

تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

معصومه بابائی ۱ و مجتبی معظمی ۲

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

m.b.khazan@gmail.com

۲ استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

m_moazzamiii@yahoo.com

نویسنده مسئول: معصومه بابائی

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است که جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان مدارس ابتدایی در سال تحصیلی ۱۴۰۳ بود که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم تعداد ۴۴ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) و خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) جمع آوری شد. برای تعیین روایی ابزارهای پژوهش از روایی محتوایی و جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۷ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت و جهت تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از نرم‌افزار ۲۶ spss استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین با خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) با خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد از طریق راهکار رهبری تحول آفرین، معلمان می‌توانند نسبت به کارشان مشتاق شوند که در هر سطحی با آن ارتباط برقرار کرده و نوآوری و خلاقیت خود را ارتقا داده و پدیدار کنند.

کلمات کلیدی: رهبری تحول آفرین، خلاقیت، نوآوری، معلمان، مدارس ابتدایی، شهرستان شاهرود

مقدمه

بدون تردید عصر حاضر عصر سازمان‌هاست و مهمترین عامل و سرمایه در سازمان‌ها نیروی انسانی است. به گونه‌ای که عصر حاضر به عنوان یکی از ارزش‌ترین منابع سازمانی به آن معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌کند و حتی با وجود فناوری‌های مدرن جهان امروز هنوز هم نقش انسان به عنوان یک عامل حیاتی در بقای آن غیرقابل انکار است. این مسئله در سازمانی مانند آموزش و پرورش که تربیت انسان مهمترین رسالت آن است، اهمیت صد چندان می‌یابد. بنابراین توجه به نگرش افراد به عنوان عاملی در بهبود و توسعه روزافزون عملکرد سازمان اهمیت بالایی دارد. افرادی که سخت به کار خود راغب بوده سهم بیشتری در اثربخشی سازمان دارند. چراکه کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها در گرو عوامل متعددی است که یکی از آنها نوع نگاه افراد سازمان نسبت به کار خود می‌باشد. خلاقیت از جمله نگرش‌های مثبت به کار است که اشاره به تمایل فرد نسبت به توانایی انجام کار و نوآوری را دارد و سبب کامیابی سازمان خواهد شد. یکی از عوامل مؤثر بر رشد چنین نگرشی در معلمان احتمالاً سبک رهبری مدیران مدارس است که به عنوان یک عنصر کلیدی در هر سازمانی نقش ویژه‌ای در تقویت نگرش معلمان خواهد داشت (ربیعی، ۱۳۹۹). امروزه، روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت جهانی رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول آفرین خواهد بود. اقدامات رهبری تحول آفرین این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی رفتارهای خلاق خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزاء رهبری تحول آفرین به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای کلیه کارها تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع، بدون رهبری تحول آفرینی اثربخش، احتمال این که افراد بتوانند، هنگام مواجهه با چالش‌های اقتصاد جهانی به خلاقیت بیشتر دست یابند، کاهش خواهد یافت (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). اهمیت روزافزون رهبری معلمان در ایجاد یک محیط خود انعکاسی توسط مطالعه‌ای توسط Oquist (2016) که بر تأثیر مثبت بر انگیزه و پیشرفت دانش آموزان تأکید می‌کند، اثبات شده است. با درک این موضوع، برنامه آموزش ملی ۲۰۲۰ شامل رهبری معلم برای تقویت آموزش پایه و توانمندسازی معلمان با مهارت‌های رهبری است. هدف این مطالعه پرکردن این شکاف با بررسی این موضوع است که چگونه به کارگیری اصول رهبری تحول آفرین می‌تواند، کیفیت تدریس و در نتیجه خلاقیت معلمان را در مدارس بهبود بخشد. این مطالعه به شکاف دانش پیرامون تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت می‌پردازد و بینش‌های ارزشمندی را در مورد تأثیر مثبت آن بر رضایت، انگیزه و عملکرد معلمان ارائه می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه ویژگی‌های مشترک رهبری تحول آفرین و خلاقیت را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که این دو ممکن است، مکمل یکدیگر در معلمان مدارس ابتدایی باشند.

امروزه همراه با چالش‌هایی مانند رقابت و عوامل استرس زا در سراسر جهان، رهبری از همیشه سخت‌تر شده است. چنین چالش‌هایی نیاز به بازگرداندن اعتماد به نفس، امید و خوش‌بینی در افراد دارد و لازم است رهبران، مردم را برای پیدا کردن و پرورش خودشان کمک کنند؛ بنابراین آموزش و پرورش امروز نیاز به رهبرانی دارد که با هدف‌ها، ارزش‌ها و تمامیت‌ها آشنا باشند (شاوپینگ و همکاران، ۲۰۱۹). هرگونه بهبود و پیشرفت سازمانی توسط نیروی انسانی که دارای توان فکری، قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری است صورت می‌گیرد. بنابراین مدیر سازمانی که بتواند از این سرمایه استفاده مطلوب کند، امکان رشد و توسعه سازمانی فراهم خواهد شد (فریاد، خوراکیان و ناظمی، ۱۳۹۵). برای خلاقیت، تعاریف گوناگونی به وسیله صاحب‌نظران مختلف بیان شده است. آنچه نسبتاً مورد توافق واقع شده این است که آن را به کارگیری توانایی‌های ذهنی در تلفیق عناصر کهنه برای ایجاد یک فکر یا راه حل نو و ارزشمند و هدفدار می‌دانند (مرادی، زنگنه تبار و جهان، ۱۳۹۷). لذا توجه به سبک رهبری و مدیریت در سازمان، یکی از شیوه‌های پرورش خلاقیت هست. با توجه به مطالب بیان شده، این

پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش می‌باشد که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود، تأثیرگذار است؟

مبانی نظری

رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای تازه و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان مسیری نو از رشد و شکوفایی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. همچنین اعضای سازمان را با کسب آگاهی و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید در برابر تغییرات بنیادی و تحولی ارکان سازمان و عملکردی آرمانی، بسیج نمایند (تابلی، اسکندری و انصاری منش، ۱۳۹۶). رهبری تحول آفرین (TFL) برای ترویج نوآوری و فرهنگ مثبت ضروری است (Ali, 2023). این رهبران با عملکرد مؤثر در شرایط مخاطره آمیز این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که واکنشی مناسب در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی از خود بروز دهند. رهبران تحول آفرین در باورها و اعتقادات پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده‌ای بر پیروان خود گذاشته و کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفت و گو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (ابراهیمی نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷) و با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، جبران کرده و سازمان دانش محور امروزی را به کمال مطلوب خود سوق می‌دهد. باس (۱۹۸۵) معتقد است، رهبران تحول‌گرا دارای مشخصه‌هایی همچون نفوذ آرمانی که اشاره به احترام و وفاداری پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، هستند. انگیزش الهام بخش که تأکیدش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است، ترغیب ذهنی که رهبران با ارائه دلایلی برای پیروان، ادراکاتشان را نسبت به اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر می‌دهند و توجه و ملاحظه فردی که شامل توجه به تفاوت‌های فردی و ارتباط با تک تک پیروان و واگذاری مسئولیت‌ها و صرف وقت به منظور آموزش رفتار و مراد به افراد برای رشد توانایی‌های زیردستان است (میرکمالی، شاطری و یوز باشی، ۱۳۹۲).

بسیاری از مطالعات تجربی، رهبری تحول آفرین را مؤثرترین شکل رهبری می‌دانند. تحقیقات انجام شده توسط Avolio و Bass (۲۰۰۱) و Johnson and Hackman (۲۰۱۸) نشان داده است که موفق‌ترین رهبران، رفتارهای مرتبط با رهبری تحول آفرین را از خود نشان می‌دهند. بنابراین، این مطالعه از مفهوم رهبری تحول آفرین، همان‌طور که توسط باس و همکاران بیان شده است، برای بررسی اثربخشی رهبری معلم استفاده می‌کند. این شامل چهار مؤلفه است: نفوذ ایده آل، که در آن پیروان می‌توانند به رفتار رهبر به عنوان یک الگو اعتماد کنند و به او احترام بگذارند. انگیزه الهام بخش که شامل رفتارهای رهبری است که پیروان را تشویق می‌کند تا اهداف مشترک را با اشتیاق و خوش بینی دنبال کنند. تحریک فکری که پیروان را تشویق می‌کند تا به مشکلات از دیدگاه‌های جدید برخورد کنند. ملاحظات فردی که در آن رهبران با گوش دادن و مربیگری پیروان خود به نیازها و رشد پیروان خود توجه می‌کنند (باس و ریجو، ۲۰۰۶) طبق نظر کروتز و همکاران (۲۰۰۹) تدریس عالی در کلاس درس یک ویژگی اساسی رهبران معلم است. با توجه به همبستگی بین ویژگی‌های تحول آفرین معلمان و عملکرد برتر آموزشی آنها پوند (۲۰۰۶) استدلال کرد که معلمانی که این ویژگی‌ها را در کلاس درس نشان می‌دهند، می‌توانند الهام‌بخش عملکرد کلاسی برتر باشند. به گفته پوند، رهبری تحول آفرین معلمان در جنبه‌های زیر مشهودتر است. اول، معلم به رشد هر دانش آموز توجه زیادی می‌کند و فعالانه به آنها کمک می‌کند (این رفتار در نظر گرفتن فردی در رهبری تحول آفرین است). دوم، معلم با طرح چالش‌های دانش (رفتار تحریک فکری در رهبری تحول آفرین) دانش آموزان را تشویق می‌کند تا مسائل را از دیدگاه‌های مختلف حل کنند. سوم، معلم به دانش آموزان در ایجاد اهداف یادگیری کمک می‌کند و آنها را برای دستیابی به آنها تشویق می‌کند (این رفتار انگیزشی الهام‌بخش در رهبری تحول آفرین است). چهارم، معلم عقاید و اهداف آموزشی خود را به دانش‌آموزان منتقل می‌کند و به عنوان مربی یا الگو عمل می‌کند (رهبری تحول آفرین رفتار تأثیر ایده‌آل).

