

## ***Analyzing the Impact of Transformational Leadership on Sales Employees' Performance with Emphasis on the Mediating Role of Knowledge Sharing***

Seifallah Andayesh<sup>1\*</sup>

1. Assistant Professor, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

Received: 27/12/2025      Accepted: 01/02/2026

*Corresponding Author email: Andayesh.s@pgu.ac.ir*

### **Abstract**

The purpose of this study is to rethink the impact of transformational leadership on sales employees' efficiency by elucidating the mediating role of knowledge sharing. This study is applied in purpose and descriptive–correlational in method, adopting a quantitative approach to examine the relationships among transformational leadership, knowledge sharing, and sales employees' efficiency. The statistical population consisted of sales employees of Shirin Asal Company across various branches in the city of Tabriz. As accurate information regarding the total number of sales employees was not available, the sample size was determined based on methodological considerations for quantitative studies using Cochran's formula, resulting in a sample of 196 respondents. Convenience sampling was employed, and data from 196 valid questionnaires were collected for analysis. Standardized questionnaires were used to measure the study variables. Transformational leadership was assessed using Rafferty and Griffin's (2004) questionnaire, comprising 15 items across five dimensions (vision, inspirational communication, intellectual stimulation, supportive leadership, and personal recognition). Sales employees' efficiency was measured using Hajizadeh's (2013) standard questionnaire with 16 items across four dimensions (fairness, alignment, work speed, and effective use of equipment and facilities). Knowledge sharing was measured using Khatoun's (2024) questionnaire with 10 items. Of the 196 distributed questionnaires, 192 were completed and included in the final analysis. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on sales employees' efficiency. In addition, transformational leadership positively and significantly influences knowledge sharing, and knowledge sharing, in turn, has a significant positive effect on sales employees' efficiency. Path analysis results further reveal that knowledge sharing fully mediates the relationship between transformational leadership and sales employees' efficiency. By focusing on the sales context, this study contributes to the enrichment of the literature on transformational leadership and knowledge sharing and highlights existing research gaps in understanding the mechanisms through which transformational leadership influences sales employees' efficiency. The findings provide practical insights for sales managers seeking to enhance employee efficiency through the promotion of transformational leadership and knowledge-sharing practices.

**Keywords:** Transformational leadership; Efficiency; Sales employees; Knowledge sharing



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 4، زمستان 1404، پیاپی 24، ص 1-14

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2082190.3490



## تبیین اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با تأکید بر کارکرد نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش

سیف‌اله اندایش<sup>\*1</sup>

1. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسئول).

دریافت: 1404/10/06 پذیرش: 1404/11/12

ایمیل نویسنده مسئول: [Andayesh.s@pgu.ac.ir](mailto:Andayesh.s@pgu.ac.ir)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تحلیل اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با تبیین نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی است که با رویکردی کمی به بررسی روابط بین رهبری تحول‌گرا، اشتراک‌گذاری دانش و کارایی کارکنان فروش پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان فروش شرکت شیرین‌عسل در شعب مختلف شهر تبریز بود. از آنجا که آمار دقیق تعداد کارکنان فروش در دسترس نبود، حجم نمونه بر اساس ملاحظات روش‌شناختی مطالعات کمی و با بهره‌گیری از فرمول کوکران، 196 نفر برآورد شد. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد و در نهایت داده‌های 196 پرسشنامه معتبر مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده گردید. رهبری تحول‌گرا با پرسشنامه رافرتی و گریفین (2004) شامل 15 گویه در پنج بعد (چشم‌انداز، ارتباطات، الهام‌بخش، انگیزش ذهنی، رهبری حمایتی و شناخت فردی) سنجیده شد. برای اندازه‌گیری کارایی کارکنان فروش از پرسشنامه استاندارد حاجی‌زاده (1392) با 16 گویه در چهار مؤلفه (عدالت، همسویی، سرعت انجام کار، و استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات) و برای سنجش اشتراک‌گذاری دانش از پرسشنامه خاتون (2024) با 10 گویه استفاده شد. از مجموع 196 پرسشنامه توزیع‌شده، 192 پرسشنامه تکمیل و مبنای تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان فروش دارد. همچنین، رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک‌گذاری دانش نشان داد و اشتراک‌گذاری دانش نیز به‌طور معناداری کارایی کارکنان فروش را افزایش می‌دهد. نتایج تحلیل مسیر حاکی از آن است که اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک میانجی کامل، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان فروش را تبیین می‌کند. این پژوهش با تمرکز بر حوزه فروش، به غنای ادبیات رهبری تحول‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش می‌افزاید و شکاف‌های پژوهشی موجود در تبیین سازوکارهای اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش را برجسته می‌سازد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند مبنایی کاربردی برای مدیران فروش در جهت ارتقای کارایی کارکنان از طریق تقویت رهبری تحول‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌گرا، کارایی، کارشناسان فروش، اشتراک‌گذاری دانش

