

## تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا<sup>(1)(2)</sup>

### Transformational Leadership Impacts on Job Satisfaction in International Logistical Companies in Germany<sup>(3)</sup>

Dr. Mohammed Hamid Hamid  
Shahien

DBA in International Management || Liverpool Int'l  
College (LICAS), UK || Raben Group, Germany.

Email: [Elsamy412@gmail.com](mailto:Elsamy412@gmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2584-8600> || Mobile: +491781677378

د. محمد حامد حامد شاهين

دكتوراه إدارة أعمال (DBA) / إدارة دولية || كلية ليفربول الدولية  
(LICAS)، المملكة المتحدة || شركة رابن، ألمانيا.

**Abstract:** This study aimed to measure the impact of transformational leadership on job satisfaction in international logistics companies in Germany, specifically within Raben Group. Adopting a descriptive-analytical correlational approach, a 43-item questionnaire was administered to a random sample of 288 employees. Utilizing SPSS V.20, results revealed a high practice of transformational leadership ( $M=3.72/5$ ), with dimensions ranked as follows: empowerment (3.90), inspirational motivation (3.78), intellectual stimulation (3.74), idealized influence (3.70), and individualized consideration (3.49). Job satisfaction also achieved a high mean (3.56). Findings demonstrated a strong positive correlation ( $R=0.874$ ) and a significant impact, with the model explaining 76.4% of the variance ( $p<0.01$ ). Significant differences favored younger and male employees based on negative correlation indicators, while no differences were found regarding educational level. Based on these findings, the study recommends institutionalizing a "Transformational Leadership Charter," launching a "Logistics Idea Lab" to enhance intellectual stimulation, and activating individualized care programs and leadership training to ensure sustainable job satisfaction.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, International Logistics, Germany, Raben Group.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا، بالتطبيق على شركة "رابن" (Raben Group). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبانة من (43) عبارة، كأداة وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (288) موظفاً. وباستخدام برنامج (SPSS V.20) : كشفت النتائج عن ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية بمتوسط كلي (3.72 من 5)، وجاءت الأبعاد الفرعية مرتبة: 1-التمكين: (3.90)، 2- التحفيز الملهم: (3.78)، 3-الاستثارة الفكرية: (3.74)، 4-التأثير المثالي: (3.70)، 5-الاعتبارات الفردية: (3.49)، وجاء الرضا الوظيفي بمتوسط كلي (3.56). وجميعها بتأثير (مرتفع)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ( $R=0.874$ ) وأثر جوهري للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، حيث فسر النموذج (76.4%) من التباين بمستوى دلالة (0.01)، مع وجود فروق دالة إحصائية لصالح الفئات الأصغر سناً (والذكور) وفقاً لإشارات الارتباط السالبة الدالة، بينما لم تظهر فروق تبعاً للمستوى التعليمي. بناء على النتائج نوصي الدراسة بمأسسة "ميثاق القيادة التحويلية"، وإطلاق "مختبر الأفكار اللوجستية" لتعزيز الاستثارة الفكرية، وتفعيل برامج "الرعاية الفردية" والتدريب القيادي لضمان استدامة الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، اللوجستيات الدولية، جمهورية ألمانيا، شركة رابن.

<sup>1</sup> أصل البحث: أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية ليفربول الدولية للعلوم التطبيقية – إنجلترا، قسم إدارة الأعمال- تخصص الإدارة الدولية، إشراف/ د. عبد الرحيم نادر عوض/ "أستاذ بقسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة بيشة- السعودية" و- كلية التجارة- جامعة الأزهر- جمهورية مصر العربية.  
<sup>2</sup> التوثيق للاقتباس (APA): شاهين، محمد حامد حامد. (2026). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(28)، 124-153. <https://doi.org/10.56793/pcra2213286>

<sup>3</sup>-Citation in APA format: Shahien, M. H. H. (2026). Transformational Leadership Impacts on Job Satisfaction in International Logistical Companies in Germany, *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(28), 124–153. <https://doi.org/10.56793/pcra2213286>