رهبری تحول آفرین به روشی اشاره دارد که در آن رهبران دارای موهبت‌های الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم کرده و با نفوذ بر قلب‌شان آنان را هدایت می‌کنند (زرپور، ۱۴۰۱) رهبری تحول آفرین نظریه‌ای است که بر اساس آن رهبر با زیردستان خود جهت انجام تغییرات بنیادین و اساسی همکاری می‌کند. این نظریه شامل شناسایی تغییرات مورد نیاز ارائه یک دیدگاه برای تغییر از طریق هم صدایی و اجرای مؤکدانه تغییر همراه با تعهد است. رهبری تحول آفرین به پروسه‌ای اشاره دارد که یک رهبر از طریق کاریزما، انگیزه الهام‌بخش، تشویق فکری و یا توجه فردی به مریدان انگیزه می‌دهد تا برای اهداف همگانی در مقابل اهداف خصوصی تلاش کنند (کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۳). برنز، رهبری تحول آفرین را به عنوان پروسه‌ای که در آن رهبران و زیردستان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ارتقا می‌دهند، تشریح می‌کند. رهبران تحول آفرین به زیردستان خود کمک می‌کنند که به مسائل کهنه از منظر جدیدی بنگرند و آنها را برای تلاش بیشتر از حد معمول بر می‌انگیزانند. رهبران تحول آفرین به زیردستان خود چنین تلقین می‌کنند که فراتر از مقاصد و تعلقات شخصی بیندیشند و بر مقاصد بزرگ‌تر تیمی یا سازمانی ملی و یا جهانی توجه کنند، رهبران تحول آفرین با ارائه چشم‌انداز چنان تأثیری بر زیردستان خود می‌گذارند که آنها چشم‌انداز را منسوب به خود دانسته و تلاش بسیاری برای رسیدن به آن نشان می‌دهند؛ همچنین رهبران تحول آفرین قادرند با هم آواز کردن کارکنان و ایجاد همبستگی در کل سیستم، مجموعه خود را در جهت افق مورد نظر به حرکت درآورند (فراهانی، ۱۳۹۳). سبک رهبری تحول آفرین در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری در بین محققان محبوبیت زیادی پیدا کرده است (لو و چن، ۲۰۱۳) چراکه رهبری تحول آفرین بر موضع‌گیری آینده نوآوری تغییر و تصحیح تأکید می‌کنند (صیادی، ۲۰۱۶). رهبری تحول آفرین این ظرفیت را دارد که زیردستان خود را از نظر فکری تهییج کرده تا روشی جدید برای دستیابی به اهداف سازمان پیدا کنند، همچنین رهبران تحول آفرین از زیردستان خود به صورت فردی حمایت کرده و پذیرش اهداف گروه را در بین کارمندان تقویت می‌کنند (اوجها و همکاران، ۲۰۱۸).

در نظام آموزشی موفق، معلمان نقش حیاتی دارند و اعتقاد بر این است که عملکرد خوب دانش آموزان به سلامت روانی، خلاقیت و کارایی نحوه تدریس معلمان آنها وابسته است (عظیم پور و جلیلیان، ۱۳۹۸). در حال حاضر روند تغییرات و متنوع بودن ابزار مورد استفاده در مدارس، هرروز بیشتر و بیشتر می‌شود. برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات دائمی، مدارس و به ویژه مدارس ابتدایی نیازمند مدیرانی با سبک رهبری تحول آفرین خواهند بود. اقدامات رهبران تحول آفرین این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا در هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند (ربیعی فرادنبه و همکاران، ۱۴۰۰).

خلاقیت

خلاقیت در حوزه‌ها و زمینه‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد و اغلب به اشتباه درک می‌شود، به ویژه در آموزش (دیویس و همکاران، ۲۰۱۴). محققان، تعاریف مختلفی از خلاقیت ارائه کرده‌اند. تورنس (۱۹۶۲) معتقد است که تفکر واگرا، تعیین کننده اولیه خلاقیت است. به گفته ساویر (۲۰۱۱)، خلاقیت مستقیماً با ضریب هوشی مرتبط است و کسانی که ضریب هوشی بالاتری دارند، خلاقیت بیشتری دارند. طبق گفته بائر (۲۰۱۱) خلاقیت یک مفهوم خاص است که از تخصص و مهارت‌های تخصصی ناشی می‌شود. اما محققان در این زمینه این تعاریف را مورد تردید قرار داده‌اند. بسیاری دیگر از متخصصان خلاقیت، به نظریه مؤلفه‌های خلاقیت توسط Amabile (۱۹۸۳) بازگشتند. او معتقد است که خلاقیت از ترکیبی از مهارت‌های مرتبط با حوزه، توانایی‌های مرتبط با خلاقیت، انگیزه درونی و محیط اجتماعی ناشی می‌شود. این پژوهش به عنوان چارچوبی برای درک جامع خلاقیت دانش‌آموز از مفهوم خلاقیت آمابیل استفاده می‌کند که از سه مؤلفه درونی و یک مؤلفه بیرونی تشکیل شده است.

