

دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/ احمد سالم ال ابراهيم

الرقم الجامعي / 221001729

قائمة المحتويات

3	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة
9	الدراسات السابقة
14	المنطلقات النظرية للدراسة
16	منهجية وطرق البحث
16	نوع البحث
16	منهج الدراسة
16	خطة البحث وخطوات التنفيذ
17	أدوات الدراسة
18	حدود الدراسة
19	قائمة المراجع

المقدمة

تُعد القيادة التحويلية من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث برزت كأحد الأساليب القيادية القادرة على إحداث تغيير جذري داخل المنظمات من خلال التأثير في سلوك الأفراد ورفع مستويات الدافعية لديهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ويعتمد هذا النمط القيادي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشمل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتي تعمل معًا على خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الموظفين على الإبداع وتحسين الأداء وتعزيز الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة (العتيبي، 2020).

وفي السياق العالمي، أصبحت المنظمات في مختلف القطاعات تولي اهتمامًا متزايدًا بتطبيق القيادة التحويلية باعتبارها مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وزيادة التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تعتمد على القيادة التحويلية تتمتع بقدرة أعلى على تحفيز موظفيها ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية (المجالي، 2022).

أما على الصعيد المحلي في المملكة العربية السعودية، فقد شهدت المنظمات الحكومية والخاصة تطورًا ملحوظًا في تبني مفاهيم القيادة الحديثة، وذلك تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل. وفي هذا الإطار، أصبحت القيادة التحويلية أحد أهم الأساليب القيادية المستخدمة لتعزيز التحفيز الوظيفي داخل المؤسسات السعودية، ودعم قدرات الموظفين، ورفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي بما يحقق التميز المؤسسي (رقية، 2025).

وعلى الرغم من التزايد الملحوظ في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن هناك فجوة بحثية لا تزال قائمة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل بيئة المنظمات في المملكة العربية السعودية بشكل شامل، حيث إن معظم الدراسات السابقة

ركزت على قطاعات محددة أو تناولت متغيرات قريبة مثل الأداء الوظيفي أو التميز المؤسسي دون التعمق الكافي في مفهوم التحفيز الوظيفي كمتغير رئيسي مستقل أو تابع بشكل دقيق، مما يستدعي إجراء مزيد من البحث لسد هذه الفجوة (محمد، 2022).

كما يهدف هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية لدور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض الإطار النظري للقيادة التحويلية، وتحديد مستوى ممارستها داخل المنظمات، وتحليل طبيعة العلاقة بينها وبين تحفيز الموظفين، بالإضافة إلى دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على مستوى الدافعية الوظيفية لدى العاملين، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيرات جذرية في بيئات الأعمال وأساليب الإدارة والتشغيل داخل المؤسسات الحديثة. وقد أصبح التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل مواكبة التطورات العالمية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والقدرة على المنافسة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للأجهزة أو الأنظمة التقنية الحديثة، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في طريقة إدارة الأعمال واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات وتحقيق القيمة المضافة للعملاء.

وفي ظل التنافس الشديد الذي تشهده الأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية والعمل على تطوير بنيتها التحتية التقنية والاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وأنظمة الأتمتة الحديثة، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها.

وتُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية العاملة في قطاع الطاقة والنفط، كما أنها من المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بصورة واسعة في مختلف العمليات التشغيلية والإدارية، من خلال

الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة الرقمية وتبني استراتيجيات رقمية تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي. وعلى الرغم من هذه الجهود الكبيرة، إلا أن التحول الرقمي لا يزال يواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر في مدى تحقيق النتائج المرجوة منه، مثل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية بصورة مستمرة، ورفع جاهزية العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى أهمية وجود توجهات استراتيجية واضحة تدعم هذا التحول وتضمن استدامته.

وتكمن المشكلة الأساسية في أن العديد من المؤسسات، رغم تبنيها لمبادرات التحول الرقمي، لا تحقق بالشكل الكافي الميزة التنافسية المرجوة، حيث قد يتم تطبيق التكنولوجيا بصورة جزئية أو غير مترابطة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات الرقمية المتاحة. كما أن بعض المؤسسات قد تواجه قصورًا في البنية التحتية الفنية أو ضعفًا في توظيف التكنولوجيا الرقمية بالشكل الذي ينعكس إيجابيًا على الأداء والكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة.