## 1- المقدمة (Introduction)

تُعد القيادة التحويلية المحرك الجوهري لإعادة صياغة المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ إذ تجاوز دور القائد توجيه العمليات الروتينية ليكون ملهماً للنمو النفسي والمهني لمؤسسيه. وفي ظل تعقيدات العولمة والثورة الرقمية، تبرز الحاجة لأنماط قيادية تعزز الرضا الوظيفي وتستوعب التغيرات المتسارعة، حيث يمثل فهم الرابط الديناميكي بين سلوكيات القائد ومستويات رضا الموظفين المدخل الحقيقي للتميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء في المنظمات الدولية. وعالمياً، أوضحت العلاقة بين النمط القيادي والرضا محوراً رئيساً لأنسنة العمل؛ فقد أكدت المراجعات المنهجية (Essilfie et al., 2026; Gan et al., 2021; Abelha et al., 2018) أن القيادة الفعالة هي الضامن لاستقرار المنظمات وخفض نوايا ترك العمل. وتذهب الدراسات في بيئات متنوعة (Singgih et al., 2020; Islam et al., 2025; Hoang et al., 2025; Kyambade & Namatovu, 2025) إلى أن القيادة التحويلية ركيزة لتعزيز الرفاهية والصحة النفسية، مما يجعل الاستثمار في أبعاد "التأثير المثالي" و"الاعتبار الفردي" مساراً حتمياً لتحويل بيئات العمل إلى فضاءات للابتكار والرضا المهني (Tanjung et al., 2020; Chen et al., 2022; Iliev et al., 2025; Roque et al., 2026).

وتكتسب الدراسة أهمية بالغة في ألمانيا كقوة اقتصادية تعتمد على "الصناعة 4.0" وكفاءة سلاسل التوريد. وقد رصدت البحوث الأوروبية (Iliev et al., 2025; El Aissoug et al., 2026; Straub, 2026) تحديات تتعلق بعبء العمل الرقمي، مما يتطلب قيادة قادرة على تمكين العاملين وأسنة العمل لتلبية الاحتياجات البشرية وضمان استقرار سلاسل التوريد (Abelha et al., 2018; Escortell et al., 2020; Straub, 2026). ويشير الواقع الألماني إلى أن الرضا مرتبط بمنح الصلاحيات وتفعيل المشاركة، وهو ما يستوجب فحص هذه العلاقة لضمان تنافسية الكوادر في ظل الأتمتة (Roque et al., 2026; El Aissoug et al., 2026).

وفي القطاع اللوجستي الدولي، يواجه الموظفون ضغوطاً تشغيلية فريدة؛ حيث حذرت الدراسات (Gan et al., 2021; بن يخلف، 2022; مغازي والبحيري، 2023) من أن غياب القيادة الملهمة في الشركات الكبرى كشركة "رابن" (Raben Group) يؤدي لتراجع الولاء التنظيمي وتدني الأداء (Singgih et al., 2020; Hashem, 2025; El Aissoug et al., 2026). وفي ظل تركيز البحوث السابقة على القطاعات التقليدية (إمام، 2020; الوزان والعمرى، 2020; المقبالية، 2022)، تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الكوادر اللوجستية بألمانيا لاستقصاء قدرتها على تحقيق الرضا في مواجهة التحديات المعقدة (Cahyono et al., 2020; حاجي ودولي، 2022; Salem et al., 2025).

ونتيجة لذلك؛ تبرز "فجوة إدارية" في كيفية تحويل ممارسات القيادة إلى أدوات لرفع الرضا بالبيئات عالية الضغط؛ إذ أثبتت الدراسات (العتيبي، 2019; محمد ومبارك، 2020; القحطاني، 2023; العبيد والماوري، 2026) أن النجاح الاستراتيجي مرتبط بالتناغم بين نمط القيادة وتطلعات المرؤوسين. ومن هنا، تهدف الدراسة الحالية لتقديم رؤية تطبيقية لواقع شركة "رابن"، لبيان مدى كفاية استراتيجيات القيادة التحويلية في الحد من تسرب الكفاءات وتعزيز الأمان المهني (عبد الباقي وكويد، 2020; السعيداني، 2023; النعيري وفليفل، 2026)، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول دور أبعاد القيادة كمتغير وقائي ومحفز للرضا في الشركات اللوجستية الدولية.