خلاقیت یکی از ابعاد شناختی فرد است که در رشد و تکامل فرد و تمدن بشری نقش مؤثری دارد. تمامی اختراعات و دستاوردهای علمی و هنری بشر از خلاقیت سرچشمه می‌گیرد. پژوهش‌های انجام شده در زمینه خلاقیت نشان می‌دهد که با کاربرد شیوه‌های مناسب می‌توان آن‌ها را پرورش داد. لذا، خلاقیت به عنوان پرقدرت‌ترین توانایی بشری در نهاد آدمی از کودکی گرفته تا بزرگسالی جای دارد. به قول راجرز، آدمی ذاتاً خلاق متولد می‌شود. با این حال، خلاقیت در مراحل ابتدایی

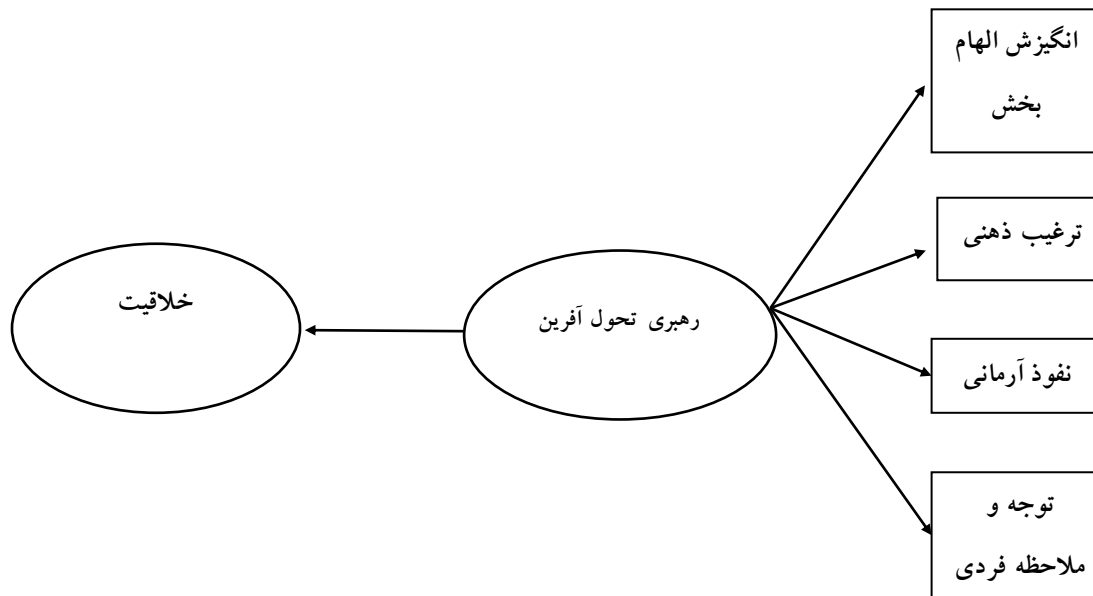
زندگی تکامل یافته و پیشرفته نیست و به همین دلیل نیازمند به توجه و هدایت است. قطعاً نخستین جایگاه خلاقیت، دوران کودکی است. بنابراین مدت زیادی لازم است که کودک تجربه‌اندوزی کند و خلاقیتش را غنا بخشد. بدون تردید، خلاقیت تنها برای دوران کودکی موردنیاز نیست. کودک به خلاقیت برای تمامی عمر نیاز دارد. گیلفورد خلاقیت را عمل یا رفتاری می‌شناسد که راه‌حلی مناسب برای مشکل ارائه نماید. او می‌گوید: خلاقیت عبارت است از نشان دادن عمل یا رفتار و توانایی خلاق و به طور کلی عمل خلاقانه یعنی ارائه راه حل مناسب برای مسائل و مشکلات؛ بنابراین انسان تا با مشکل روبرو نشود، خلاقیتی از او صادر نمی‌شود. بنابراین خلاقیت مستلزم بهره‌گیری از نوعی تفکر است که گیلفورد آن را تفکر واگرا می‌نامد؛ یعنی یافتن راه‌حل مسئله به صورت متفاوت راه‌حل‌های معمولی (رستگار و هاشمی، ۱۳۹۴).

بنابراین خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها. خلاقیت، یعنی ارائه فکرها و طرح‌های نوین برای تولیدات و خدمات جدید. در این پژوهش، منظور از نمره استاندارد رهبری، نمره‌ای است که فرد به سؤالات ۲۰ ماده‌ای پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (MLQ) میدهد. همچنین از پرسشنامه استاندارد ۵۰ گویه‌ای خلاقیت رندسیپ جهت به دست آوردن نمره خلاقیت استفاده شده است.