ومن هنا تظهر الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول؛ فالواقع الحالي يشير إلى وجود جهود ومبادرات للتحول الرقمي داخل المؤسسات المختلفة، إلا أن هذه الجهود قد لا تكون كافية لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. أما الوضع المأمول فيتمثل في الوصول إلى مستوى متقدم من التكامل الرقمي الذي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع العمليات، وزيادة الابتكار، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بصورة مستدامة.

كما تتضح أهمية المشكلة من خلال ما أشارت إليه العديد من التقارير والدراسات الحديثة التي أكدت أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. فقد أوضحت دراسة أحمد (2026) أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، مما ينعكس بصورة إيجابية على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كذلك بينت دراسة مبارك (2025) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، مع وجود دور مهم للقدرات التنظيمية في دعم هذا التأثير وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وأشارت دراسة باسل (2025) (Wibowo et al, 2023) (Udin et al, 2023) إلى أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، مثل القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية، يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية التي تعيق التطبيق الكامل والفعال للتحول الرقمي. كما أكدت دراسة كامل (2022) أن التحول الرقمي يؤثر بصورة إيجابية في تعزيز الميزة التنافسية، مع وجود بعض أوجه القصور المتعلقة بالبنية التحتية التقنية ونشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وبالرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع داخل شركة أرامكو السعودية تحديداً، خاصة في ظل التطورات الكبيرة التي تشهدها الشركة في مجال التحول الرقمي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية متخصصة تسعى إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركة.

وتنبع أهمية دراسة هذه المشكلة من أهمية التحول الرقمي نفسه باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة واستمرارها في بيئة تنافسية متغيرة، إضافة إلى أهمية الميزة التنافسية باعتبارها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين وتحقيق النمو والاستدامة. كما أن نتائج الدراسة قد تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد متخذي القرار في شركة أرامكو السعودية على تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتحسين مستوى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بما يعزز من القدرة التنافسية للشركة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في: البنية التحتية الفنية، والتكنولوجيا الرقمية، والتوجهات الاستراتيجية، في تعزيز الميزة التنافسية داخل شركة أرامكو السعودية، ومحاولة الكشف عن مدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والقدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أهم موضوعات الإدارة الحديثة وهو القيادة التحويلية وعلاقتها بتحفيز الموظفين داخل المنظمات، حيث يُعد هذا الموضوع من المحاور الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة الموارد البشرية. وفي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة ملحة لفهم الأساليب القيادية التي تسهم في رفع دافعية العاملين وتعزيز إنتاجيتهم داخل المؤسسات، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية في آن واحد.

(أ) الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة النظرية في مجال القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي، من خلال تناول القيادة التحويلية باعتبارها أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تركز على التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما أن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية مهمة من خلال الربط بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين بشكل مباشر، وهو ما يساعد في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل أكثر دقة وعمق.

كما تكمن الأهمية العلمية في أن هذه الدراسة تسهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات السابقة، حيث إن العديد من الدراسات تناولت القيادة التحويلية من زوايا مختلفة مثل الأداء الوظيفي أو التميز المؤسسي أو الابتكار الإداري، إلا أن الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في السياق السعودي لا تزال محدودة نسبياً. ومن ثم فإن هذه الدراسة تأتي لتقديم رؤية أكثر وضوحاً وشمولية حول هذا الموضوع.

كما تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين، من خلال توضيح كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على رفع مستوى الدافعية لدى العاملين داخل المنظمات، مما يساعد في بناء قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية وتطوير الأبحاث في هذا المجال.

(ب) الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين ممارسات القيادة داخل بيئة العمل، حيث تساعد هذه الدراسة الإدارات العليا على

فهم الدور الفعّال للقيادة التحويلية في رفع مستوى تحفيز الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية.