## مقدمه

رهبری تحول‌گرا به‌عنوان سبکی شناخته می‌شود که بر رفتارهای پرنرژی و جامع برای ارتقای عملکرد کارکنان تمرکز دارد (Nikolova et al., 2019). این سبک مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده، رفتارهایی را ترویج می‌دهد که کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد (Helalat et al., 2025). رهبران تحول‌گرا با رفتارهای اصلی خود، شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظه فردی، صداقت و اعتماد را تقویت می‌کنند (Tadesse & Ayenew, 2023). این مؤلفه‌ها می‌توانند پتانسیل کارکنان را برای رشد بهتر حمایت کنند (Lin, 2023). این امر از طریق هدایت کارکنان به سوی چشم‌انداز سازمان، تشویق فرهنگ مشارکت و انگیزش آن‌ها برای تفکر خلاق و فراتر رفتن از سطح عملکرد مورد انتظار صورت می‌گیرد (Vlasenko, 2023). رهبران تحول‌گرا با زوردهای واضحی ارائه می‌دهند تا ارتباطات عاطفی، نگرش‌ها و رفتارها بهبود یابد و محیط کاری تولیدی‌تری ایجاد شود (Rony et al., 2023). علاوه بر این، شایستگی و تعهد کارکنان تقویت می‌شود که این امر قدرت و انعطاف‌پذیری سازمان را غنی‌تر می‌سازد (Sharari et al., 2025). مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا جنبه‌های دقیقی برای ارزیابی نتایج آن ارائه می‌کنند (Bass, 1985). نفوذ آرمانی شامل رفتارهای کاربزماتیک است که به کارکنان اجازه می‌دهد بهتر با رهبر مستقیم خود همسو شوند. انگیزش الهام‌بخش شامل تعیین اهداف انگیزشی سازمان است. تحریک فکری، پرسشگری و بازانديشي در باورها را ترویج می‌کند. ملاحظه فردی نیز توسعه و حمایت شخصی‌سازی شده را ارائه می‌دهد. اندازه‌گیری مناسب این مؤلفه‌ها برای درک اثر کلی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد (Marisyia et al., 2023).

ارتقای عملکرد کارکنان نیازمند تعهد مدیریت و توانمندسازی نیروی انسانی است تا آن‌ها بتوانند کارایی بالایی از خود نشان دهند (A Al Falah, 2020). رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه، آموزش مستمر و حمایت از کارکنان، امکان بهبود عملکرد فردی و سازمانی را فراهم می‌کنند (Mastilo et al., 2024). با این حال، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتارهای خاص رهبری تحول‌گرا مانند نفوذ آرمانی ممکن است به‌طور مستقیم با اثربخشی عملکرد کارکنان مرتبط نباشند، بنابراین نقش سازوکارهای میانجی مانند فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزش درونی کار بسیار حیاتی است (Rojak et al., 2024). زمانی که رهبران تحول‌گرا چشم‌اندازی روشن ارائه می‌کنند و محیط یادگیری و انگیزش بالا را در سازمان ایجاد می‌کنند، کارکنان ترغیب می‌شوند تا عملکرد بهتری از خود نشان دهند و این امر پیامدهای مثبتی در سطح عملکرد سازمانی دارد (Azmy & Perkasa, 2024). شناسایی و درک رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان، همراه با در نظر گرفتن نقش میانجی‌ها، می‌تواند به بهبود برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و ارتقای عملکرد کلی سازمان کمک شایانی کند (Tran & Hoang, 2024).

فراتر از پیشرفت‌های علمی و توسعه فناوری، نیروی اصلی محرکه شرکت‌ها منابع انسانی آن‌ها و نحوه مدیریت دانش توسط مدیران است (Yepes & López, 2023). فعالیت‌های مدیریت دانش شامل تهیه دانش، رمزگذاری، ذخیره، انتقال، کاربرد و به اشتراک‌گذاری دانش است (Deng & Lu, 2022). اشتراک‌گذاری دانش بخش کلیدی از فرآیند مدیریت دانش است (Deng & Lu, 2022). این مفهوم تحت عنوان مدیریت دانش در سازمان‌ها شکل گرفته و توسط مالیک و کانوال به‌عنوان مبادله تجربیات، اطلاعات، دانش و مهارت‌ها در سطح سازمان تعریف شده است (Malik & Kanwal, 2018). صرفاً ذخیره دانش کافی نیست، بلکه انتقال آن به دیگران نیز ضروری است، چرا که توانایی سازمان‌ها را در بهره‌برداری از منابع دانش به بالاترین سطح ممکن می‌رساند و به کارکنان کمک می‌کند تا اهداف سازمانی را با کارایی بیشتری دنبال کنند (Azeem et al., 2021). سازمان‌ها برای بقا و عملکرد اثربخش در محیط کسب‌وکار پویا و به سرعت در حال تغییر، نیازمند همگامی با شرایط معاصر هستند. برای دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان‌ها به توانایی خود در ایجاد و به‌کارگیری راه‌حل‌های دانشی نوین در میان اعضا متکی هستند (Grant, 1996). در این راستا، هم کارکنان و هم سازمان باید مسئولیت