### 2.1. مشكلة الدراسة (Research Problem):

تتبلور مشكلة الدراسة في التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع اللوجستي الألماني —الركيزة الثالثة للاقتصاد عالمياً لعام 2024— في الحفاظ على استقرار كوادره البشرية وسط تحولات رقمية وهيكلية متسارعة. وتشير التقارير (PwC Deutschland, 2024) إلى أن الاندماجات الاستراتيجية فرضت ضغوطاً إضافية على القادة لإيجاد أساليب مرنة؛

فبينما أثبتت القيادة التحويلية فاعليتها عالمياً في تحفيز الابتكار (Sayan & Sürücü, 2024)، لا يزال تطبيقها في بيئات لوجستية معقدة يواجه فجوة في "الرضا الوظيفي" المستدام (Chen et al, 2022). ويؤكد الباحثون (Putra, 2024; Essilfie et al., 2026) حاجة القطاع —شريان التجارة الأوروبية— للتحقق التجريبي من قدرة القادة على صياغة رؤية تقلل نية ترك العمل وتعزز الالتزام كـ "ميزة تنافسية" (Roque et al., 2026).

وتتجسد الإشكالية ميدانياً في شركة "رابن" (Raben Group) بألمانيا، التي تدير شبكة لوجستية تضم (3200) موظفاً محلياً من إجمالي (11.000) في أوروبا، مما يضع قيادتها أمام تحدي إدارة تنوع ثقافي يتطلب نمطاً يتجاوز الأطر التقليدية. وتزداد المشكلة حدة مع تركيز تقارير الاستدامة (Raben Group, 2023/2024) على "رأس المال البشري" في استراتيجية "eco2way"، مع بقاء تساؤلات حول أثر السلوك التحويلي الفعلي في رضا الموظفين (Salem et al., 2025; El Aissoug et al., 2026). لذا، تسعى الدراسة لسد هذه الفجوة بتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة "رابن"، لبيان مدى كفاية الممارسات الحالية في مواجهة متطلبات "اللوجستيات 4.0" وضمان الصمود المهني للموظفين (Straub, 2026; Iliev et al., 2025; Islam et al., 2025).

### 3.1. أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مدى وجود علاقة (ارتباط، تأثير) دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا من وجهة نظر العاملين؟

### 4.1. فرضيات الدراسة (Research Hypotheses):

- الفرضية الأولى (H1): "توجد علاقة (ارتباط، تأثير) إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين) على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رابن الألمانية."
- الفرضية الثانية (H2): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي) تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)"

### 5.1. أهداف الدراسة (Research Objectives):

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. قياس مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية، التمكين) وأثرها على الرضا الوظيفي في "شركة رابن (Raben)" كنموذج للشركات اللوجستية متعددة الثقافات بألمانيا.
2. فحص مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). وفحص أثر متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) في كل من (العلاقة، الأثر).

### 6.1. أهمية الدراسة (Significance of the Study)

#### ● الأهمية العلمية (Theoretical Significance)

- رعد المكتبة العالمية في مجال إدارة الأعمال بدراسة متخصصة تربط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في السياق الألماني، مما يوفر أدلة بحثية تدعم اتخاذ قرارات إدارية رشيدة.
- تعميق الفهم الأكاديمي لنمط القيادة التحويلية وكيفية صياغته لبيئات العمل الدولية، مما يساهم في حل المشكلات القيادية المعقدة عبر خيارات إدارية مبنية على منهجية التغيير والتحول.
- استكشاف دور القيادة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية وتحسين جودة الحياة والرفاهية الوظيفية، من خلال تحليل فاعلية الأنماط القيادية في رفع معدلات الإنتاجية وتطوير المعرفة العلمية للمنظمات.