كما تسهم الدراسة في دعم صانعي السياسات داخل المنظمات من خلال توفير معلومات علمية يمكن الاعتماد عليها في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية للقيادات الإدارية، بما يساعد على تعزيز مهارات القادة في مجالات التحفيز والتأثير وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم الأداء القيادي داخل المؤسسات، من خلال تقديم مؤشرات تساعد على قياس مدى تطبيق القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على تحفيز الموظفين، مما يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف في أساليب القيادة المتبعة والعمل على تحسينها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المؤسسية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الدافعية الوظيفية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أولاً: الهدف العام

تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الخاصة

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى تحفيز الموظفين داخل المنظمات محل الدراسة.
3. معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.
4. تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين.
5. تقديم توصيات لتطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات السعودية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تحفيز الموظفين داخل المنظمات محل الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين داخل المنظمات؟
5. كيف يمكن تطوير الممارسات القيادية في ضوء نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين؟

فروض الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وفي إطار المنهج الكمي القابل للاختبار الإحصائي، يمكن صياغة الفروض على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية .
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية .

ثانياً: الفرضيات الفرعية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

• H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحفيز الموظفين .

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

• H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وتحفيز الموظفين .

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

• H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتحفيز الموظفين .

الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وتطبيقاتها داخل المنظمات تطوراً تدريجياً في الاهتمام العلمي بهذا النمط القيادي، حيث انتقلت الأبحاث من التركيز على المفاهيم النظرية العامة للقيادة التحويلية إلى دراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي والسلوك الوظيفي، وصوّلاً إلى تحليل دورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في بيئات عمل مختلفة. ويعكس هذا التطور التزايد المستمر في إدراك أهمية القيادة التحويلية كأحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الحديثة.

بدأ هذا الاهتمام بشكل واضح في دراسة البلوشي (2022)، التي تناولت أثر القيادة التحويلية في وزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية في سلطنة عمان، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة من القيادات الإدارية بهدف تحليل كيفية تأثير هذا النمط القيادي على تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز توزيع الأدوار بين الموظفين وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، كما تساعد في خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيير. ومع ذلك، ركزت الدراسة بشكل أساسي على الأداء الإداري والتنظيمي دون التعمق في الجوانب النفسية والسلوكية المرتبطة بدافعية الموظفين، مما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة للتوسع في تحليل الأبعاد التحفيزية لهذا النمط القيادي داخل بيئات العمل المختلفة.

وفي سياق متصل، جاءت دراسة الشجحات وآخرون (2023) لتتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في الشركات السياحية المصرية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة موجهة للعاملين في شركات السياحة، بهدف قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، مما يؤكد أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين كفاءة العمل داخل المنظمات الخدمية. إلا أن الدراسة، رغم أهميتها، بقيت مركزة على مفهوم الأداء بشكل عام، دون تحليل معمق لدور القيادة التحويلية في خلق الدافعية الداخلية لدى الموظفين، وهو ما يشير إلى استمرار وجود فجوة بحثية تتعلق بفهم الآليات النفسية التي تربط القيادة بالتحفيز.

ومع تطور البحث العلمي في هذا المجال، اتجهت بعض الدراسات إلى التوسع في تحليل تأثير القيادة التحويلية على متغيرات تنظيمية أكثر تعقيداً، كما في دراسة إدريس وآخرون (2024) التي بحثت أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي في جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات من عدد كبير من العاملين، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجات متفاوتة بين أبعادها، وأنها تؤثر بشكل إيجابي على أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل. وتكشف هذه الدراسة عن توسع في فهم دور القيادة التحويلية من مجرد تحسين الأداء إلى تحسين العلاقات التنظيمية وإدارة التفاعلات داخل المؤسسة، إلا أنها لا تزال بعيدة عن تحليل أثر هذا النمط القيادي على التحفيز الفردي المباشر للموظفين.