پژوهش‌های متعددی انجام شده است. حسینی و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار مورد مطالعه معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پناه پرداخته است و بیان می‌دارد، تدریس، شغلی پرارزش و در عین حال طاقت فرسا و پراسترس است؛ معلمان با ساعات کار طولانی و حجم کاری سنگین به راحتی طعمه فرسودگی شغلی شده و اثربخشی و کیفیت آموزش آنها کاهش می‌یابد. با توجه به نتایج آزمون فرضیات بیان می‌دارد، تمامی فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ پذیرفته شدند ولی فرضیه تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی از طریق مسیر اضطراب رد شد. در انتهای مقاله نیز پیشنهادهایی برای کاهش فرسودگی شغلی به مدیران آموزش و پرورش ارائه داده اند.

ربیعی‌فردانیه و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی خلاقیت هیجانی در بین معلمان مدارس ابتدایی پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نقش خلاقیت هیجانی به عنوان میانجی بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی تأیید شد. بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) و خلاقیت هیجانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) و اشتیاق شغلی و خلاقیت هیجانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین اگر مدیران استراتژی‌های رهبری تحول آفرین را به عنوان یک الزام بر سبک رهبری خود در نظر گیرند، از این طریق می‌توانند، معلمان را به گونه‌ای نسبت به کارشان مشتاق کنند که در هر سطحی با آن ارتباط برقرار کرده و یک احساس اشتیاق و تمایل شغلی در آنها پدیدار گردد و از طرفی با تأیید نقش خلاقیت هیجانی به عنوان متغیر میانجی پیشنهاد می‌گردد که به منظور افزایش اشتیاق شغلی معلمان مدارس ابتدایی خلاقیت هیجانی آنان را ارتقا دهند. کلینیک‌وهمکاران (۲۰۲۴)، به بررسی رهبری تحول آفرین بر تعهد معلمان و شیوه‌های نوآورانه با متغیر میانجی اعتماد پرداخته‌اند. نتایج پژوهش، شواهدی از تأثیرات غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر شیوه‌های نوآورانه معلم از طریق نقش واسطه‌ای قابل توجه تعهد معلم ارائه کرد. ما همچنین نشان دادیم که اعتماد به مدیر به عنوان تعدیل‌کننده مهم تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآورانه معلم از طریق تعهد معلم عمل می‌کند. این مطالعه با نتیجه‌گیری این‌که تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد معلم و عملکرد نوآورانه به میزان اعتماد معلمان به مدیران بستگی دارد، این مطالعه شواهد ظریفی را به ادبیات جهانی اضافه می‌کند. ما با مفاهیم کلیدی برای سیاست و عمل نتیجه می‌گیریم. سید محمد و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی اثر واسطه‌ای خودکارآمدی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین، هوش هیجانی، ذهن‌آگاهی بر عملکرد خلاق پرداخته‌اند. در این مطالعه، پنج متغیر مستقل شامل سیاست‌های انعطاف‌پذیری، تعارض نقش، مفاد مرخصی، روابط بین فردی در محل کار و حجم کار به

همراه متغیر وابسته عملکرد خلاق از ۵ متغیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند که یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل بر عملکرد خلاق تأثیر مثبت دارند. با توجه به موارد مطرح شده، هدف کلی از انجام پژوهش حاضر، تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود می‌باشد که مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق با اقتباس از: Xiaoyan (2024)

- با توجه به مطالب بیان شده، فرضیات زیر ارائه و مورد آزمون قرار می‌گیرند:
- انگیزش الهام بخش بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.
 - ترغیب ذهنی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.
 - نفوذ آرمانی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.
 - ملاحظه فردی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. در این مطالعه، پژوهشگر به دنبال آن است که متغیرهای رهبری تحول آفرین بر خلاقیت را در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود توصیف کند. جامعه آماری این پژوهش، باتوجه به تعداد ۵۰ مدرسه مقطع ابتدایی شهرستان شاهرود، تمامی معلمان در سال تحصیلی ۱۴۰۳ تعداد ۵۰ مقطع ابتدایی شهر شاهرود بودند. براساس جدول کرجسی و مورگان، باتوجه به تعداد ۵۰ نفر از معلمان، تعداد ۴۴ نفر از ایشان به عنوان نمونه انتخاب شده و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، از پایان‌نامه‌ها، مجلات و مقالات استفاده شده و در روش میدانی، از دو پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین و پرسشنامه خلاقیت استفاده شده است. رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه‌ای که توسط باس و اولیو (۲۰۰۰) طراحی شده (که دارای ۲۰ گویه است) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای سنجش خلاقیت، پرسشنامه خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت، درجه بندی شده است. در این پژوهش برای تعیین پایایی ابزارها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ طبق فرمول و با استفاده از نرم افزار spss ۲۶ محاسبه شد که مقدار آن

برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین ۰/۹۲ و خلاقیت ۰/۸۷ بدست آمد. لذا پرسشنامه‌های مورد استفاده از پایایی بالایی برخوردار بودند. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

روش‌های آماری مورد استفاده این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در آمار توصیفی از میانه، میانگین و انحراف معیار و جداول و نمودارها استفاده شده است. در تحقیق حاضر، با توجه به تفکیک برحسب جنسیت از ۴۴ نفر پاسخ دهنده، ۱۴ معلم زن (۳۱/۸۲ درصد) و ۳۰ مرد (۶۸/۱۸) و بیشتر آن‌ها دارای مدرک کارشناسی بودند و اکثراً بیشتر از ۱۰ سال سابقه کاری داشتند. اطلاعات کامل در زیر آورده شده است:

جدول ۱. توصیف جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر		تعداد	درصد	متغیر		تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۳۰	۶۸/۱۸	سابقه کار	کمتر از یکسال	۲	۴/۵
	زن	۱۴	۳۱/۸۲		۱ - ۵ سال	۸	۱۸/۱۸
تحصیلات	کاردانی	۲	۴/۵		۵ - ۱۰ سال	۱۵	۳۴/۰۹
	کارشناسی	۲۸	۶۳/۶۳		۱۰ سال به بالاتر	۱۹	۴۳/۱۸
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۴	۳۱/۸	معلم ابتدایی	۴۴	۱۰۰	
	شغل						

در آمار استنباطی جهت نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از آزمون رگرسیون استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم افزار آماری SPSS ۲۶ انجام گرفته است. همچنین معنی دار بودن روابط بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته، مورد سنجش قرار گرفته است. آزمون کولموگروف اسمیرنوف با توجه به سطح معنی داری آزمون از ۰/۰۵ بیشتر باشد فرض H_0 پذیرفته شده، نتیجه گرفته می‌شود که توزیع نرمال می‌باشد. بنابراین از آزمون رگرسیون جهت سنجش فرضیه‌ها استفاده می‌شود. برای مشخص شدن وضعیت متغیرهای پژوهش (رهبری تحول آفرین، خلاقیت) از شاخص‌های آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار و چولگی و کشیدگی (جهت بررسی سطح توزیع نرمال بودن داده‌ها) استفاده شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی مربوط به وضعیت متغیر رهبری تحول آفرین، خلاقیت

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری تحول آفرین	۳/۳۸	۲/۷۳	-۱/۳۱	-۰/۳۱۰
خلاقیت	۳/۳۱	۱/۴۴	-۰/۶۷	-۰/۴۲

با توجه به جدول (۲) نتایج نشان داد که به طور کلی میانگین رهبری تحول آفرین برابر با ۳/۳۸ است و از حد متوسط میانگین فرضی ۳ بالاتر است و نشان می‌دهد که معلمان مدارس از رهبری تحول آفرین نسبتاً بالایی برخوردار هستند. نتایج آمار چولگی و کشیدگی متغیر رهبری تحول آفرین حاکی از توزیع نرمال داده‌ها (چولگی کمتر از ۳ و کشیدگی کمتر از ۱۰) است. نتایج حاکی از آن است که میانگین خلاقیت معلمان برابر ۳/۳۱ بوده و از حد متوسط میانگین فرضی ۳ کمی بالاتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که معلمان از خلاقیت نسبتاً بالایی برخوردار هستند.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

جدول ۳. جدول آزمون رگرسیون بین متغیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب β	مقدار ثابت	سطح معنی داری
۰/۸۸	۰/۳۸	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵، رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود در سطح ۹۵٪ تأثیر معنی داری دارد، شدت این تأثیر برابر ۰/۸۸ می باشد. جهت تعیین این تأثیر با توجه به ضریب β مشاهده می شود که این تأثیر مستقیم است.
فرضیه اول: انگیزش الهام بخش بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

جدول ۴. جدول آزمون دوربین واتسون

		دوربین - واتسون	R	
Sig	F		ضریب تعیین شده	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۱۰/۷۶۲	۱/۹۸	۰/۵۰۹	۰/۸۳۰

* سطح خطای ۱ درصد

با توجه به جدول ۴، چون مقدار آمار آزمون دوربین واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد. با توجه به معنی داری مقدار آزمون F در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق، مرکب از متغیرهای مستقل و وابسته، مدل خوبی بوده است.

