



Sociology of Education

Analysis of a Transformational Leadership Model to Improve the Quality of Work Life for Faculty Members at Kabul University

Amirkhan Poya¹, Hamid Rahimian²*, Abbas Abbaspour³, Ali Khorsandi Taskooh⁴

1. PhD Student, Department of Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (corresponding author).
3. Professor, Department of Management and Educational Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran.
4. Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** hamrahimian@gmail.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2024/07/05
Accept: 2024/09/10
Published: 2024/09/18

Keywords:

Transformational leadership, quality of work life, quality improvement, Kabul University

Article Cite:

Amirkhan P, Rahimian H, Abbaspour A, Khorsandi Taskooh A. (2024). Analysis of a Transformational Leadership Model to Improve the Quality of Work Life for Faculty Members at Kabul University, *Sociology of Education*. 10(2): 198-209.

Purpose: This study aims to design a transformational leadership model to improve the quality of work life for faculty members at Kabul University.

Methodology: The study employed a thematic analysis approach using semi-structured interviews with 15 faculty members from Kabul University. A purposive sampling method was used, and participants were selected via snowball sampling. The data were analyzed using a thematic network approach, categorizing the themes into four overarching areas related to transformational leadership and quality of work life: knowledge development actions, inspirational motivational actions, supportive actions, and strategic and managerial actions.

Findings: The results identified four key areas where transformational leadership positively impacts the quality of work life for faculty members. First, knowledge development actions, including professional development, research initiatives, and training, significantly contribute to job satisfaction. Second, inspirational motivational actions, such as fair treatment, work-life balance support, and financial incentives, were reported to increase motivation and reduce work-related stress. Third, supportive actions from leaders, both on individual and organizational levels, helped foster a sense of belonging and organizational commitment. Lastly, strategic and managerial actions, including international collaborations, recruitment practices, and strategic planning, were seen as essential for creating a dynamic and supportive academic environment.

Conclusion: Transformational leadership has a profound impact on the quality of work life for faculty members, particularly in terms of professional development, motivation, organizational support, and strategic management. The findings align with previous studies highlighting the importance of transformational leadership in fostering a positive organizational culture and enhancing job satisfaction. Implementing this leadership model in universities can lead to better faculty engagement, satisfaction, and work-life balance, contributing to overall institutional success. Future research should explore the applicability of this model in other educational and organizational contexts.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2035737.1591>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

واکاوی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل

امیرخان پویا^۱، حمید رحیمیان*^۲، عباس عباس پور^۳، علی خورسندی طاسکوه^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

۴. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

✉ ایمیل نویسنده مسئول: hamrahimian@gmail.com

چکیده	مقاله تحقیقاتی
<p>هدف: این پژوهش با هدف طراحی یک الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل انجام شد.</p> <p>روش‌شناسی: این مطالعه از روش تحلیل مضمون با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ تن از استادان دانشگاه کابل بهره برد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و انتخاب افراد به روش گلوله برفی انجام شد. داده‌ها با استفاده از رویکرد شبکه مضامین تحلیل شده و به چهار حوزه اصلی مرتبط با رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری تقسیم شدند: اقدامات توسعه دانشی، اقدامات انگیزشی الهام‌بخش، اقدامات حمایتی و اقدامات راهبردی و مدیریتی.</p> <p>یافته‌ها: نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین در چهار حوزه کلیدی می‌تواند کیفیت زندگی کاری استادان را بهبود بخشد. اول، اقدامات آموزشی و پرورشی حمایت محور شامل توسعه حرفه‌ای، تحقیقات و آموزش که به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود. دوم، اقدامات انگیزشی الهام‌بخش شامل رفتارهای عادلانه، حمایت از تعادل کار و زندگی و انگیزه‌های مالی که موجب افزایش انگیزه و کاهش استرس کاری می‌شود. سوم، اقدامات حمایتی رهبران که در سطح فردی و سازمانی انجام می‌شود و به تقویت تعهد و احساس تعلق سازمانی کمک می‌کند. و در نهایت، اقدامات راهبردی و مدیریتی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، همکاری‌های بین‌المللی و فرآیندهای استخدامی که برای ایجاد محیط دانشگاهی پویا و حمایتی ضروری است.</p> <p>نتیجه‌گیری: رهبری تحول‌آفرین تأثیر عمیقی بر کیفیت زندگی کاری استادان دارد، به‌ویژه در حوزه‌های توسعه حرفه‌ای، انگیزش، حمایت سازمانی و مدیریت استراتژیک. یافته‌ها با مطالعات قبلی همخوانی دارد که اهمیت رهبری تحول‌آفرین در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و افزایش رضایت شغلی را تأیید می‌کنند. اجرای این مدل در دانشگاه‌ها می‌تواند به افزایش مشارکت، رضایت و تعادل بین کار و زندگی استادان کمک کند و در نهایت به موفقیت کلی دانشگاه منجر شود.</p>	<p>دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰</p> <p>انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸</p> <p>واژگان کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت، دانشگاه کابل</p> <p>استناد مقاله: امیرخان پ، رحیمیان ح، عباس پور ع، خورسندی طاسکوه ع. (۱۴۰۳). واکاوی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۲): ۱۹۸-۲۰۹.</p>



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2035737.1591>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

رهبری یکی از عوامل کلیدی در هر سازمانی است که نقش مهمی در بهبود عملکرد و توسعه‌ی سازمان دارد (Ahmadi & Saffari, 2024; Puni et al., 2020). در سال‌های اخیر، مدل‌های رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از مؤثرترین و نوآورانه‌ترین سبک‌های رهبری مورد توجه قرار گرفته‌اند. رهبران تحول‌آفرین با الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه، و تغییرات اساسی در سازمان‌ها، توانایی دارند تا نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان کمک کنند بلکه کیفیت زندگی کاری افراد را نیز ارتقاء دهند (Abasilim, 2014; Ghaderi, 2024; Sheykhi Abadi et al., 2023; Jahani et al., 2022; Sheikhabadi et al., 2024 Arrippin & Jamalul Lail bin Abdul, 2023).