وفي عام 2024 أيضاً، قدمت دراسة بدر وحמיד (2024) إضافة مهمة في هذا المجال من خلال بحثها في دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة كبيرة من الموظفين، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة عالية داخل المؤسسة، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتعرضون لممارسات قيادية تحويلية أكثر يميلون إلى تقديم أداء أفضل وأكثر كفاءة. ومع ذلك، فإن الدراسة رغم قوتها المنهجية، بقيت تركز على الأداء كنتيجة نهائية دون تحليل العوامل الداخلية التي تؤدي إلى هذا الأداء، مثل الدافعية والتحفيز، مما يجعل فهم العلاقة غير مكتمل من الناحية السلوكية. وفي نفس المرحلة الزمنية، جاءت دراسة لصور وآخرون (2024) لتتناول ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة التحويلية في كلية التربية بجامعة عدن، حيث هدفت إلى قياس مستوى تطبيق هذه الأبعاد من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان متوسطاً بشكل عام، مع تفاوت واضح بين الأبعاد، حيث جاء التأثير الكاريزمي في المرتبة الأولى بينما كان الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة. وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها سلطت الضوء على عدم التوازن في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية، إلا أنها بقيت وصفية ولم تتطرق إلى أثر هذه الممارسات على سلوكيات الموظفين أو مستويات تحفيزهم، مما يوضح استمرار وجود فجوة في الربط بين القيادة التحويلية والدافعية الوظيفية.

ومع التوجه نحو الدراسات الأكثر حداثة، جاءت دراسة رقية (2025) (Rony, 2023) لتشكل نقلة نوعية في هذا المجال، حيث تناولت بشكل مباشر العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على الجانب النظري التحليلي. وقد أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تعتمد على استراتيجيات تحفيزية متنوعة مثل الإلهام والتشجيع والاهتمام الفردي، وأن هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام داخل المنظمات. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال بناء بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة رغم عمقها النظري، لم تعتمد على تطبيق ميداني مباشر، مما يجعل الحاجة قائمة لدراسات تطبيقية تقيس هذا الأثر في سياقات واقعية مثل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة التي تم تناولها حول القيادة التحويلية إطاراً معرفياً مهماً لفهم تطور هذا المفهوم وأثره داخل المنظمات، إلا أن تحليلها بشكل مقارن يكشف عن مجموعة من أوجه الاتفاق والاختلاف سواء على مستوى النتائج أو المنهجيات أو البيئات التطبيقية، وهو ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة هذا المتغير وتعقيداته داخل السياقات التنظيمية المختلفة.

مقارنة الدراسات مع بعضها

عند مقارنة نتائج الدراسات السابقة يتضح وجود درجة كبيرة من الاتساق العام في أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع المتغيرات التنظيمية المختلفة، سواء تمثلت في الأداء الوظيفي أو إدارة الصراع أو الابتكار أو الرضا الوظيفي أو التميز المؤسسي. فجميع الدراسات تقريباً اتفقت على أن القيادة التحويلية تمارس دوراً إيجابياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية المؤسسات، وهو ما يظهر بوضوح في دراسات بدر وحميد (2024)، والشحات وآخرين (2023)، وإدريس وآخرين (2024)، وكذلك الدراسة النظرية

لرقية (2025)، حيث أشارت جميعها إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين الأداء وتحفيز العاملين بدرجات متفاوتة. ومع ذلك، ورغم هذا الاتفاق العام، يمكن ملاحظة أن درجة القوة التأثيرية تختلف من دراسة إلى أخرى، حيث نجد أن بعض الدراسات وصفت العلاقة بأنها قوية ومباشرة، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن التأثير يتفاوت حسب الأبعاد أو السياقات التنظيمية، مما يشير إلى أن العلاقة ليست مطلقة بل مشروطة بعوامل أخرى.

أما من حيث المنهجيات البحثية، فقد اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يعكس تشابهاً كبيراً في الأدوات المستخدمة، ويشير إلى اعتماد هذا المجال البحثي بشكل كبير على القياس الكمي. كما أن غالبية الدراسات استخدمت عينات ميدانية من موظفين في مؤسسات مختلفة مثل البلديات، الجامعات، الشركات السياحية، وجمعيات العمل، وهو ما يعكس تنوعاً في البيئات التطبيقية لكنه يظل ضمن الإطار الكمي التقليدي دون التوسع في المناهج المختلطة أو الكيفية. ويلاحظ أيضاً أن بعض الدراسات ركزت على قياس اتجاهات العاملين فقط دون التعمق في تفسير السلوك التنظيمي أو تحليل العوامل النفسية الوسيطة مثل الدافعية الداخلية، مما يحد من عمق الفهم التفسيري للظاهرة.