مشترکی در پیاده‌سازی فلسفه برد-برد بر عهده گیرند؛ به این معنا که سازمان‌ها با حمایت از کارکنان، شایستگی‌های آنان را تقویت کنند و در مقابل، کارکنان نیز باید بهترین عملکرد خود را ارائه دهند (Raditya, 2022). ساخت و حفظ کسب‌وکار پایدار مستلزم آن است که رهبران سازمان‌ها در نقش خود برای هدایت کارکنان و ارتقای کارایی آنان شفافیت بیشتری داشته باشند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک رهبری نقش مهمی در شکل‌دهی و هدایت استعداد کارکنان ایفا می‌کند. به اشتراک‌گذاری دانش توسط مدیریت ارشد موجب ترویج نوآوری می‌شود و در نتیجه عملکرد سازمان را ارتقا می‌بخشد (Singh et al., 2021). در مقابل، پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان دارد و منجر به ایجاد فرهنگ کاری منفی در سازمان می‌شود (Singh et al., 2019). همچنین، اشتراک‌گذاری دانش و یاری‌دانشی سبب بهبود یادگیری و تقویت مهارت‌های رهبری در میان اعضای تیم می‌شود (Kebe et al., 2025).

با توجه به اهمیت رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از سبک‌های کلیدی در مدیریت سازمانی، فضای گسترده‌ای برای تحقیق در مورد ابعاد مختلف آن وجود دارد که هم بر کارایی کارکنان تأثیر می‌گذارد و هم از زمینه‌ها و شرایط سازمانی تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، مطالعه در این حوزه می‌تواند به‌طور قابل توجهی به غنای ادبیات علمی در زمینه مدیریت منابع انسانی کمک کند. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هنوز شکاف‌هایی در درک رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان، با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد. برای تعیین تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش، تحقیقات بیشتری مورد نیاز است تا این شکاف‌های پژوهشی پر شده و درک جامع‌تری از اثرات این متغیر ارائه شود. از آنجا که اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی در بهبود کارایی کارکنان ایفا می‌کند، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از راهبردها و ابزارهای مؤثر برای تسهیل فرآیندهای دانشی هستند. در این میان، رهبری تحول‌گرا می‌تواند به‌عنوان یک عامل تسهیل‌گر و الهام‌بخش، زمینه‌ساز ارتقای کارایی کارکنان از طریق تقویت فرایندهای اشتراک‌گذاری دانش شود. با وجود اهمیت کارایی کارکنان فروش، پژوهش‌های کمتری به بررسی نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش در این رابطه پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه می‌تواند مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی را در طراحی و اجرای راهبردهای مؤثر برای توسعه رهبری تحول‌گرا و ارتقای اشتراک‌گذاری دانش یاری کند. بنابراین، این پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان فروش، با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازد.

## مبانی نظری

### رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری معاصر، بر توانایی رهبر در ایجاد تغییرات بنیادین در باورها، نگرش‌ها و رفتارهای پیروان تأکید دارد (Greimel et al., 2023). در این سبک، رهبر با ارائه چشم‌اندازی روشن و الهام‌بخش، ایجاد اعتماد و توجه به تفاوت‌ها و نیازهای فردی کارکنان، آن‌ها را به مشارکت فعال و تلاش فراتر از انتظارات معمول سوق می‌دهد (Agazu et al., 2025). رهبری تحول‌گرا نه تنها موجب افزایش انگیزش، خلاقیت و رضایت شغلی می‌شود، بلکه با تقویت فرهنگ یادگیری، نوآوری و تعهد سازمانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و متغیر ایفا می‌کند (C. Deng et al., 2023).

### اشتراک‌گذاری دانش

اشتراک‌گذاری دانش یکی از ابعاد اصلی و اساسی مدیریت دانش به شمار می‌آید که نقش محوری در خلق، انتقال و بهره‌برداری مؤثر از دانش در سازمان‌ها ایفا می‌کند (Zamiri & Esmaili, 2024). در چارچوب مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری دانش به فرایندی اشاره دارد که طی آن دانش صریح و ضمنی میان افراد، گروه‌ها و واحدهای سازمانی مبادله می‌شود و از این طریق،

دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌گردد (H. Deng et al., 2023). توجه به این بعد از مدیریت دانش موجب تسهیل یادگیری سازمانی، ارتقای نوآوری، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود و در نهایت، زمینه‌ساز دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویا و رقابتی خواهد بود (Salehi & Sadeq Alanbari, 2024).