رهبری تحول‌آفرین بر مبنای ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای رهبران است که در ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها تأثیرگذار است. این رهبران با ایجاد انگیزه در کارکنان و حمایت از توسعه‌ی حرفه‌ای آن‌ها، سازمان‌ها را به سمت اهداف بلندمدت و استراتژیک هدایت می‌کنند (Feizi et al., 2014). رهبران تحول‌آفرین همچنین قادرند تا از طریق تقویت ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی، و بهبود عدالت در سازمان، رضایت شغلی و تعادل بین کار و زندگی را برای کارکنان فراهم کنند (Achmad & Fitriansyah, 2021). به‌ویژه در دانشگاه‌ها، این نوع رهبری می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری استادان و افزایش مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی منجر شود (Ala'i, 2019).

در همین راستا، پژوهش‌هایی نیز نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی تأثیرگذار باشد (Abasilim, 2014; Aziz et al., 2021; Azmy, 2023; Berkovich, 2016; Ferdinan & Lindawati, 2021; Palar et al., 2023; Putri & Meria, 2022; Rachmat, 2023; Theng et al., 2021; Vu et al., 2020; Wang, 2022). به عنوان مثال، پژوهشی در صنعت نفت و گاز ابوظبی نشان داد که رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در بهبود عملکرد تیم‌ها و افزایش تعاملات سازنده بین کارکنان دارد (Abudaqa et al., 2020). همچنین، تحقیقات دیگر نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر فرهنگ سازمانی حمایتی و ایجاد فضای اعتماد، می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها منجر شود (Afshinpour, 2014).

رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر حمایت از کارکنان و ارتقاء توانمندی‌های آن‌ها، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ایجاد تغییرات مثبت دارد. این نوع رهبری از طریق ایجاد انگیزه، ارتباطات مؤثر، و توجه به نیازهای کارکنان، می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری افراد در سازمان‌ها کمک کند (Alenezi, 2023). در محیط‌های دانشگاهی، این امر می‌تواند به افزایش مشارکت استادان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و علمی، و بهبود روابط بین اساتید و مدیریت دانشگاه منجر شود (Afshinpour, 2014).

تحقیقات نشان می‌دهند که رهبران تحول‌آفرین قادر به ایجاد فضای کاری پویا و انگیزه‌بخش هستند که می‌تواند به کاهش استرس‌های شغلی و بهبود تعادل بین کار و زندگی کارکنان کمک کند (Almashhadani, 2023). این موضوع به ویژه در محیط‌های دانشگاهی که استرس‌های شغلی ناشی از تدریس و پژوهش فراوان است، اهمیت بیشتری دارد (Herawati et al., 2023). بنابراین، می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین یکی از مؤثرترین مدل‌های رهبری در بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه است (Alenezi, 2023).

از سوی دیگر، نقش رهبران تحول‌آفرین در ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها نیز قابل توجه است. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد برنامه‌های توسعه‌محور و تأکید بر حمایت از کارکنان، می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت زندگی کاری افراد کمک کنند (Almashhadani, 2023). همچنین، این نوع رهبری می‌تواند به تقویت روحیه تیمی و افزایش تعاملات سازنده بین کارکنان منجر شود که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (Alenezi, 2023).

بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه رهبری تحول‌آفرین، این سبک رهبری می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ارتقاء کیفیت زندگی کاری نقش مهمی ایفا کند. به‌ویژه در دانشگاه‌ها، که نیاز به ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی و بهبود وضعیت رفاهی استادان احساس می‌شود، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به ایجاد تغییرات مثبت و پایدار کمک کند (Abasilim, 2014). بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی و طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل انجام شده است تا راهکارهای عملی و کاربردی برای بهبود وضعیت رفاهی و حرفه‌ای آن‌ها ارائه دهد.

در نهایت، باید اشاره کرد که موفقیت در اعمال این مدل رهبری وابسته به ساختار سازمانی دانشگاه‌ها و حمایت مالی و اقتصادی آن‌ها است. به عبارت دیگر، برای اجرای مؤثر رهبری تحول‌آفرین، دانشگاه‌ها باید از استقلال بیشتری برخوردار باشند و ساختار مدیریتی غیرمتمرکز و دموکراتیک داشته باشند.

(Afshinpour, 2014). علاوه بر این، انتصاب مدیران ارشد از میان اعضای هیئت علمی نیز می‌تواند به تقویت این نوع رهبری و بهبود کیفیت زندگی کاری استادان منجر شود (Azmy, 2023). لذا، این پژوهش با هدف طراحی یک الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های اکتشافی- کاربردی است. با توجه به اینکه پژوهش مشابه در خصوص طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری در دانشگاه کابل انجام نشده است، از روش کیفی استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش شامل اساتید متخصص و خبره در رشته مدیریت و رهبری و به ویژه آن‌عده اعضای هیئت علمی که سابقه کار ستادی در سطح دانشگاه و یا وزارت تحصیلات عالی افغانستان را داشتند، شامل شدند. محقق ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط را به عنوان اعضای گروه خبرگان انتخاب نمود. قابل یادآوری است که هر مصاحبه حدود ۳۵ الی ۵۰ دقیقه به طول انجامید. برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جدید رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها روش تحلیل مضمون به کار برده شد که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار داشته و برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار برده می‌شود. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مشارکت‌کنندگان این مرحله خبرگان دانشگاهی و اعضای هیأت علمی شاغل در دانشگاه‌های کابل می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) و هدفمند نمونه‌ها شناسایی شد. در این پژوهش نخست تمرکز بر افرادی بود که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشتند و در حوزه مدیریت و رهبری در دانشگاه تدریس می‌کنند و یا تجارب کافی سمتی در این حوزه داشتند، همچنین در ادامه از افراد مورد هدف خواسته شد تا تجربه‌های دیگری که در این زمینه صاحب نظر هستند را، معرفی نمایند. حجم نمونه در مرحله کیفی به سطح اشباع نظری بر می‌گردد، یعنی محقق تا زمانی که مصاحبه ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتری به مصاحبه‌های جدیدتر منجر نگردد و شناخت بیشتری نسبت به کشف ابعاد و مؤلفه‌های مختلف الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل حاصل نگردد. قابل یادآوری است که داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار داده‌های متنی MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق، محقق قادر به انجام مصاحبه با استادان زن، بنابر محدودیت‌های که از جانب امارت اسلامی افغانستان روی آن‌ها اعمال گردیده است، نگردید.