أما بالنسبة لاختلاف النتائج بين الدراسات، فيمكن تفسيره بعدة عوامل مترابطة، أبرزها اختلاف طبيعة العينة؛ فالدراسات التي أجريت في بيئات إدارية مستقرة مثل البلديات أو المؤسسات الحكومية غالباً ما أظهرت نتائج أكثر إيجابية مقارنة بالدراسات التي أجريت في بيئات عمل خدمية أو تنافسية مثل القطاع السياحي أو الجمعيات العمالية، حيث تختلف طبيعة الضغوط التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي. كما أن اختلاف السياق الجغرافي والثقافي لعب دوراً مهماً في تشكيل النتائج، إذ إن تطبيق القيادة التحويلية في بيئات عربية مختلفة (السعودية، مصر، عمان، السودان، اليمن) قد ينتج عنه اختلاف في درجة تقبل الموظفين لهذا النمط القيادي بسبب اختلاف الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن اختلاف أدوات القياس وعدد الفقرات وطريقة بناء الاستبانة ومستوى صدقها وثباتها قد أسهم أيضاً في التباين في النتائج، حيث إن بعض الدراسات اعتمدت مقاييس أكثر شمولية لأبعاد القيادة التحويلية بينما ركزت دراسات أخرى على أبعاد محددة فقط، مما أثر على دقة المقارنة بين النتائج.

تحديد فجوة البحث في الدراسات السابقة

من خلال التحليل المقارن للدراسات السابقة، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة تتمثل في أن معظم الدراسات ركزت على دراسة القيادة التحويلية في علاقتها بمتغيرات تنظيمية عامة مثل الأداء الوظيفي أو إدارة الصراع أو التميز المؤسسي، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين كمتغير مستقل وأساسي داخل بيئة المنظمات، خاصة في السياق السعودي. كما أن الدراسات السابقة لم تجمع بشكل متكامل بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها التفصيلي على التحفيز الوظيفي، حيث غالبًا ما تم التعامل مع القيادة التحويلية كمتغير كلي دون تفكيكه إلى أبعاده التحليلية بشكل دقيق وربط كل بعد بمستوى التحفيز.

كما تكشف الدراسات عن وجود فجوة جغرافية واضحة، حيث إن عددًا من الدراسات تم تطبيقه في بيئات عربية مختلفة مثل السودان ومصر وعمان واليمن، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول المنظمات داخل المملكة العربية السعودية بشكل مباشر في هذا المجال محدودة نسبيًا، رغم خصوصية السياق السعودي الذي يتميز ببيئة تنظيمية مختلفة وتوجهات استراتيجية حديثة ضمن رؤية 2030، مما يجعل الحاجة ملحة لدراسة هذا الموضوع داخل هذا الإطار الجغرافي المحدد.

ومن ناحية أخرى، يمكن ملاحظة أن هناك بعض التناقضات الجزئية بين الدراسات، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود تأثير قوي ومباشر للقيادة التحويلية على المتغيرات التنظيمية، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون متوسطًا أو متفاوتًا حسب الأبعاد أو الظروف التنظيمية. هذا التباين يشير إلى وجود عوامل وسيطة أو معدلة لم يتم تحليلها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مثل الثقافة التنظيمية، أو مستوى دعم الإدارة العليا، أو طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