### کارایی کارکنان

کارایی کارکنان به میزان استفاده بهینه از منابع، زمان و توانمندی‌های فردی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد و یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود (Grewal et al., 2023). کارکنان کارا قادرند با حداقل اتلاف منابع، بیشترین سطح خروجی و کیفیت عملکرد را ارائه دهند و وظایف محوله را در زمان مقرر و مطابق با استانداردهای تعیین‌شده انجام دهند (Triansyah et al., 2023). ارتقای کارایی کارکنان تحت تأثیر عواملی نظیر آموزش و توسعه مهارت‌ها، انگیزش، سبک رهبری، نظام‌های ارزیابی عملکرد و محیط کاری مناسب قرار دارد و می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و بهبود عملکرد کلی سازمان شود (Grewal et al., 2023).

### پیشینه پژوهشی

نتایج تحقیق (Dwivedi et al., 2020) نشان داد یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان دارد و با ورود متغیر میانجی اشتراک‌گذاری دانش، این رابطه به‌طور کامل میانجی‌گری می‌شود؛ به این معنا که اشتراک‌گذاری دانش نقش اساسی در تقویت کارایی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Raditya, 2022) نشان داد رهبری تحول‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش هر دو رابطه مثبت و معناداری با کارایی کارکنان دارند و رضایت شغلی نیز نقش میانجی مؤثری در این روابط ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Samanta et al., 2022) نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. در عین حال، نتایج حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی تأثیر چشمگیری بر کارایی کارکنان ندارند، در حالی که رضایت شغلی نقش مؤثری در ارتقای کارایی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Rojak et al., 2024) نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد و موجب افزایش توانایی آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی با ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های خود نقش مهمی در بهبود و تقویت عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Kebe et al., 2025) نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم مثبت بر عملکرد کارکنان دارد و به‌طور غیرمستقیم نیز با شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد. همچنین، سرمایه روانی کارکنان نقش مهمی در تقویت اثر سبک‌های رهبری بر عملکرد آنان ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Khan et al., 2025) نشان داد که هوش مصنوعی با افزایش اشتراک‌گذاری دانش و مشارکت کاری کارکنان رابطه مثبت دارد و این دو متغیر نیز به‌طور معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. همچنین، ریسک ادراک‌شده نقش تعدیل‌گر منفی در این روابط ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Mohsenibeigzadeh et al., 2024) نشان داد رهبری تحول‌گرا توسط مدیران مؤسسات آموزشی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری آموزشی دارد و اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی مؤثری در افزایش نوآوری از طریق رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند. یافته‌های تحقیق (Hoang & Le, 2025) نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح معلمان دارد و این اثر به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق تقویت فرهنگ مدرسه محور بر دانش تسهیل می‌شود. همچنین، حمایت سازمانی ادراک‌شده نقش تعدیل‌گر در تقویت این تأثیر ایفا می‌کند. نتایج تحقیق (Chen et al., 2024) نشان داد این پژوهش نشان داد رهبری تحول‌گرا در دانشگاه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش اساتید دارد و حمایت سازمانی ادراک‌شده نقش میانجی مؤثری در تقویت این رابطه ایفا می‌کند.

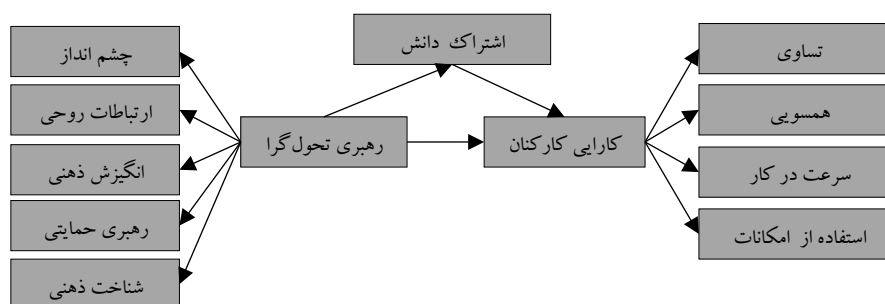
## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است که با بهره‌گیری از رویکردی کمی، به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان فروش شرکت شیرین‌عسل در شعب مختلف شهر تبریز بود. با توجه به عدم دسترسی به آمار دقیق جامعه آماری و نامحدود در نظر گرفتن آن، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامعلوم و با در نظر گرفتن سطح اطمینان 95 درصد و خطای مجاز 7 درصد، برابر با 196 نفر برآورد شد. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام گرفت و در نهایت، داده‌های حاصل از 196 پرسشنامه تکمیل‌شده و معتبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی، برای سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. برای سنجش رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه رهبری تحول‌گرا رافرتی و گریفین (2004) که شامل 15 گویه در 5 بعد (چشم‌انداز، ارتباطات روحی، انگیزش ذهنی، رهبری حمایتی و شناخت ذهنی) است، مورد ارزیابی قرار گرفت. برای اندازه‌گیری کارایی کارکنان، از پرسشنامه استاندارد کارایی کارکنان حاجی زاده (1392) با 17 گویه در 4 مولفه (تساوی، همسویی، سرعت در کار و استفاده از امکانات) و برای ارزیابی اشتراک‌گذاری دانش از پرسشنامه خاتون (2024) با 10 گویه بهره گرفته شد. از 196 پرسشنامه 192 پرسشنامه تکمیل شد و تمامی 192 پرسشنامه گردآوری‌شده مبنای تحلیل قرار گرفتند. ابزارهای سنجش با استفاده از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی شده بودند. روایی ابزارها از طریق بررسی روایی همگرا و واگرا تأیید گردید.