#### ● الأهمية العملية (Practical Significance)

- تجسير الفجوة بين النظرية والتطبيق بتعزيز أواصر التعاون بين الجانبين الأكاديمي والتطبيقي عبر تحويل نتائج البحث إلى تقنيات إدارية ملموسة تُسهم في قيادة الشركات اللوجستية بكفاءة عالية.
- تحسين الأداء التشغيلي بتقديم حلول عملية لإزالة العقبات التي تعترض المسار المهني للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة العملية، تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية في بيئات العمل متعددة الثقافات.
- تزويد الممارسين والمديرين (خاصة في شركات كبرى مثل Raben) بأليات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، مما يضمن استقرار القوى العاملة الماهرة.
- دعم التميز الإداري بتوجيه القادة نحو استخدام "الذكاء العاطفي" وأدوات القيادة الحديثة لإدارة النزاعات والضغط، مما ينعكس إيجاباً على مرونة العمليات اللوجستية الدولية.

### 7.1. حدود الدراسة (Research Limits)

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في سياق القطاع اللوجستي الدولي.
- الحدود البشرية: الموظفين المنتظمين وعددهم (3200) موظفاً من جنسيات وثقافات متعددة.
- الحدود المكانية: الفروع الـ (34) التابعة لشركة "رابن" الألمانية (Raben Trans European Germany GmbH) المنتشرة في جمهورية ألمانيا الاتحادية، ومقرها الرئيسي في مدينة "مانهايم".
- الحدود الزمنية: الفترة الواقعة بين (2024-2025)، وهي فترة جمع البيانات الميدانية وتطبيق أدوات البحث.

### 8.1. مفاهيم الدراسة (Research Concepts)

تتضمن الدراسة العديد من المفاهيم والمصطلحات ويعرفها الباحث كما يلي:

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership): وعرفها فيليبس (Phillips, 2020) بأنها: "عملية النهوض بأهداف المرؤوسين وإمدادهم بالثقة اللازمة لأداء المهام بما يتجاوز التوقعات المحددة". فيما عرفها (الغامدي، 2021) بأنها: "اتجاه يعمل على توفير المهارات للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية، مما يساهم في التحول من الحاضر إلى المستقبل وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة".

- التعريف الإجرائي لهذه الدراسة: "هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها القادة في شركة رابن (Raben) من خلال إجابات العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين)، والتي تعكس قدرتهم على إحداث التغيير النوعي في أداء مرؤوسهم".
- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) يُعرف لغةً بأنه: "من الفعل رضي، ورضي رضواناً، ورضاه عنه، وعليه فهو ضد السخط، أي رضي بالشيء واقتنع به" (عثماني وعبد الغني، 2021). كما يُعرف نفسياً بأنه: "الحالة الشعورية التي تصاحب تحقيق الفرد لغايته، وتلها إشباع الرغبات والحاجات للأفراد." (طكوبا وآخرين، 2022).
- تعريف (زيباري، 2021): "مدى توافق توقعات الأفراد مع ما يتحصلون عليه من مكافآت وظروف عمل واعتراف من الآخرين، مما يؤدي لشعورهم بالرضا النفسي والسعادة داخل بيئة المنظمة".
- إجرائياً: "هو الدرجة الكلية التي يبديها موظفو شركة رابن (Raben) في ألمانيا على عبارات محور الرضا الوظيفي في الاستبانة، وتعكس مستوى قبولهم عن عوائد العمل (المادية والمعنوية) وعلاقتهم بقيادتهم، ومدى تأثير نمط القيادة التحويلية في تحقيق إشباع رغباتهم المهنية والنفسية".
- الشركات اللوجستية الدولية (International Logistics Companies) عرفها (الدوري وصالح، 2022) بأنها: "كيانات عابرة للحدود تهدف لإدارة تدفق المنتجات والمعلومات والأفراد من مراكز الإنتاج للاستهلاك، مع ضرورة مواءمة إدارتها للثقافات المحلية للدول المضيفة".