قبل از انجام هر مصاحبه با مخاطب، به وسیله تلفن هماهنگی با وی صورت می‌گرفت و بعد پرسش‌ها به وسیله ایمیل یا واتس‌آپ و گاهی هم برگه‌های فیزیکی در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌گرفت، در مراحل بعد جهت پیگیری و انجام مصاحبه با مخاطب جهت تعیین زمان اجرای مصاحبه تماس گرفته شد، نحوه انجام مصاحبه طوری بود که در قدم نخست از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا در مورد سوابق، تجارب کاری و سمت‌های سازمانی که داشته‌اند اطلاعات ارایه نماید و بعد به صورت عمومی در خصوص ماهیت ساختار و رهبری در نظام آموزش عالی افغانستان و دانشگاه مورد نظر پرداخته می‌شد و در ادامه به صورت تدریجی سوالات مرتبط به موضوع تحقیق مطرح می‌گردید.

جهت اعتبارسنجی داده‌ها در این پژوهش از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده (متخصصان آموزش عالی) استفاده شد. پس از دریافت نظرهای اصلاحی و مشاوره لازم با استادان راهنما و مشاور و برایش لازم انجام و الگوی نهایی ارائه شد.

یافته‌ها

اولین گام در روند کدگذاری و استخراج مضامین، کدگذاری اولیه یا باز برای استخراج مضامین پایه و ابتدایی است. این مرحله یک فرایند رفت و برگشتی بوده که در آن پژوهشگر یک متن از مصاحبه را خوانده و کلید واژه‌های معناداری را به آن بخشی از متن تخصیص می‌دهد. در این تحقیق هر یکی از مصاحبه‌ها به ترتیب و دقت تمام بعد از پیاده‌سازی، بررسی و مطالعه گردید و جملات و کلماتی که دارای معانی یک پارچه و منسجم بودند از همدیگر تفکیک و سپس برای تحلیل آن‌ها از نرم افزار مکس کیودی استفاده شد. در عین کدگذاری اولیه و مطالعات رفت و برگشتی در متون مصاحبه و بازبینی کدهای اولیه، کدهای سازمان دهنده و در نهایت فراگیر تبلور یافت و در این مرحله سعی شد تا حداکثر نزدیکی ظاهری و ماهوی بین مفاهیم معرفی شده از طرف مصاحبه‌شوندگان با واژه‌های انتخاب شده که جنبه علمی و تخصصی‌تری دارند، رعایت شود. بررسی کدگذاری سازمان‌دهنده به منظور طبقه‌بندی و دسته‌بندی مضامین اولیه در طبقات با مفهوم مشابه و یکسان پیگیری و در جداول ارایه گردید.

چنانچه از نتیجه پژوهش بر می‌آید، رهبری تحول‌آفرین در بهبود کیفیت زندگی کاری نقش پر رنگ دارد مصاحبه شونده هفتم بر «بینش و دیدگاه استراتژیک و هدفمند رهبران جهت تعیین راهبردهای مناسب برای رشد و توسعه سازمان تأکید می‌کند و میسر شدن این امر را وابسته به تشویق، همدلی و رفتار عادلانه در تمام برنامه‌ها و به صورت یکسان در بین کارکنان» می‌داند. با توجه به آنکه بسترها و زمینه‌های آموزش عالی مدرن در افغانستان با چشم انداز نوین جهانی فراهم نیست اما مصاحبه شونده‌گان به عنوان خبرگان دانشگاهی دغدغه‌ی آموزش عالی را با افق بین‌المللی مطرح می‌کنند. چنانچه مصاحبه شونده پانزدهم در این خصوص چنین ابراز نظر می‌کند: «زمینه‌های همکاری مشترک بین دانشگاه‌ها ایجاد گردد چون با تغییر و تحولاتی که در حوزه دانش تکنولوژیکی به میان آمده است، باید رهبری، رویکرد استفاده از «ای سی تی» و نحوه وصل شدن به جهان را نهادینه کنند و اگر صرفاً نگاه اندرونی داشته باشیم قطعاً به نتیجه نخواهیم رسید»، و از نظر او «در بین المللی شدن دانشگاه‌ها چیزی که خیلی نقش دارد موضوع انجام پروژه‌های مشترک و تبادل استاد-دانشجو با سایر کشورها در مقاطع مختلف تحصیلی، دیدوبازدیدهای علمی در سطح ملی و بین المللی است و این رویکرد دانشگاه‌ها را به سمت بین المللی شدن سوق می‌دهد». از محتوای گفتگوها با هیأت علمی چنان بر می‌آید که، کیفیت زندگی کاری استادان در سطح پایینی قرار دارد، به نقل از مصاحبه شونده دوم: «رشد و توسعه فردی، مسکن» و مصاحبه شونده پنجم: «امنیت شغلی، حقوق ناکافی، تسهیلات و خدمات درمانی، امنیت روحی، آزادی اکادمیک، عدالت و برابری، شایسته سالاری و آموزش با کیفیت برای فرزندان شان» از دغدغه‌های اصلی استادان دانشگاه بوده و از جانب دیگر رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یک رویکرد تغییرساز و تحول‌آور برای بهبود کیفیت زندگی کاری مطلوب، بیان کردند. مصاحبه شونده اول فضای سیاسی مناسب را بستر توسعه رهبری تحول‌آفرین دانسته و بدین باور است که «در شرایط کنونی رهبری تحول‌آفرین در صورت نتیجه بخش بوده می‌تواند که استقلال فکری و علمی استادان تضمین گردد». از مجموعه مصاحبه‌های انجام شده پژوهشگر به چهار مضمون فراگیر، ۱۶ مضمون سازمان دهنده یا محوری و ۱۱۲ مضمون پایه یا ابتدایی دست یافت که در ذیل به آن‌ها پرداخته خواهد شد:

جدول ۱. مضمون فراگیر اقدامات توسعه آموزشی و پرورشی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ارتقاء کیفیت تألیفات و تدریس، ترجمه آثار تحقیقی در دانشگاه ها، افزایش آگاهی مدیران ارشد سازمان از وظایف و مسؤلیت‌های استادان دانشگاه، افزایش آگاهی و شناخت وظایف و عملکرد دانشگاهی استادان، ایجاد برنامه‌های تشویقی و مشوق‌های مادی با کمک پیاده‌سازی فرهنگ تشویق در دانشگاه، ایجاد تحرک و پویایی در دانشگاه، ایجاد دانش میان رشته ای، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و محفل‌های علمی و تخصصی برای جوامع علمی و دانشگاهی، تقویت فرهنگ سازمان علمی، توجه به توسعه مراکز مهارت افزایی در سطح دانشگاه، توسعه دانش رهبری در دانشگاه، حمایت از خلق ایده‌ها و برنامه‌های خلاق از سوی اعضای هیأت علمی، راه اندازی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای اعضای هیأت علمی، عدالت آموزشی و تفاهم علمی.	مضامین پایه	اقدامات توسعه آموزشی و پرورشی حمایت محور
ایجاد فرصت‌های توسعه علمی با برگزاری کنفرانس‌های داخلی و ایجاد پروژه‌های مشترک پژوهشی از سوی دانشگاه، توجه به نوآوری و تحقیق و توسعه در دانشگاه‌ها به منظور شناسایی مشکلات جامعه و ارائه راه حل برای آن‌ها.	اقدامات پژوهشی و توسعه	ایجاد فرصت‌های توسعه علمی و پرورشی
توجه به تحکیم روابط فرهنگی و علمی، توسعه امانت دار بودن رهبران دانشگاه با تقویت روحیه اخلاق حرفه ای، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای محیط آکادمیک، نهادینه سازی رفتار مبتنی بر احترام متقابل بین رهبری و استادان اتخاذ برنامه‌های مکفی برای اثناء سطح ظرفیت استادان با استفاده از راه اندازی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی، تدوین اسناد حمایت از اخلاق حرفه‌ای استادان، حمایت از ابتکارات و فعالیت‌های پژوهشی، حمایت از حرفه گرایی و تخصص در سازمان دانشگاهی، کاهش مصروفیت استادان در برنامه‌های بیپوده و میان خالی	اقدامات فرهنگی و سازمانی	اقدامات فرهنگی و سازمانی
	اقدامات حمایت از تخصص گرایی	اقدامات حمایت از تخصص گرایی

اقدامات توسعه‌ی آموزشی و پرورشی:

اقدامات توسعه آموزشی و پرورشی: از متن مصاحبه مخاطبین دانشگاهی چنان بر می‌آید که یکی از حلقه‌های مفقوده کیفیت زندگی کاری استادان این دانشگاه کاستی‌های آموزشی و پرورشی است و از مراحل اولیه کدگذاری چنان معلوم می‌گردد که بیشترین توجه بایستی به حوزه آموزشی و پرورشی صورت گیرد.

ارتقاء کیفیت تألیفات و تدریس، توجه به ترجمه و پژوهش، ایجاد تحرک و پویایی علمی دانشگاه، ایجاد دانش میان رشته‌ای، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و محفل‌های علمی و تخصصی برای جوامع علمی و دانشگاهی، تقویت فرهنگ سازمان- علمی، توجه به توسعه مراکز مهارت افزایی در سطح دانشگاه، توسعه دانش رهبری در دانشگاه، حمایت از خلق ایده‌ها و برنامه‌های خلاق از سوی اعضای هیئت علمی، فراهم‌سازی فرصت‌هایی مشارکت برای عموم استادان در حوزه آموزشی را جزء مولفه‌های توسعه آموزشی و پرورشی به وسیله رهبری تحول آفرین بیان نموده اند. همچنان افزایش آگاهی مدیران ارشد سازمان از وظایف هیئت علمی که بر محور تدریس، پژوهش و خدمات شکل می‌گیرد از نکاتی بود که در لابلای مصاحبه‌ها مطرح گردید، چون از نظر مصاحبه شونده‌گان، نگاه مدیران ارشد دانشگاه نسبت به اساتید بیشتر به عنوان یک کارمند پشت میز است که صرفاً در ساعات رسمی از ۸ صبح الی ۴ عصر به مراجعین پاسخگو اند. چنانچه مصاحبه شونده اول نیز بر «محدودیت استادان در شرایط کنونی اشاره نموده و از نظر آن‌ها در قوانین تحصیلات عالی دولتی مسئولیت کاری استادان دانشگاه به صورت مشخص روشن نیست، اما استادان دانشگاه همانند سایر کارمندان خدمات ملکی وظیفه شان را از ۸ صبح تا ۴ عصر دانسته و این در حالی است که مسئولیت استادان در سایر کشورها به تدریس، پژوهش و ارائه خدمات تقسیم می‌گردد. با استفاده از رهبری تحول آفرین، رهبری دانشگاه کابل می‌تواند این موضوع را به استادان روشن سازند و در کنار آن به استادان واضح گردد که آنان می‌توانند در فرصت‌های زمستانی و تابستانی بدون اینکه مسئولیت اداری داشته باشند روی کارهای شخصی و علمی شان تمرکز نمایند»

جدول ۲. مضمون فراگیر اقدامات انگیزشی و الهام بخشی

مضمین فرایگیر	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه
اقدامات انگیزشی و الهام بخش	اقدامات انگیزشی و تشویقی	ایجاد تحرک و امید برای استادان در سیستم، تشویق به تعلیم و تربیت دانشجویان، شکل گیری برنامه‌های رفاهی برای اعضای هیأت علمی.
اقدامات عدالت محور	اقدامات عدالت محور	برنامه‌های برای تأمین نیازهای فردی و گروهی اعضای هیأت علمی، تأمین عدالت توزیعی، تأمین عدالت سازمانی در دانشگاه‌ها، حمایت از رشد و توسعه حرفه‌ای، رفع تبعیض در دانشگاه‌ها، شفافیت، تعهد و صداقت رهبران در ارائه اطلاعات.
اقدامات تعادل کار و زندگی	اقدامات تعادل کار و زندگی	ارائه ساعات کاری منعطف، ارتقاء فرهنگ تعادل کار و زندگی، تخصیص منابع و پشتیبانی، تشویق به تعادل واقعی کار و زندگی، توجه به رفع موانع ساختاری و بروکراتیک برای ایجاد تعادل میان کار و زندگی، حمایت از تعادل کار و زندگی، داشتن چشم انداز روشن استراتژیک از وضعیت، در نظر گرفتن تناسب کمی بین استاد-دانشجو، پشتیبانی از خانواده
اقدامات مالی و اقتصادی	اقدامات مالی و اقتصادی	ایجاد زمینه بورس‌های تحصیلی تعیین بودجه معین در حمایت از آزادی عمل و استقلالیت دانشگاه، توجه به خواسته‌ها و نیازهای مادی استادان، حمایت از توسعه علمی و اقتصادی استادان با دادن پاداش و تسهیلات، حمایت مادی از پژوهش در دانشگاه، حمایت مالی و تأمین منابع برای هزینه‌های تحقیق و توسعه در دانشگاه از سوی دولت، دادن حق الزحمه در مقابل کارهای پژوهشی.

