy (basic neurostrategy): a new emergence in organization science. *Shabak*, 8(2 (65th issue), 37-52. Amoretti, G. The contribution of cognitive and neurological sciences to the study of leadership. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 53-62. DOI: [10.2478/gssfj-2022-0013](https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0013)
- Rangriz, Hassan. (2023). Designing an innovative leadership model based on neuroscience in the Iranian banking industry. *Innovation Management in Defense Organizations*, 6(1), 33-56. 10.22034/qjimdo.2023.352713.1517
- Rovelli, K., Angioletti, L., Acconito, C., & Balconi, M. (2023). Neurosciences tell us how to be adaptable, creative, and proactive agents in decision making: A pilot study. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*. <https://doi.org/10.1037/npe0000184>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14. DOI: [10.1057/s41599-023-01642-w](https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w)
- Saruhan, N. (2023). The impact of organizational neuroscience and self-determination theory on neuro-leadership theory. *Istanbul Management Journal*, (94), 65-72. DOI: [10.26650/imj.2023.94.006](https://doi.org/10.26650/imj.2023.94.006)
- Shakeri, Elmira, Eskandari, Karim, Arfae Jamshidi, Shadi. (2022). Review of the book *Fundamentals of Neuroleadership: Organizational Leadership Based on Neuroscience*. *Critical Research Paper on Humanities Texts and Programs*. 22(5), 297-322.

- Taqvaei Yazdi, Maryam, Al-Boiyeh, Nahid. (2022). The effect of knowledge-based leadership on organizational transparency value creation with the mediating role of managers' metacognitive skills. *Applied Research in Management and Humanities*, 3rd Year, Spring 1401, No. 6. 16-1. <https://j.armh.ir>
- Tzachrista, Maria, Evgenia Gkintoni, and Constantinos Halkiopoulos. (2023). "Neurocognitive Profile of Creativity in Improving Academic Performance—A Scoping Review" *Education Sciences* 13, no. 11: 1127. DOI: [10.20944/preprints202307.1906.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202307.1906.v1)
- Willems, R. M. (2023). MA-EM: A neurocognitive model for understanding mixed and ambiguous emotions and morality. *Cognitive Neuroscience*, 14(2), 51-60.