جدول 1. متغیرهای پرسشنامه

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	منبع
رهبری تحول‌گرا	15	0/86	رافرتی و گریفین (2004)
کارایی کارکنان	17	0/89	حاجی زاده (1392)
اشتراک دانش	10	0/84	خاتون (2024)

برای ارزیابی مدل مفهومی و آزمون فرضیات پژوهش، داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند و نرم‌افزار Smart PLS، به‌عنوان یکی از ابزارهای رایج در این حوزه، مورد استفاده قرار گرفت. این نرم‌افزار به دلیل توانایی تحلیل متنوع مدل‌ها و بررسی متغیرهای پنهان، امکان سنجش روابط پیچیده بین متغیرها را فراهم می‌کند و دقت نتایج را افزایش می‌دهد.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش



همان گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بار عاملی گویه‌ها بالاتر از 0/4 قرار دارند که بیانگر برازش مناسب مدل اندازه‌گیری و مطلوبیت ضرایب بار عاملی است. همچنین نتایج نشان داد که آماره  $t$  برای همه گویه‌ها بیش از 1/96 است؛ بنابراین ارتباط میان گویه‌ها و متغیرهای پنهان در سطح اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود. افزون بر این، هرچه مقدار ضریب مسیر مثبت‌تر و بزرگ‌تر باشد، شدت تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته افزایش می‌یابد.

جدول 3. بررسی شاخص‌های روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	سازه	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رهبری تحول‌گرا	چشم انداز	V- Q1-Q3	0/813-0/809	0/803	0/800	0/760
	ارتباطات روحی	IC - Q1-Q3	0/844-0/795	0/899	0/862	0/618
	انگیزش ذهنی	IS - Q1-Q3	0/769-0/829	0/725	0/858	0/549
	رهبری حمایتی	SL - Q1-Q3	0/840-0/769	0/802	0/810	0/618
	شناخت ذهنی	PR - Q1-Q3	0/800-0/712	0/883	0/887	0/704
کارایی کارکنان	تساوی	E- Q1-Q3	0/772-0/859	0/852	0/766	0/815
	همسویی	A- Q1-Q3	0/732-0/728	0/746	0/794	0/664
	سرعت در کار	WS- Q1-Q5	0/719-0/753	0/799	0/809	0/819
	استفاده از امکانات	UF- Q1-Q6	0/755-0/817	0/737	0/771	0/663
اشتراک دانش	اشتراک دانش	KS- Q1-Q4	0/830-0/810	0/826	0/748	0/878

بر اساس جدول (3)، نتایج حاصل از میانگین واریانس استخراج‌شده نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای پنهان دارای مقادیری بالاتر از 0/5 هستند. این موضوع تأییدی بر روایی همگرا با استفاده از شاخص AVE محسوب می‌شود. همچنین، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای پنهان بیش از 0/7 گزارش شده است. بنابراین می‌توان بیان کرد که ابزار اندازه‌گیری پژوهش از پایایی مناسب و مطلوب برخوردار است.

جدول 4. آزمون فورنل - لارکر

فورنل - لارکر										متغیرها	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										0/78	چشم انداز

فورنل - لارکر										متغیرها
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
								0/88	0/64	ارتباطات روحی
							0/85	0/78	0/47	انگیزش ذهنی
						0/82	0/66	0/72	0/33	رهبری حمایتی
					0/82	0/75	0/43	0/72	0/51	شناخت ذهنی
				0/86	0/77	0/60	0/71	0/55	0/52	تساوی
			0/81	0/66	0/73	0/54	0/66	0/66	0/48	همسویی
		0/79	0/70	0/69	0/40	0/49	0/47	0/55	0/54	سرعت در کار
	0/77	0/64	0/66	0/58	0/61	0/66	0/55	0/62	0/68	استفاده از امکانات
0/83	0/68	0/52	0/46	0/40	0/67	0/57	0/69	0/44	0/68	اشتراک دانش

بر پایه نتایج جدول (4)، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر پنهان بیش از بالاترین ضریب همبستگی آن با سایر متغیرهای پنهان است. از این رو می توان نتیجه گرفت که روایی واگرا در مدل اندازه گیری بر اساس معیار فورنل-لارکر مورد تأیید قرار دارد.

جدول 5. نتایج برازش مدل کلی

نام آزمون	توضیحات آزمون	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
Chi Square	ارزیابی آزمون های استقلال	$>0/3$	0/102
SRMR	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$<0/08$	0/077
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$>0/9$	0/714
d_ ULS	دو معیار فاصله اقلیدسی	$>0/7$	0/630
d_ G	فاصله ژنودزیک	$>0/7$	0/505

طبق یافته های جدول (5)، اگر دست کم سه شاخص برازندگی در محدوده مطلوب قرار گیرند، می توان برازش مدل را مناسب ارزیابی کرد. بر این مبنای، مدل مفهومی پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است و داده های گردآوری شده به شکل مؤثری نتایج را تأیید می کنند.