اقدامات انگیزشی و الهام بخشی

اقدامات انگیزشی و الهام‌بخش برای اساتید دانشگاه از مضامین محوری و مهمی بوده و همچنان الهام بخشی از مؤلفه‌های کلیدی رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۸۷) نیز است و استادان دانشگاه کابل یکی از عوامل اصلی بهبود کیفیت زندگی کاری را انگیزش الهام‌بخش می‌دانند، تجربه آن‌ها نشان داده است که اقدامات انگیزشی و تشویقی، از قبیل ایجاد تحرک و امید برای استادان در شرایط تغییر و ناپایداری، اقدامات عدالت‌محور، چون تأمین نیازهای فردی و گروهی متعادل‌سازی و تأمین عدالت‌سازمانی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی، شناخت و قدردانی از زحمات و دستاوردهای اساتید از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است. چنانچه مصاحبه شونده اول فرایند الهام بخشی هیئت علمی دانشگاه کابل را چنین توضیح می‌دهد: «استادان دانشگاه کابل زمانی انگیزه‌ی فعالیت خواهند داشت که خود را در شکل‌دهی و تهیه پالیسی‌ها و تصامیم مهم دانشگاه سهیم بدانند. با روی دست گرفتن پروسه اشتراکی و احترام گذاشتن به نظریات استادان، رهبری می‌تواند به آن‌ها نقش رهبری کننده بخش‌های کوچک را قایل شوند تا آن‌ها خود را صاحب و شامل پروسه‌های تصمیم‌گیری بدانند»، در حالی که مصاحبه شونده سوم انگیزش را در «عدالت محوری، برخورد واقع بینانه، توجه و حمایت از ایده‌ها و ابتکارات و قدردانی رهبران از استادان دانشگاه» می‌داند.

جدول ۳. مضمون فراگیر اقدامات حمایتی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
اقدامات حمایتی	اقدامات حمایتی در محیط کار(حمایت سازمانی).	ارتقا و بهبود شرایط محیط کاری دانشگاه، ایجاد فضای مناسب کاری، ایجاد محیط کاری حمایتی ایمن، راحت و الهام بخش برای اساتید، مهارت حل مسئله و استفاده از فناوری ارتباطی برای اعضای هیئت علمی.
اقدامات حمایت از زندگی شخصی(حمایت فردی).		استفاده از حقوق و مزایای قانونی استادان، اعاده سیستم پرداخت حقوق بازنشستگی بالاتر از شرایط معیشتی فعلی جامعه، ایجاد پوشش بیمه‌ای خدمات درمانی برای اساتید دانشگاه، تشکیل نهادهای مدنی حمایت از حقوق و حق الزحمه استادان، توجه به ارتقاء وضعیت معیشت و بهداشت روانی استادان دانشگاه، توجه به نیازهای عاطفی استادان، در نظر گرفتن حقوق ماهانه مناسب به همراه پوشش بیمه‌ای برای اساتید.

اقدامات حمایتی از استادان:

از نظر استادان دانشگاه اقدامات حمایتی در حوزه فردی و سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری گفته شده است و این مؤلفه پژوهش با یکی از عوامل چهارگانه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۱۹۸۷) که عبارت از «حمایت فردی» است، مطابقت داشته و در همین خصوص مصاحبه شونده اول بر «پرداختی‌های کافی، بیمه صحی، وجوه مالی بابت تحقیق و تألیف و سایر وجوه تشویقی که می‌تواند بر خلق انگیزه و حمایت استادان کمک کند» تأکید ورزیده است اما از نظر مصاحبه شونده سوم و پنجم «استقلال اکادمیک و آزادی بنابر ساختار متمرکز و شرایط حاکم» در دانشگاه کابل بی‌معنا بوده و به آن اهمیت داده نمی‌شود.