كما أن من أبرز القيود التي اعترفت بها الدراسات السابقة، واعتمدت عليها في تحديد حدودها البحثية، هو أنها غالبًا ما اعتمدت على عينات محدودة الحجم نسبيًا، أو ركزت على قطاع واحد فقط دون التوسع في قطاعات متعددة، إضافة إلى اعتمادها شبه الكامل على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة فقط، دون دمج المناهج الكيفية التي يمكن أن تقدم تفسيرًا أعمق لسلوك الموظفين ودوافعهم. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تأتي لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تقديم فهم أكثر شمولية وعمقًا لهذه العلاقة.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية في مجال السلوك التنظيمي والقيادة الإدارية، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. وتستند الدراسة بشكل أساسي إلى نظرية القيادة التحويلية بوصفها الإطار النظري الرئيس، بالإضافة إلى عدد من النظريات المساندة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي التي تساعد في تفسير كيفية تأثير القادة على سلوك الأفراد ودوافعهم داخل بيئة العمل.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أهم النظريات الحديثة في مجال القيادة، وقد طورها "باس" و"أفوليو"، حيث تفترض أن القائد الفعال هو الذي يستطيع إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد من خلال إلهامهم وتحفيزهم داخلياً بدلاً من الاعتماد فقط على أساليب المكافأة والعقاب التقليدية. وترتكز هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتي تعمل معاً على رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين وتحسين أدائهم داخل المنظمة.

وتُظهر الأدبيات الحديثة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التزام الموظفين داخل بيئة العمل، حيث تعمل على خلق رؤية مشتركة بين القائد والموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (العتيبي، 2020).

وتُطبق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال استخدامها كإطار تفسيري رئيسي لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مدى ممارسة القادة لهذه الأبعاد الأربعة، وكيف ينعكس ذلك على مستوى الدافعية الوظيفية لدى العاملين.

ثانياً: نظرية الدافعية

تستند الدراسة أيضاً إلى مجموعة من نظريات الدافعية في السلوك التنظيمي، مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبيرغ للعوامل الثنائية، والتي تفسر سلوك الموظفين داخل بيئة العمل من خلال مجموعة من الدوافع الداخلية والخارجية. حيث تفترض هذه النظريات أن تحفيز الموظفين لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يتأثر أيضاً بعوامل نفسية واجتماعية مثل التقدير والانتماء وتحقيق الذات وفرص النمو المهني.

وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تلبية هذه الاحتياجات النفسية للموظفين، من خلال تعزيز الشعور بالتقدير وتحفيز الأفراد على تطوير قدراتهم وتحقيق ذاتهم داخل المنظمة، مما ينعكس على رفع مستوى الدافعية الوظيفية (رقية، 2025).

وتُوظف هذه النظريات في الدراسة الحالية لتفسير كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة داخل المنظمات السعودية، وبالتالي رفع مستوى تحفيزهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

ثالثًا: نظرية تبادل القائد-العضو (LMX)

تُعد هذه النظرية من النظريات المهمة في تفسير العلاقات داخل بيئة العمل، حيث تركز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد والموظف، وتفترض أن جودة العلاقة بين الطرفين تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء والتحفيز. فكلما كانت العلاقة قائمة على الثقة والاحترام والتواصل الفعال، زادت درجة التزام الموظف وارتفع مستوى دافعيته.

وتشير الأدبيات إلى أن القائد التحويلي يساهم في بناء علاقات إيجابية قوية مع الموظفين من خلال الدعم الفردي والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي داخل المنظمة (محمد، 2022).

تطبيق المنطلقات النظرية في الدراسة الحالية

تقوم الدراسة الحالية على دمج هذه المنطلقات النظرية في إطار تحليلي واحد يهدف إلى تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. حيث تُستخدم نظرية القيادة التحويلية لتحديد الأبعاد القيادية المؤثرة، بينما تُستخدم نظريات الدافعية لتفسير الاستجابة السلوكية للموظفين، وتُستخدم نظرية تبادل القائد-العضو لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوس.

وبذلك فإن الدراسة تسعى إلى تقديم تفسير علمي متكامل يوضح كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الدافعية الوظيفية لدى الموظفين داخل المنظمات، في ضوء ما أكدته الدراسات السابقة من دور إيجابي لهذا النمط القيادي في تحسين السلوك التنظيمي (بدر، 2024).

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال اختيار منهج بحثي مناسب يتيح قياس العلاقة بين المتغيرات بصورة دقيقة، وفهم تأثير القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للعاملين داخل بيئة العمل.