## 2. الخلفية النظرية والدراسات المرجعية

### 1.2. الخلفية النظرية.

#### 1.1.2. القيادة ونظرياتها:

تُعد القيادة ظاهرة إنسانية وتنظيمية متجذرة، تطورت تعريفاتها وأطرها النظرية عبر الأدبيات الحديثة لتشكّل نماذج تفسيرية حاسمة لآليات التأثير القيادي داخل المنظمات المعاصرة. وتبرز أهمية هذه النظريات في سياق الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا؛ حيث تمثل الركيزة المنهجية لفهم كيفية صياغة نمط القيادة التحويلية لاتجاهات العاملين ورفع مستويات رضاهم الوظيفي. وبناءً عليه، يستعرض الباحث فيما يلي التسلسل النظري لهذه الأنماط، موظفاً إياها كإطار تحليلي لقياس أثر القيادة التحويلية في بيئة العمل اللوجستية المعقدة، وكما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (1) النظريات المرجعية للقيادة وسبل استفادات التحويلية منها في الرضا الوظيفي بالشركات اللوجستية الدولية بألمانيا

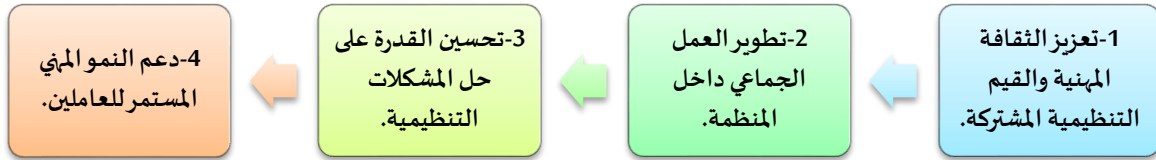
م	النظرية	أبرز معالمها	سبل الاستفادة (وجهة نظر الباحث)
1	الرجل العظيم والسمات	القيادة موهبة فطرية وسمات شخصية (ذكاء، كاريزما، نزاهة) تمكن من إحداث تحولات كبرى. (Locklear, 2024; Northouse, 2022)	إبراز خصائص القائد التحويلي المهمة للعاملين في البيئات التنافسية الدولية.
2	السلوك القيادي	تُفهم القيادة عبر سلوك القائد (الموجه نحو الأهداف أو العلاقات الإنسانية) وليس سماته. (Northouse, 2022)	ممارسة سلوكيات داعمة للعلاقات والتحفيز لخلق بيئة عمل إيجابية.
3	القيادة التحويلية	إلهام العاملين وتحفيزهم فكرياً وعاطفياً لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات عبر الرؤية والاهتمام الفردي. (Northouse, 2022)	الإطار الرئيس لتفسير رفع الرضا عبر التحفيز المعنوي والتمكين والإبداع.
4	تبادل القائد والعضو (LMX)	جودة العلاقة الثنائية القائمة على الثقة والتعاون تؤثر جوهرياً في الأداء والالتزام. (Northouse, 2022)	تفسير دور العلاقات الإيجابية في تعزيز الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.
5	القيادة المعاملاتية	تقوم على مبدأ التبادل النفسي (مكافآت مقابل أداء) أو فرض العقوبات. (Northouse, 2022).	تثبت أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي للرضا مقارنة بالتأثير التحفيزي.

6	الموقفية والطوارئ	فاعلية القيادة تعتمد على تكيف الأسلوب وفق الموقف، والنضج، والظروف البيئية المحيطة. (Northouse, 2022)	بالمرونة في التعامل مع تنوع الخلفيات الثقافية والظروف التنافسية.
7	الخدمية والأخلاقية	إعلاء احتياجات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم، والالتزام بالقيم الأخلاقية والنزاهة والعدالة. (Northouse, 2022)	تحليل علاقة دعم القائد ورفاه الموظفين ببناء الثقة والرضا الوظيفي.
8	الإدراكية (التكيفية)	استجابة القائد للتحديات عبر تعديل السلوك بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية. (Northouse, 2022)	إدارة الضغوط التشغيلية اللوجستية وتحولها لفرص تعزز الرضا.