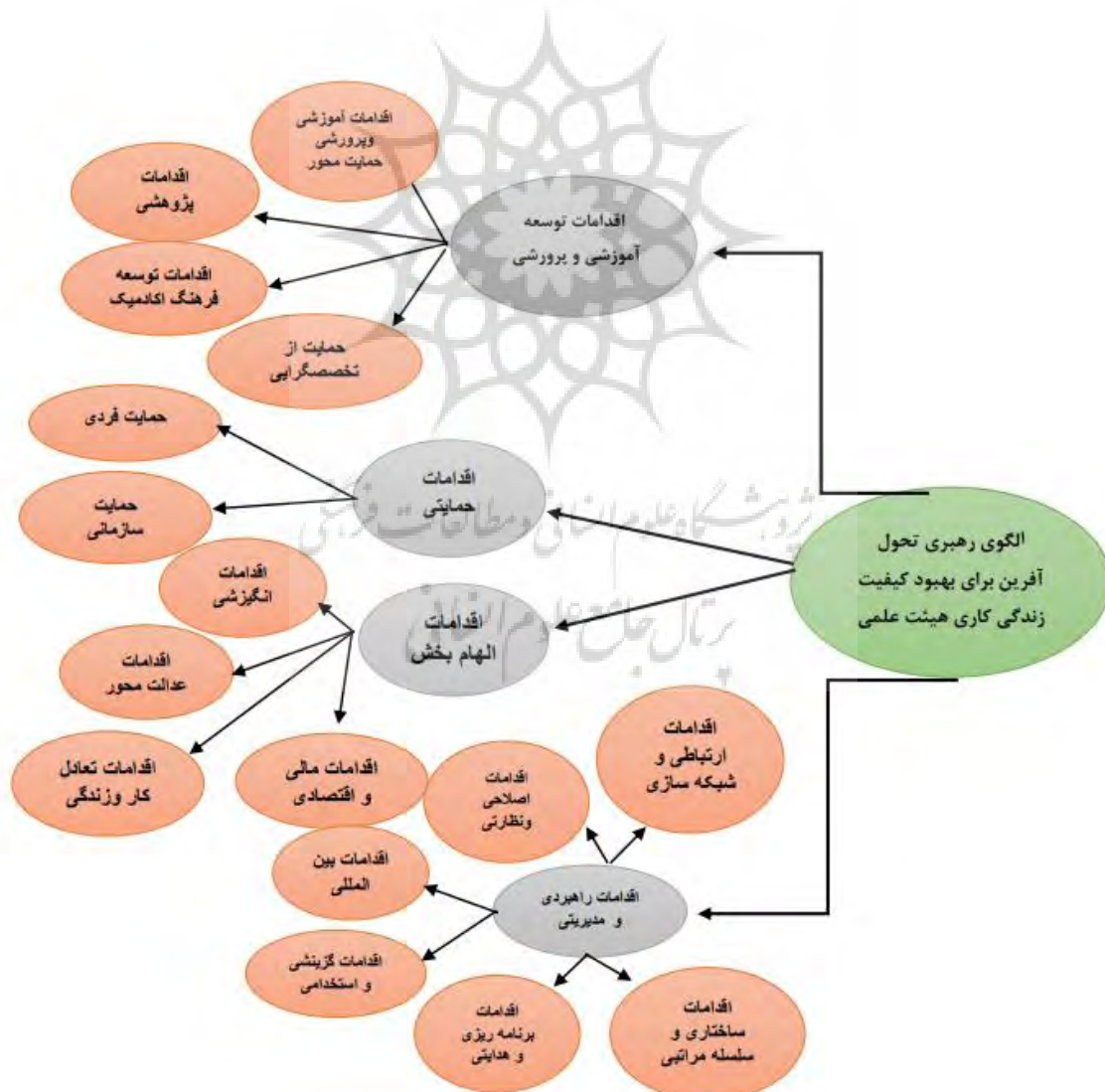
جدول ۴. مضمون فراگیر اقدامات مدیریتی و راهبردی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
اقدامات مدیریتی و راهبردی	اقدامات گزینشی و استخدامی	تامین شایسته سالاری در استخدام و گزینش با رویکرد پرهیز از استخدام رهبران دانشگاهی با توانایی پایین تر، تلاش برای ارتقای سطح عملکرد مسئولان در دانشگاه، توانمندسازی و آموزش‌های پیشرفته رهبران و اساتید دانشگاهی، حمایت از برنامه ریزی و مشاوره شغلی، شناسایی استعدادها و ارائه تسهیلات و پاداش‌ها.
	اقدامات بین المللی	ایجاد زمینه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مناسب، تقویت روابط بین دانشگاه‌های داخلی و تبادل یافته‌های جدید علمی با یکدیگر و راه اندازی ژورنال‌های علمی پژوهشی بین المللی در دانشگاه کابل.
	اقدامات مدیریتی و راهبردی مدیران ارشد دانشگاه	به کاربردن رویکردهای نوین مدیریتی توسط رهبران دانشگاهی، رفع نگاه ابزاری نسبت به استادان، عملکرد واقع بینانه رهبری در قبال فعالیت استادان.
	اقدامات تعدیل قوانین و مقررات	آزاد گذاشتن هیئت علمی در تهیه محتوای درسی دانشگاهی، تعدیل قوانین و بخش نامه‌های دست و پاگیری که مانع آزادی عمل و استقلال هیئت علمی شده است.
	اقدامات برنامه ریزی و هدایتی	تدوین برنامه‌های علمی درازمدت برای توسعه فردی هیئت علمی، جلوگیری از تضییع وقت اعضای هیئت علمی در برنامه‌های بی فایده، حمایت و قدردانی از ایده‌های خلاقانه و توسعه دانشی استادان، مد نظر قرار دادن رویکردهای رهبری در دانشگاه‌ها.
	اقدامات ارتباط و شبکه سازی	دسترسی به اطلاعات معتبر و بانک اطلاعاتی از سوی دانشگاه، افزایش مشارکت و تعامل اساتید در فرایند تصمیم گیری دانشگاهی با عضویت در کمیته‌های تخصصی و تصمیم گیرنده، ایجاد ارتباطات فردی، گروهی و سازمانی با استادان، ایجاد زمینه‌های همکاری مسطح میان واحدهای اداری، توسعه و ایجاد شبکه ارتباطات به وسیله آموزش برای اعضای هیات علمی، حمایت و ایجاد زمینه مشارکت هدفمند و مبتنی بر تخصص اساتید در تصمیم گیری‌ها، رشد و توسعه اخلاقی همدیگر «پیروان و رهبر، پرهیز از تمرکزگرایی سازمانی در گزینش رهبران آموزش عالی، پرهیز از مشارکت صوری و افزایش عملکرد مطلوب سازمانی.
	اقدامات ساختاری و سلسله مراتبی	افزایش انعطاف پذیری سازمانی در دانشگاه‌ها، تبیین وابستگی استقلال هیئت علمی به میزان اختیارات رهبران دانشگاه، حمایت از مشارکت دادن استادان در تصمیم گیری‌های امور دانشگاهی، واکنداری حوزه نظام آموزش عالی به دانشگاهیان و اساتید از سوی حاکمیت، زدودن مدیریت گریایی و حاکمیت رویکرد مدیریتی در سطوح بالای دانشگاه، پرهیز از تمرکزگرایی سازمانی و توجه به مشارکت و تعاون در دانشگاه، پرهیز از کاغذ بازی و بروکراسی زائد اداری در دانشگاه‌ها.
	اقدامات اصلاحی و نظارتی	ارزیابی و عملکرد عادلانه و بازخورد مستمر، ایجاد مکانیزم‌های شکایت و رسیدگی به تخلفات اخلاقی، بازبینی سیاست گذاری‌های توسعه آموزش عالی در بُعد نظام آموزشی، حمایت از اثربخش سازی کمیته‌ها و دادن صلاحیت به آن‌ها،

حمایت از بهبود عملکرد و اخلاق حرفه‌ای اساتید با عملکرد مسئولانه رهبران دانشگاه، دوری از سانسور اطلاعاتی و هویتی از سوی حاکمیت فعلی در دانشگاه‌ها، رفع کم‌کاری‌ها و تقویت عملکرد سازمانی.