جدول 6. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	3/084	0/871				رهبری تحول‌گرا -> اشتراک دانش -> کارایی کارکنان
			000.0		0/528	اثر مستقیم
			000.0		0/202	اثر غیر مستقیم
			000.0		0/730	اثر کل
تأیید			000.0	12/403	0/528	رهبری تحول‌گرا -> کارایی کارکنان
تأیید			000.0	12/681	0/519	اشتراک دانش -> کارایی کارکنان
تأیید			000.0	11/095	0/503	رهبری تحول‌گرا -> اشتراک دانش

نتایج تحلیل نشان داد که مقدار Z-value بیش از 1/96 است؛ بنابراین نقش میانجی اشتراک دانش در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان با سطح اطمینان 95 درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد [P-Value ≤ 0/05]. برای ارزیابی شدت و میزان اثر واسطه‌ای، شاخص VAF محاسبه شد. بر اساس معیارهای موجود، چنانچه مقدار VAF کمتر از 20 درصد باشد، بیانگر فقدان اثر واسطه‌ای است و مقادیر بالاتر از 80 درصد نشان‌دهنده واسطه‌گری کامل محسوب می‌شود. در این پژوهش مقدار VAF برابر با (0/871) به دست آمد که حاکی از وجود نقش واسطه‌ای کامل اشتراک دانش است. تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان دارد (P = 0/05, Value ≤ 0/528, t = 12/403, β = 0/528). بنابراین، فرضیه مربوطه در سطح اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود و با توجه به ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت که افزایش یک واحد در رهبری تحول‌گرا موجب ارتقای کارایی کارکنان به میزان 0/528 انحراف استاندارد خواهد شد.

همچنین یافته‌ها نشان دادند که اشتراک دانش اثر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان دارد (P-Value ≤ 0/05, Value ≤ 0/519, t = 12/681, β = 0/519). این امر بیانگر آن است که با افزایش یک واحد در اشتراک دانش، کارایی کارکنان به میزان 0/519 انحراف استاندارد رشد می‌یابد. در نهایت، نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر اشتراک دانش نیز تأثیر معناداری دارد (P-Value ≤ 0/05, t = 11/095, β = 0/503). بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود و می‌توان گفت به‌ازای افزایش یک واحد در رهبری تحول‌گرا، اشتراک دانش به میزان 0/503 انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروز که تغییرات شتابان، جهانی‌شدن، رقابت فزاینده بازار و تحولات فناورانه به‌صورت مستمر در حال وقوع است، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند بهره‌گیری از سبک‌های رهبری تحول‌گرا هستند تا بتوانند تداوم بقا و مسیر رشد خود را در محیط‌های رقابتی تضمین کنند (Mohsenibeigzadeh et al., 2024). در این راستا، شناخت و درک دقیق از هم‌سویی میان نیازها و انتظارات کارکنان فروش با سبک رهبری اعمال‌شده، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Hoang & Le, 2025). رهبری تحول‌گرا به‌عنوان رویکردی آینده‌نگر، بر پایه اعتماد، اطمینان، تحسین و احترام متقابل میان رهبر و کارکنان استوار بوده و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفا کند (Nguyen & Sharma, 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین قادرند اثربخشی عملکرد کارکنان و سازمان را به‌طور چشمگیری ارتقا

دهند (Saif et al., 2024). در حوزه فروش، این سبک رهبری از طریق الهام‌بخشی، تقویت انگیزش درونی و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر، زمینه‌درگیری فعال کارکنان در فعالیتهای فروش، تعامل مؤثر با مشتریان و مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. زمانی که رهبر تحول‌گرا در مواجهه با تغییرات محیطی و اهداف سازمانی، چشم‌اندازی روشن و الهام‌بخش ارائه می‌دهد، انگیزش کارکنان فروش تقویت شده و آنان به بهبود عملکرد، افزایش کارایی و دستیابی به نتایج فروش مطلوب‌تر سوق داده می‌شوند (Herlina et al., 2024). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان فروش با تأکید بر نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش است. با توجه به نقش فزاینده اشتراک‌گذاری دانش در ارتقای فرآیندهای فروش، بهبود تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و افزایش اثربخشی تعاملات با مشتریان، این مطالعه می‌کوشد رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارایی کارکنان فروش را تحلیل کرده و از طریق تبیین نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش، سازوکارهای اثرگذاری این سبک رهبری بر بهره‌وری نیروی انسانی در واحدهای فروش را روشن سازد. در نهایت، این پژوهش با پر کردن بخشی از خلأ موجود در ادبیات پیشین در حوزه مدیریت فروش، شواهد تجربی معتبری ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، طراحی برنامه‌های توسعه رهبری و بهبود سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در سازمان‌های فروش محور قرار گیرد.