جدول ۵. جدول آزمون رگرسیون انگیزش الهام بخش بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب β	مقدار ثابت	سطح معنی داری
۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۸۲	۱/۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق، سطح معنی داری که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، متغیر انگیزش الهام بخش بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود در ۹۵٪ سطح تأثیر معنی داری می گذارد، شدت این تأثیر برابر با ۰/۸۲ می باشد.
فرضیه دوم: ترغیب ذهنی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

جدول ۶. جدول آزمون دوربین واتسون

		دوربین - واتسون	R	
Sig	F		ضریب تعیین شده	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۵/۸۴۵	۲/۱۰	۰/۶۷۴	۰/۴۸۰

* سطح خطای ۱ درصد

با توجه به جدول ۶، چون مقدار آمار به آزمون دوربین واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۷. جدول آزمون رگرسیون بین ترغیب ذهنی رهبری بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب β	مقدار ثابت	سطح معنی داری
۰/۸۸	۰/۱۸	۰/۷۷	۱/۴۰	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، متغیر ترغیب ذهنی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود در سطح ۹۵٪ تأثیر معنی‌داری دارد، شدت این تأثیر برابر با ۰/۸۸ باشد. جهت تعیین این تأثیر با توجه به ضریب β مشاهده می شود که این تأثیر مثبت دارد. از سویی، ضریب تعیین در این فرضیه، برابر ۰/۱۸ یعنی متغیر مستقل ۱۸ درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش‌بینی کند که نسبت به متغیرهای دیگر کمتر است. فرضیه سوم: نفوذ آرمانی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

جدول ۸. جدول آزمون دوربین واتسون

Sig	F	دوربین - واتسون	R	
			ضریب تعیین شده	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۵/۴۷۲	۲/۳۱۳	۰/۴۸۵	۰/۵۹۰

*سطح خطای ۱ درصد

با توجه به جدول بالا، چون مقدار آماره آزمون دوربین واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد. با توجه به معنی داری مقدار آزمون F ۵/۴۷۲ در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیرهای مستقل و وابسته، مدل خوبی بوده است.

جدول ۹. جدول آزمون رگرسیون بین نفوذ آرمانی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب β	مقدار ثابت	سطح معنی داری
۰/۴۵	۰/۰۴	۰/۷۲	۱/۶	۰/۰۱

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از ۰/۰۵ متغیر نفوذ آرمانی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود ۹۵٪ در سطح تأثیر معنی داری است که شدت این تأثیر برابر با ۰/۷۲ می باشد. فرضیه چهارم: ملاحظه فردی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر دارد.

جدول ۱۰. جدول آزمون دوربین واتسون

Sig	F	دوربین - واتسون	R	
			ضریب تعیین شده	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۶/۱۰	۲/۱۳	۰/۳۴۸	۰/۸۳۱

*سطح خطای ۱ درصد

با توجه به جدول فوق، چون مقدار آماره آزمون دوربین واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۱۱. جدول آزمون رگرسیون ملاحظه فردی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود

مقدار R	ضریب تعیین	ضریب β	مقدار ثابت	سطح معنی داری
۰/۷۴	۰/۲۳	۰/۴۳	۱۱/۶۱	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معنی‌داری که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، متغیر ملاحظه فردی بر خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود در سطح ۹۵٪ تأثیر معنی‌داری دارد، شدت این تأثیر برابر با ۰/۷۴ باشد. جهت تعیین این تأثیر با توجه به ضریب β مثبت و مستقیم است. از سویی ضریب تعیین در این فرضیه برابر ۰/۲۳ می باشد، یعنی متغیر مستقل ۲۳ درصد تغییرات متغیر وابسته را می‌تواند پیش‌بینی کند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود انجام شده است. برای بررسی فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش از آزمون دوربین واتسون و رگرسیون استفاده شد که نتایج پژوهش نشان داد، رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود، تأثیر معناداری وجود دارد. با توجه به سطح معنی داری به دست آمده برای فرضیه‌های اول تا چهارم (که کمتر از ۰/۰۵ می باشد)، انگیزش الهام بخش مدیران، ترغیب ذهنی مدیران، نفوذ آرمانی مدیران و ملاحظه فردی مدیران بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شاهرود تأثیر مستقیم و مثبت دارد که با پژوهش‌های داخلی زرپرور (۱۴۰۰)، مقتدایی (۱۴۰۰) و همچنین پژوهش‌های خارجی از جمله چن و همکاران (۲۰۲۲)، انوار و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد. براساس ادبیات نظری موجود، خلاقیت، توانایی کاربرد دانش بر حل مسئله و نوآوری است و همواره شامل ایده جدید نیست بلکه گاهی انتقال دانش موجود به موقعیت‌های جدید است. یکی از انواع رهبری که می‌تواند رسالت‌های آموزش و پرورش را به خوبی محقق سازد و قطعاً باعث افزایش خلاقیت در معلمان شود، رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین یک نظریه رهبری سازمان است که بر مبنای آن رهبر با کارکنان جهت انجام تغییرات زیربنایی همکاری می‌کند. درواقع، به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند. این رهبر به کارکنان در جهت عملکرد فراتر از انتظارات‌شان انگیزه می‌دهد و بنابراین رهبری تحول آفرین بر خلاقیت تأثیر دارد. براساس پژوهش پورانجنار و همکاران (۱۳۹۵) سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه معناداری است. پژوهش صمدی و کریم پور (۱۳۹۰) نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش خوش اخلاق و شفیعی زاده (۱۳۹۹) نشان داد که رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان رابطه دارد. نتایج پژوهش بن احمد و بن کاسم (۲۰۱۶) نشان داد که رهبری تحول آفرین در رفتارهای نوآورانه معلمان نقش داشته است؛ بنابراین رهبری تحول آفرین باید توسط کلیه مدیران مدارس عملی شد تا رفتار نوآورانه معلمان بهبود یابد و بدین ترتیب باعث بهبود عملکرد مدرسه شود. خلاقیت، درهای تازه‌گی و طراوت را به روی افراد می‌گشاید. خلاقیت، ذهن را درگیر کاوش می‌کند و ذهن درگیر همواره در جست و جوی جدیدترین راهکارها و راه‌حل‌هاست. با توجه به تحقیقاتی که انجام شده است که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت تأثیر دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس ابتدایی به منظور ارتقای خلاقیت معلمان از سبک رهبری تحول آفرین استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود با گذاشتن کارگاه‌های آموزش تخصصی برای معلمان با استفاده از اهرم‌های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) می‌توانند جو مدرسه را به گونه‌ای بسازند که خلاقیت معلمان نسبت به کارشان افزایش یابد و راندمان آموزشی مدرسه را ارتقا دهند. در نهایت این که پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی محققان، معلمان دوره‌های مختلف در سایر مدارس استان‌های کشور را به عنوان جامعه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار دهند.