يتبين من الجدول (1) أن النظريات الكلاسيكية (الرجل العظيم، السمات، السلوك) ركزت على خصائص القائد الذاتية، بينما اهتمت نظريات (LMX، الطوارئ) بسياق العلاقة والموقف. وتبرز القيادة التحويلية كنموذج شمولي يجمع بين التأثير القيمي والتحفيز الفكري وبناء علاقات إنسانية، لتعزيز قدرتها التفسيرية وتكاملها مع مرتكزات القيادة الأخلاقية والخدمية. وتم اعتماد هذا الإطار التكاملية بهدف تفسير علي أعمق لآليات تحسين الرضا الوظيفي في القطاعات الدولية المعقدة كقطاع اللوجستيات بألمانيا.

### 2.1.2. القيادة التحويلية (النشأة والأهداف):

تُعد القيادة التحويلية منعطفاً جوهرياً في الفكر الإداري؛ حيث أرسى "بيرنز" قواعدها في أواخر السبعينيات كنمط يرتكز على القيم والدافعية المشتركة، متميزاً عن النمط التبادلي القائم على المنافع (Burns, 1978؛ محمد ومبارك، 2020). ولاحقاً طوّرت الأدبيات المفهوم ليعكس قدرة القائد على استثارة الإلهام والتحفيز الفكري لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات التقليدية (Northouse, 2022). ويرى الباحث أن هذا النمط يمثل انتقالاً استراتيجياً من "السلطة الرسمية" إلى "التأثير القيمي"، مما يفسر فاعليته في البيئات التنافسية التي تتطلب الابتكار والرضا الوظيفي. ويلخص الباحث الأهداف الجوهرية للقيادة التحويلية نقلاً عن (محمد ومبارك، 2020) وكما بينها الشكل (1):

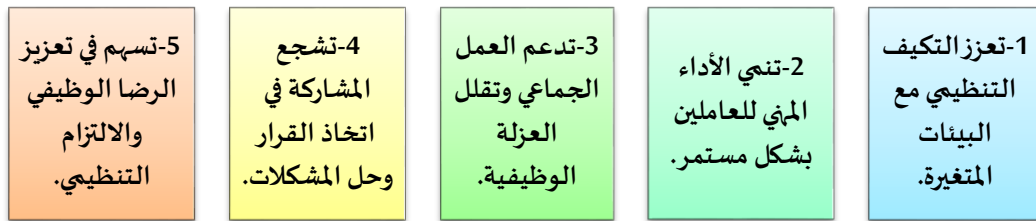


الشكل (1) أبرز أهداف القيادة التحويلية. المرجع: إعداد الباحث نقلاً عن (محمد ومبارك، 2020)

يبين الشكل (1) أن أهداف القيادة التحويلية تتجاوز حدود الإدارة التقليدية نحو تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة. فالقائد التحويلي يبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم المستمر، كما يعزز قدرة العاملين على مواجهة التحديات المهنية؛ بما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الاستقرار التنظيمي وترفع الرضا الوظيفي.

2-2-1-2- أهمية القيادة التحويلية:

تؤكد الأدبيات أن القيادة التحويلية تعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في المنظمات المعاصرة؛ لدورها في تطوير الأداء وتحفيز العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع البيئات التنافسية. (Imam, 2020) وأهمها بينها الشكل (2):



الشكل (2) أهمية القيادة التحويلية وفوائدها. المرجع: عمل الباحث نقلاً عن (Imam, 2020)

يتبين أن أهمية القيادة التحويلية تنبع من أنها تخلق بيئة عمل محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية قدرات العاملين. فالقائد التحويلي يعزز روح الفريق ويشجع المشاركة في صنع القرار، بما يرفع مستويات الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي. وهو ما ينسجم مع متطلبات المنظمات المعاصرة التي تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة والعمل الجماعي.