یافته پژوهش حاضر مبنی بر اثر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر کارایی کارکنان، با نتایج تحقیقات پیشین کاملاً همسو است. به‌طور مشخص، پژوهش (Raditya, 2022) تأکید می‌کند که رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزش، حمایت مستقیم و ارائه بازخورد سازنده، موجب افزایش رضایت شغلی و در نهایت بهبود کارایی کارکنان می‌شود. همچنین، مطالعه (Dwivedi et al., 2020) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در ارتقای کارایی کارکنان ایفا کرده و از طریق ایجاد روابط مثبت میان مدیران و کارکنان و تقویت تعهد سازمانی، عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد. در مجموع، نتایج بیانگر آن است که رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزش، حمایت مؤثر و تقویت روابط مثبت سازمانی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم موجب ارتقای رضایت شغلی و افزایش کارایی کارکنان می‌شود. بدین ترتیب، این سبک رهبری نقشی کلیدی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کند.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان دارد. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است. به‌طور خاص، پژوهش (Danko & Crhová, 2024) تأیید می‌کند که اشتراک دانش میان مدیران و کارکنان با تقویت جریان افقی و عمودی اطلاعات، نوآوری و کارایی سازمانی را ارتقا می‌دهد و از طریق تبدیل آن به بخشی از وظایف کاری، موجب بهبود اثربخشی و بهره‌وری در سطح کارکنان می‌شود. همچنین، نتایج تحقیق (Khan et al., 2025) نشان داد که اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان دارد و افزایش جریان اطلاعات میان اعضای سازمان موجب ارتقای بهره‌وری و اثربخشی عملکرد آنان می‌شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اشتراک دانش تأثیر مستقیم و مثبت بر کارایی کارکنان دارد و هرچه میزان اشتراک دانش میان اعضای سازمان افزایش یابد، کارایی فردی و جمعی کارکنان نیز به‌طور قابل توجهی ارتقا می‌یابد. این نتایج تأکید می‌کند که اشتراک دانش به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری و اثربخشی عملکرد کارکنان و ارتقای عملکرد کلی سازمان عمل می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش دارد. این یافته با شواهد مطالعات پیشین همسو است. به‌طور خاص، تحقیق (Al-husseini & Elbeltagi, 2018) تأکید می‌کند اجزای مختلف رهبری تحول‌گرا، به‌ویژه تحریک فکری، موجب افزایش همزمان جمع‌آوری و انتقال دانش میان کارکنان می‌شود و فرهنگ اشتراک دانش در سازمان را تقویت می‌کند. همچنین، مطالعه (Vu & Hoang, 2026) نشان داد که رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت تعهد عاطفی کارکنان، تمایل آنان به اشتراک دانش را افزایش می‌دهد و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مشارکتی و یادگیرنده کمک می‌کند. علاوه بر این (Mohsenibeigzadeh et al., 2024) نشان داد که رهبری تحول‌گرا با ایجاد

انگیزش و فراهم کردن حمایت و بازخورد سازنده، موجب تقویت تمایل کارکنان به اشتراک دانش می‌شود و به این ترتیب عملکرد و کارایی آن‌ها بهبود می‌یابد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که رهبری تحول‌گرا نقش کلیدی در ارتقای فرهنگ اشتراک دانش و بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌گرا با تقویت انگیزش، تعهد و حمایت از کارکنان، به طور مستقیم و غیرمستقیم، موجب افزایش اشتراک دانش در سازمان شده و از این طریق عملکرد و کارایی کارکنان را بهبود می‌بخشد. این نتایج اهمیت به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا برای توسعه فرهنگ یادگیری و ارتقای بهره‌وری در محیط‌های سازمانی را به وضوح نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری کلی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا نقش حیاتی و چندجانبه‌ای در ارتقای کارایی کارکنان دارد. این سبک رهبری با ایجاد انگیزش، ارائه حمایت مؤثر و بازخورد سازنده، تقویت روابط مثبت میان مدیران و کارکنان و ترغیب کارکنان به درگیری فعال در وظایف سازمانی، موجب افزایش اشتراک دانش، توسعه فرهنگ یادگیری و هم‌افزایی بین اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه، عملکرد فردی و جمعی کارکنان بهبود یافته و بهره‌وری سازمان به طور قابل توجهی ارتقا می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توجه به نیازهای متنوع کارکنان، ایجاد محیط کاری مشارکتی و تعامل‌محور و تقویت تعهد و انگیزش آنان، از عوامل کلیدی در تحقق این اثرات مثبت هستند. بر اساس این نتایج، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها اقدامات زیر را در دستور کار قرار دهند: برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران در سبک رهبری تحول‌گرا، طراحی سازوکارهای حمایت و بازخورد مستمر برای کارکنان، ایجاد فرصت‌های تعاملی و مشارکتی برای افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، و فراهم کردن بسترهای مناسب برای تبادل دانش و تجربیات میان اعضای سازمان. همچنین، توصیه می‌شود که مدیران به طور مستمر فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر را در سازمان ترویج دهند تا اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر عملکرد و کارایی کارکنان پایدار و بلندمدت باشد.