نوع البحث

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية (Applied Research)، حيث تهدف إلى دراسة مشكلة واقعية داخل بيئة المنظمات السعودية واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق. كما تُعد الدراسة أيضًا دراسة تفسيرية (Explanatory Research) لأنها لا تقتصر على وصف مستوى القيادة التحويلية أو التحفيز فقط، بل تسعى إلى تفسير العلاقة السببية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين، وتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الدافعية الوظيفية للعاملين داخل المنظمة.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method)، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية. حيث يتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى الموظفين داخل المنظمات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معاملات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

تمر الدراسة بعدة خطوات منهجية منظمة تبدأ بتحديد المشكلة البحثية وصياغة التساؤلات والفرضيات، ثم بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والتحفيز الوظيفي. بعد ذلك يتم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وفق مقاييس علمية معتمدة، ثم توزيعها على عينة الدراسة المستهدفة داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها إلى البرامج الإحصائية وتحليلها لاختبار الفرضيات، ثم تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، وأخيرًا تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تحسين ممارسات القيادة والتحفيز داخل بيئة العمل.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة (Questionnaire) ، والتي تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

1. الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية تشمل معلومات عامة عن أفراد العينة مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك بهدف وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل الفروق المحتملة بين الفئات المختلفة.
- الجزء الثاني: القيادة التحويلية ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة.
- الجزء الثالث: تحفيز الموظفين يشمل مجموعة من البنود التي تقيس مستوى الدافعية الوظيفية لدى الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الرغبة في الإنجاز، والانتماء التنظيمي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضًا.

2. صدق وثبات الأداة

لضمان جودة الأداة وموثوقية نتائجها، سيتم استخدام مجموعة من أساليب التحقق من الصدق والثبات، وتشمل:

- صدق المحكمين:(Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة والقيادة للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لقياس المتغيرات.
- الثبات:(Reliability) يتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات واستقرار الأداة في القياس.

حدود الدراسة

أ) الحد البشري

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية من مختلف القطاعات (الحكومية أو الخاصة). أما عينة الدراسة فهي عينة من الموظفين يتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية أو الطبقية حسب توافر البيانات، بحيث تمثل فئات مختلفة من العاملين داخل المنظمات لضمان دقة النتائج وتعميمها.

ب) الحد المكاني

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية باعتبارها البيئة الجغرافية التي يتم فيها تطبيق الدراسة، وذلك بهدف فهم واقع القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين داخل السياق السعودي تحديداً.

ج) الحد الزمني

تمتد فترة الدراسة خلال الفترة الزمنية 2025 – 2026، بينما يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة يتم تحديدها ميدانياً وفقاً لإجراءات التطبيق الفعلية للاستبانة داخل المنظمات.

قائمة المراجع

1. ادريس، هاشم محمد همد ومحمد، بشارة موسى بشارة وأبوسن، محمد إبراهيم (2024). أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، الاصدار 56.
2. البلوشي، خليل بن إبراهيم بن حسن (2022). القيادة التحويلية بوزارة التربية واثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 22.
3. الخضر عبد الله ناصر لصور، أحمد محمد أحمد الدوري، & محمد عبده علي قاسم. (2024). ممارسة قيادي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية. مجلة كليات التربية-جامعة عدن، 18(1)، 318-337.
4. الشحات ابراهيم، ناصر سعد، مصطفى محمد، & شاهنده. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 25(1), 292-309.
5. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(1)، 128-141.
6. بركاني، علي، جبلي، & محمد الامين. (2024). اثر تحفيز الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المنظمة الاقتصادية، دراسة تطبيقية في (مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة). *Revue Organisation et Travail*, 13(2), 58-72.
7. تماضر محمود كامل العرود. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(4)، 308-321.

8. حسين عثمان موسى الحسن، محمد عبد العاطي عبد الله المكي. (2026). الدور الوسيط لنظم الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية (دراسة على قطاع المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(1)، 542-525.
9. دعاء محمد أحمد بدر*، & منيرة خليل أحمد حميد**. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 107-76.
10. رقية عبد الله حسن عيسى. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي ((NAJSP)، 24-33.
11. محمد فلاح سالم المجالي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 490-468.
12. محمد نعيم عاشور. (2026). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. Journal of College of Education، 63(1)، 552-523.
13. Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Increasing Employee Commitment. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA), 7(2).
14. Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. International Journal of Sustainable Development & Planning, 18(1).
15. 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.