### 2-1-2-3- أبعاد القيادة التحويلية:

تعكس أبعاد القيادة التحويلية طبيعة تأثير القائد في مرؤوسيه، وهي أربعة أبعاد رئيسة مع تطورات لاحقة أضافت بعد التمكين (Northouse, 2022؛ الرفاعي وآخرون، 2020؛ حلاق، 2020). وكما يبينها الشكل (3) الآتي:

5- التمكين: تفويض التابعين لاتخاذ القرارات الصائبة والتحول نحو العمل التشاركي.	4- الاعتبارات الفردية: تقديم الدعم لكل موظف وفق احتياجاته لتحقيق نموه الذاتي.	3- التحفيز الملهم: "بث الرؤية الطموحة لرفع دافعية الموظفين.	2- الاستثارة الفكرية: "تحفيز المرؤوسين على التفكير والإبداع لحل مشكلات العمل.	1- التأثير المثالي: "تقمص القائد دور القدوة الأخلاقية لكسب ثقة واحترام المرؤوسين.
--	---	---	---	---

الشكل (3) أبعاد القيادة التحويلية الرئيسية. المصدر: عمل الباحث نقلا عن المراجع بعاليه

ويعتقد الباحث أن هذه الأبعاد تعكس الطبيعة التكاملية للقيادة التحويلية، إذ تجمع بين التأثير القيمي والتحفيز الفكري وتنمية الأفراد. فالتأثير المثالي يعزز الثقة التنظيمية، بينما تسهم الاستثارة الفكرية في تنمية الإبداع، في حين يعمل التمكين والاعتبارات الفردية على دعم النمو المهني للعاملين. ومن خلال هذا التكامل، تبرز القيادة التحويلية بوصفها إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة.

### 2-1-2-4- خصائص القيادة التحويلية وسمات القادة التحويليين:

يعتمد نمط القيادة التحويلية على تكامل الممارسات التنظيمية مع السمات الشخصية للقائد. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على امتلاك رؤية استراتيجية أو القدرة على تحفيز العاملين، بل تستند إلى سمات الشخصية مثل الثقة بالنفس، والقدرة على التواصل الفعال، والتعاطف مع الآخرين، ويوجز الباحث أهمها كما يبينها الجدول (2)

الجدول (2) خلاصة لأبرز خصائص القيادة التحويلية وسمات القادة التحويليين

م	سمات القادة التحويليين وخصائصهم المميزة	خصائص القيادة التحويلية
1	درجة عالية من الثقة بالنفس وبالآخرين؛ تساعد على تمكين المرؤوسين ومنحهم صلاحيات المشاركة في القرار (المحضر، 2022).	تسعى إلى إحداث التغيير الحقيقي والتنمية والإبداع الإداري داخل المنظمة (أرياب، 2022).
2	يملك القدرة على تحمل المخاطر المرتبطة بالتغيير والابتكار التنظيمي.	رؤية مستقبلية متفائلة تجذب اهتمام العاملين والمستفيدين.
3	يتسم باتساق أقواله و أفعاله بما يعزز المصداقية وثقة المرؤوسين.	رقابة ذاتية وبيئة تنظيمية داعمة للإبداع والثقة المتبادلة.
4	يملك مهارات تواصل لتوجيه العاملين بوضوح وتجنب سوء الفهم.	تشجيع تقديم مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية.
5	يتميز بالتركيز والانتباه بما يساعده على تحديد الأولويات الاستراتيجية.	الثقة بالقائد كقدوة وتعزيز القيم الداخلية لدى العاملين.
6	يملك قدرة عالية على التعاطف وفهم احتياجات العاملين.	تحفيز العاملين لبذل جهود إضافية لتحقيق أداء مرتفع.
7	يعزز الانسجام التنظيمي عبر دعم العلاقات الإنسانية داخل العمل.	الارتقاء بالمرؤوسين إلى أعلى مستويات القيم التنظيمية.