## منابع

- A Al Falah, K. (2020). Factors affecting quality culture in Al Ahsa'Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 18(3), 210–223.
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29.
- Al-husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506–517. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Azmy, A., & Perkasa, D. H. (2024). The role of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior in a public transportation company. *Journal of Contemporary Human Resource Management*, 15(4), 62–78.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
- Chen, L., Chang, Y.-C., & Tian, Q. (2024). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing behavior of university teachers in universities. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241307756.
- Danko, L., & Crhová, Z. (2024). Rethinking the Role of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Knowledge-Intensive Business Services. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>

- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641.
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425.
- Deng, P., & Lu, H. (2022). Transnational knowledge transfer or indigenous knowledge transfer: which channel has more benefits for China's high-tech enterprises? *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 433–453. <https://doi.org/http://10.1108/EJIM-07-2020-0269>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109–122.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Grewal, D., Benoit, S., Noble, S. M., Guha, A., Ahlbom, C.-P., & Nordfält, J. (2023). Leveraging in-store technology and AI: Increasing customer and employee efficiency and enhancing their experiences. *Journal of Retailing*, 99(4), 487–504.
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: a further insight using work engagement. *ECONOMICS-INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL*, 13(1), 333–352.
- Herlina, M. G., Budiansyah, M. A., Janah, F. R., & Adryana, D. Q. P. (2024). Unlocking employee innovative behaviour: Exploring the power of transformational leadership and tacit knowledge sharing among Indonesian white-collar workers. *Economics and Culture*, 21(1), 29–45.
- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: the roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support. *The Learning Organization*, 32(2), 328–349.
- Kebe, I. A., Kahl, C., & Liu, Y. (2025). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Performance: A Study of the Vietnamese Banking Industry.
- Khan, A. N., Soomro, M. A., & Pitafi, A. H. (2025). AI in the workplace: driving employee performance through enhanced knowledge sharing and work engagement. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(17), 10699–10712.
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521.
- Malik, M. S., & Kanwal, M. (2018). Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 2–17.
- Marisyah, F., Mayasari, V., Astuti, S. D., & Purwanto, M. B. (2023). Implementation of leadership ethics and transformational leadership in employee performance. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(4), 545–556.
- Mastilo, Z., Štilić, A., Gligović, D., & Puška, A. (2024). Assessing the banking sector of Bosnia and Herzegovina: An analysis of financial indicators through the MEREC and MARCOS methods. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 13(1), 167–197.
- Mohsenibeigzadeh, M., Tashakkori, A., Kazemi, B., Moghaddam, P. K., & Ahmadirad, Z. (2024). Driving innovation in education: the role of transformational leadership and knowledge sharing strategies. *Current Opinion*, 4(2), 505–515.
- Nguyen, M., & Sharma, P. (2024). Interactive impact of transformational leadership and organizational innovation on online knowledge sharing: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1164–1182.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783.

- Raditya, I. (2022). Transformational leadership and knowledge sharing on employee efficiency mediated by employee satisfaction. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(1).
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977–990.
- Rony, Z. T., Mangkupradja, D. R., & Pramukty, R. (2023). The role of transformational leadership in employee performance: a systematic literature review at XYZ University. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 331–342.
- Saif, N., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11).
- Salehi, M., & Sadeq Alanbari, S. A. (2024). Knowledge sharing barriers and knowledge sharing facilitators in innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2701–2721.
- Samanta, S. R., Mallick, P. K., & Gochhayat, J. (2022). Impact of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Employee Efficiency in Transformational Leadership. 2022 OITS International Conference on Information Technology (OCIT),
- Sharari, H., Qawasmeh, R., Helalat, A., & Jahmani, A. (2025). Enhancing employee sustainability through employee quality of life: the role of top management support. *The TQM journal*, 37(5), 1320–1341.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798.
- Singh, S. K., Mittal, S., Sengupta, A., & Pradhan, R. K. (2019). A dual-pathway model of knowledge exchange: linking human and psychosocial capital with prosocial knowledge effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 889–914.
- Tadesse, A., & Ayenew, Z. (2023). Managing virtual teams and system thinking: A systematic review. *Journal of Intelligent Management Decision*, 2(3), 151–159.
- Tran, Y. T., & Hoang, T. C. (2024). Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 90(4), 793–809.
- Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150–159.
- Vlasenko, T. (2023). Dimensions of the analysis of the organizational culture of multinational companies. *Collection of papers new economy*, 1(1), 110–125.
- Vu, G. T. H., & Hoang, L. P. (2026). Transformational leadership and knowledge-sharing intention among sales employees in Vietnamese enterprises. *HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 16(2).
- Yepes, V., & López, S. (2023). The Knowledge Sharing Capability in Innovative Behavior: A SEM Approach from Graduate Students' Insights. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1284. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph20021284>
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17.