منابع

- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی و زارعی، مژگان (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروند سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۹۰): ۱۶۰-۱۴۱.
- تابلی، حمید؛ اسکندری، قاسم و انصاری منش، محسن (۱۳۹۶). رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در بین کارکنان اداره کل زندان های فارس، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۲): ۲۱۸-۱۹۵.
- حسینی، سیدرضا و مظفری، محمد مهدی (۱۳۹۵). رهبری تحول، راهکاری برای مواجهه با تغییرات محیط ناپایدار، چهارمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان.
- ربیعی فردانبه، نیلوفر. مقتدایی، لیلا. جمشیدیان، عبدالرسول (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی خلاقیت هیجانی در بین معلمان مدارس ابتدایی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳(۱۱): ۸۳-۱۱۲.

زرپروز، شهلا (۱۴۰۱)، تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی معلمان: نقش واسطه ای شایستگی اجتماعی - عاطفی و رابطه دانش آموز و معلم، پنجمین کنفرانس بین المللی مطالعات میان رشته ای علوم بهداشتی، روانشناسی، مدیریت و علوم تربیتی.

عظیم پور، احسان و جلیلیان، سهیلا (۱۳۹۸). مدل علی تأثیر سرسختی بر اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی رفتارهای کاری نوآورانه، مجله پیشرفت های نوین در علوم رفتاری، ۴(۳۱): ۴۲-۲۱.

فراهانی، ریحانه (۱۳۹۳)، نقش رهبریتحول آفرین در کارآفرینی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و علوم انسانی دانشگاه علامه طباطبایی

فریاد، لعیا؛ خوراکیان، علیرضا و ناظمی، شمس الدین. (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۵، ۲۶-۱۷

مرادی، بهاره؛ زنگنه تبار، سجاد و جهان، جواد. (۱۳۹۷). بررسی نقش الگوی گفت و شنود، همنوایی و الگوی ارتباطی در میزان خلاقیت هیجانی دانش آموزان، جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۹، ۳۹-۴۸

میرکمالی، سید محمد؛ شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، نوآوری و ارزش آفرینی، ۳۱، ۳-۳۲

Anwar, D. ., Matin, M., & Santosa, H. . (2024). Transformational In Teacher Creativity. *International Education Trend Issues*, 2(2), 80 - 91. <https://doi.org/10.56442/ieti.v2i2.452>

Ali, B. (2024). What we know about transformational leadership in tourism and hospitality: a systematic review and future agenda. *The Service Industries Journal*, 44(1-2), 105-147. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2250302>

Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M. and Gounioti, S. (2023). "The effects of transformational leadership and HRM practices on employee outcomes and productivity in the Greek hospitality industry during COVID-19" *Employee Relations* ,Vol. 45 No. 3 .pp: 653-676.

Tan, X. (2020). Strategies for Improving Classroom Leadership of College Teachers. *Education Review*(2), 4.

SYED MUHAMMAD SALMAN, AMNA ASHFAQ, DR KHIZAR HAYAT, ATIF AZIZ, & DR AQEEL ISRAR. (2024). THE MEDIATING EFFECT OF SELF-EFFICACY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE, MINDFULNESS ON CREATIVE PERFORMANCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY ISSUES IN SOCIAL SCIENCES* .ISSN (E) 2959-2461 (P) 2959-3808, 3(1), 583-599.