اقدامات مدیریتی و راهبردی:

اقدامات مدیریتی و راهبردی یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته شده است. مصاحبه‌شوندگان شایسته‌سالاری را در امر گزینش استادان مهم دانسته و به این باور اند که شایسته‌سالاری باعث خلق انگیزه و پیشرفت کارها می‌گردد. شایسته‌سالاری در دانشگاه زمینه خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌کند. از نظر مصاحبه‌شوندگان این چشم‌انداز با برنامه‌ریزی دقیق و رویکرد شبکه‌آکادمیک بین استادان می‌تواند زمینه‌ها و فرصت‌های بیشتری را در امر نظارت، اصلاحات و پویایی دانشگاه از طریق اقدامات ساختاری-سلسله‌مراتبی، برنامه‌مدیریتی و راهبردی فراهم کند. چنانچه مصاحبه‌شونده اول رویکرد اشتراکی و حسابدهی از بالا به پایین را از ویژگی‌های رهبران تحولی دانسته و از نظر او «چیزی که در دانشگاه‌های دولتی افغانستان میهم است عدم شفافیت در پروسه مالی و اداری است. رهبر تحول‌آفرین می‌تواند با روی دست گرفتن پروسه شفاف در مصارف عادی و انکشافی و نشست‌های ربع وار و سال وار با مراجع ذیصلاح اطمینان خاطر استادان را جلب نماید. به این مفهوم که استادان بدانند که در واقع وجود آنان است که دانشگاه به شگوفایی می‌رسد و صدای آن‌ها شنیده شده و به دیدگاه شان احترام گذاشته می‌شود».



شکل ۱. الگوی شبکه‌ای رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری هیئت علمی دانشگاه کابل

ابرکلمات

از بهترین ابزارهای مصورسازی در نرم افزار مکس کیودا، ابزار ابر کلمات است. با استفاده از این ابزارها می‌توان، کلمات که دارای فراوانی بالایی در پروژه‌های کیفی بوده را شناسایی و به میزان اهمیت آن پی برد. خروجی ابزارهای ابر کلمات بر اساس ۱۵ فایل کدگذاری شده، در ذیل ارائه شده است.



شکل ۲. ابر کلمات

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که الگوی رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل ایفا کند. بر اساس یافته‌های پژوهش، اقدامات توسعه آموزشی و پرورشی، اقدامات انگیزشی الهام‌بخش، اقدامات حمایتی و اقدامات راهبردی و مدیریتی از جمله عوامل کلیدی هستند که می‌توانند به بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت شغلی استادان منجر شوند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد انگیزه، حمایت‌های مادی و معنوی و تقویت ارتباطات سازمانی، به بهبود عملکرد و رفاه کارکنان کمک می‌کند (Abaslim, 2014; Achmad & Fitriansyah, 2021).

یکی از نکات کلیدی این پژوهش، اهمیت اقدامات توسعه آموزشی و پرورشی در بهبود کیفیت زندگی کاری استادان بود. رهبران تحول‌آفرین از طریق فراهم کردن فرصت‌های آموزشی، پرورشی و حمایت از تخصص اعضای هیئت علمی، می‌توانند به افزایش مشارکت و توسعه حرفه‌ای آن‌ها کمک کنند. این یافته

با نتایج پژوهش‌های (Abudaqa et al., 2020) و (Afshinpour, 2014) همخوانی دارد که تأکید دارند رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر توسعه آموزشی و حمایت از کارکنان، به بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود (Abudaqa et al., 2020; Afshinpour, 2014).

همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات انگیزشی الهام‌بخش، شامل اقدامات انگیزشی و تشویقی، عدالت‌محور و تعادل میان کار و زندگی، نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی و بهبود تعادل میان کار و زندگی استادان دانشگاه دارند. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Arrippin & Wahab, 2023) و (Alenezi, 2023) همسو هستند که نشان می‌دهند رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی و فراهم کردن شرایط مناسب کاری، می‌توانند به کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی کمک کنند (Alenezi, 2023; Arrippin & Jamalul Lail bin Abdul, 2023).

علاوه بر این، نتایج نشان داد که اقدامات حمایتی رهبران تحول‌آفرین، شامل حمایت‌های فردی و سازمانی، به افزایش تعهد و مشارکت استادان در فعالیت‌های دانشگاهی منجر می‌شود. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد فضای حمایتی و تقویت ارتباطات سازمانی، می‌توانند به بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش تعهد سازمانی کمک کنند (Almashhadani, 2023; Feizi et al., 2014). به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی که تعاملات بین اعضای هیئت علمی و مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار است، این نوع حمایت‌ها می‌تواند به بهبود روابط درون‌سازمانی و افزایش مشارکت هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منجر شود (Azmy, 2023).

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات راهبردی و مدیریتی رهبران تحول‌آفرین، از جمله برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، انتخاب مدیران از میان اعضای هیئت علمی و ارتباطات بین‌المللی، نقش مهمی در بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دارند. این یافته با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد که نشان می‌دهند رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر برنامه‌های راهبردی و مدیریتی می‌تواند به بهبود ساختارهای سازمانی و افزایش تعاملات بین‌المللی منجر شود (Alenezi, 2023; Arrippin & Jamalul Lail bin Abdul, 2023). این اقدامات به‌ویژه در دانشگاه‌هایی که با چالش‌های مالی و ساختاری روبرو هستند، می‌تواند به بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت شغلی اعضای هیئت علمی کمک کند (Afshinpour, 2014).

به‌طور کلی، این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق ایجاد انگیزه، حمایت‌های سازمانی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل منجر شود. این نتایج با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند رهبران تحول‌آفرین با تأکید بر حمایت از کارکنان و ایجاد تغییرات مثبت در ساختارهای سازمانی، به بهبود عملکرد و افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کنند (Abasilim, 2014; Achmad & Fitrianyah, 2021; Alenezi, 2023).

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، محدود بودن نمونه به دانشگاه کابل بود که ممکن است نتایج را به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی تعمیم ندهد. به علاوه، استفاده از روش‌های کیفی، اگرچه به درک عمیق‌تری از تجربیات استادان کمک کرده است، اما ممکن است به دلیل محدودیت در تعداد مصاحبه‌شوندگان، نتایج قابل تعمیم نباشند. همچنین، تنها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده استفاده شد که ممکن است دیدگاه‌های جامع‌تری از استادان به دست نیامده باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، این مطالعه با گسترش نمونه به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی در مناطق مختلف انجام شود تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، می‌توان از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد تا دیدگاه‌های جامع‌تری از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری به دست آید. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود بررسی تأثیر سایر سبک‌های رهبری، مانند رهبری خدمت‌محور و رهبری کاریزماتیک، بر کیفیت زندگی کاری استادان نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها از رهبران تحول‌آفرین با تأکید بر حمایت‌های سازمانی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای استفاده کنند. همچنین، ایجاد تعادل میان کار و زندگی استادان از طریق برنامه‌های حمایتی و انگیزشی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی آن‌ها کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها از میان اعضای هیئت علمی با تجربه و دانش کافی انتخاب شوند تا بتوانند به بهبود شرایط کاری و ارتقاء کیفیت زندگی کاری استادان کمک کنند.

تشکر و قدرانی

بدین وسیله پژوهشگران از شرکت‌کنندگان در پژوهش به دلیل مشارکت فعال در پژوهش و از مسئولان آن‌ها به دلیل موافقت جهت انجام پژوهش و انجام پرسشنامه تقدیر و تشکر می‌شود.

References

- Abasilim, U. D. (2014). Transformational Leadership Style and Its Relationship With Organisational Performance in Nigerian Work Context: A Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 01-05. <https://doi.org/10.9790/487x-16960105>
- Abudaqa, A., Faiz, M., Dahalan, N., & AlMujaini, H. (2020). The ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN ENCOURAGING AND IMPROVING TEAM PERFORMANCE IN ONE OF THE BIGGEST OIL & GAS GROUP OF COMPANIES IN ABU DHABI, UAE. *International Journal of Economics Business and Accounting Research (Ijebbar)*, 4(02). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i02.997>
- Achmad, G. N., & Fitriansyah, F. (2021). Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance and Its Impact on Quality of Work Life in Oil Processing Companies in Balikpapan. *Primanomics Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 19(1), 77-86. <https://doi.org/10.31253/pe.v19i1.506>
- Afshinpour, S. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.27.156>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Ala'i, T. (2019). The Improvement of Madrasah Ibtidaiyah Achievement Through Principal's Transformational Leadership. <https://doi.org/10.2991/icei-19.2019.56>
- Alenezi, L. (2023). An Integrative Review of Transformational Leadership Style and Burnout: Implications for Nurse Leaders. *International Healthcare Research Journal*, 6(9), RV8-RV24. <https://doi.org/10.26440/ihrj/0607.10576>
- Almashhadani, M. (2023). The Impacts of Transformational Leadership Dimensions on Employee and Firm Performance in Service Companies. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(09), 136-148. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2023.6910>
- Arrippin, Z. b., & Jamalul Lail bin Abdul, W. (2023). The Impact of Transformational Leadership on the Mentoring Approach of Polytechnic Lecturers in the Pahang Zone. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16670>
- Aziz, M., Nurdasila, & Kesuma, T. M. (2021). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Innovation on Employment Engagement and Its Implications on Employee Performance of Malahayati Shipping Polytechnic. *International Journal of Scientific and Management Research*, 04(05), 258-269. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2021.4517>
- Azmy, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at PT. Krakatau Bandar Samudera. 135-143. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-244-6_23
- Berkovich, I. (2016). School Leaders and Transformational Leadership Theory: Time to Part Ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622. <https://doi.org/10.1108/jea-11-2015-0100>
- Feizi, M. A. H., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigating the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment of the High School Teachers in Gergy. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(1), 17-30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2014.60264>
- Ferdinan, B. A., & Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 113-123. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1106>
- Ghaderi Sheykhi Abadi, M., Nasiri, F., Afzali, A., & Taajobi, M. (2023). Construction and Standardization of Synergistic Leadership Questionnaire in Managers of Technical and Vocational Schools. *Sociology of Education*, 10(1), 193-203. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.1989716.1389>
- Herawati, A. R., Lestari, L. A., & Yuniningsih, T. (2023). The Influence of Transformasional Leadership Style, Work Ethic, and Employee Competence on Employee Performance at the Population and Civil Registration Office of Rejang Lebong Regency. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13563>
- Jahani, H., Yazdani, H., Tahmasebi, R., Khanifar, H., & Abooyee Ardakan, M. (2022). Understanding Decision Biases Based on Cognitive Science Approach (Case Study: Management Consulting Industry). *Sociology of Education*, 8(1), 57-71. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.529218.1047>
- Palar, H. J., Lumapow, H. R., Wullur, M. M., & Usuh, E. J. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Democratic Leadership on Quality of Education at Manado State Polytechnic, North Sulawesi. *International Journal of Applied Research*, 9(6), 130-135. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2023.v9.i6b.10931>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. S. (2020). The Interaction Effect of Transactional-Transformational Leadership on Employee Commitment in a Developing Country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2020-0153>

- Putri, N., & Meria, L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Iaic Transactions on Sustainable Digital Innovation (Itsdi)*, 4(1), 8-21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Rachmat, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance Through Communication at the Directorate General of Budget, Directorate General of Budget. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(3), 942-952. <https://doi.org/10.54660/.ijmrge.2023.4.3.942-952>
- Sheikhabadi, I., Bagheri, M., & Jahed, H. (2024). Identifying the Supervisory Components of Instructional and Educational Leaders of Primary Schools in order to Providing a Comprehensive Pattern for Iran's Government Education. *Sociology of Education*, 10(1), 295-304. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2008390.1446>
- Taylor, J. (2016). Management of Australian Water Utilities: The Significance of Transactional and Transformational Leadership. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 18-32. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12200>
- Theng, B. P., Wijaya, E., Juliana, J., Eddy, E., & Putra, A. S. (2021). The Role of Transformational Leadership, Servant Leadership, Digital Transformation on Organizational Performance and Work Innovation Capabilities in Digital Era. *Jppi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 225-238. <https://doi.org/10.29210/020211164>
- Vu, T. H., Vu, M. T., & Ngoc, H. V. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Promoting Academic Research in Higher Educational System in Vietnam. *Management Science Letters*, 585-592. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.022>
- Wang, J. (2022). The Development of Transformational Leadership in Public Higher Education. *Journal of Higher Education Research*, 3(2), 224. <https://doi.org/10.32629/jher.v3i2.789>
- Wijayanto, H., & Haryono, T. (2018). Leadership Style of Transformational Key User in the Success of the Implementation of Enterprise Resource Planning in the Universities in East Java, Indonesia. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2(01), 13. <https://doi.org/10.22219/jibe.v2i01.5335>
- Zhou, M., & Qi, X. Y. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Group Creativity: The Moderating Role of Group Competitive Climate. <https://doi.org/10.1109/iciii.2011.372>