يتضح من الجدول (2) أن تكامل الخصائص التنظيمية والسمات القيادية يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والتعاون داخل المنظمة. كما يسهم ذلك في رفع مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يجعل القيادة التحويلية أحد النماذج القيادية الأكثر ملاءمة للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

### 3.1.2. الرضا الوظيفي: الأطر النظرية والأبعاد التنظيمية

يُعد الرضا الوظيفي محركاً جوهرياً لنجاح المؤسسات؛ لارتباطه المباشر بالكفاءة والإنتاجية واستبقاء الكفاءات. وتشير الأدبيات (زيباري، 2021) إلى أن ارتفاع الرضا يُعزز التزام الموظف وإبداعه، بينما يؤدي انخفاضه لضعف الأداء وارتفاع معدلات دوران العمل. وتبرز أهمية الرضا كمؤشر لفاعلية الأداء التنظيمي؛ فكلما زاد الرضا، زاد التكيف المهني للموظف وتحققت "أنسنة العمل"، وهو ما يضمن التنمية الشاملة واستقرار العمال في البيئات التنافسية. ويتشكل الرضا من منظومة عوامل مادية ومعنوية تؤثر طردياً أو عكسياً في سلوك الموظف (قدراوي، 2020). ووفقاً للتصنيفات الحديثة (الغافري وآخرون، 2024)، يتنوع الرضا الوظيفي ليشمل جوانب (الوظيفة، الأجر، التطور، القيادة، والبيئة التنظيمية). وتتكامل الأبعاد لرسم الخارطة النفسية والمهنية للموظف. ويلخص الباحث هذه الأبعاد وأنواعها والأهمية النسبية لكل منها في تحقيق التوازن بين تطلعات الفرد وأهداف المنظمة؛ وكما يبينها الجدول (3).

الجدول (3) أبعاد الرضا الوظيفي وأهميتها وأبرز أنواعه المصدر: (قدراوي، 2020؛ الغافري وآخرون، 2024).

أنواع الرضا الوظيفي	أبعاد الرضا الوظيفي وأهمية كل منها
الرضا الداخلي: يرتبط بإحساس الموظف بالإنجاز وتحقيق الذات من خلال العمل.	الرضا عن طبيعة العمل: ويتعلق بمدى تنوع المهام والمسؤوليات والصلاحيات التي يمتلكها الموظف، مما يعزز شعوره بالأهمية المهنية.
الرضا الخارجي: يرتبط بـ(الإدارة، الزملاء، ظروف العمل).	الرضا عن الأجر: ويشير إلى كفاية العائد المادي ومدى تلبية احتياجات العاملين.
الرضا المتوقع: توقع الموظف لنتائج إيجابية من جهده.	الرضا عن فرص الترقية: يتعلق بفرص النمو المهني وفق الكفاءة والقدرات.
الرضا الفعلي: يتحقق بعد إنجاز العمل أو الأهداف المهنية.	الرضا عن نمط القيادة: ويعكس تأثير القيادة بتعزيز الشعور الإيجابي للعاملين.
الرضا الكلي: رضا الموظف عن مختلف جوانب العمل.	الرضا عن بيئة العمل: الظروف المادية والتنظيمية المساعدة للعمل بفاعلية.
الرضا الجزئي: الرضا عن بعض جوانب العمل فقط.	الرضا عن العلاقة بالزملاء: طبيعة العلاقات الاجتماعية والانتماء بالمنظمة.

تشير أبعاد الرضا الوظيفي وأنواعه في الجدول (3) إلى أنه يتأثر بعوامل مادية وتنظيمية ونفسية واجتماعية. وغيرها من عناصر بيئة العمل التي تؤثر في إدراك الموظف لوظيفته، بينما توضح الأنواع طبيعة الرضا الذي يشعر به الفرد سواء كان داخلياً مرتبطاً بتحقيق الذات أو خارجياً مرتبطاً بظروف العمل. وبذلك فتحسين الرضا الوظيفي يتطلب تبني سياسات إدارية متكاملة تشمل عدالة الأجور، وفرص التطوير المهني، وتعزيز القيادة الداعمة وبيئة العمل الإيجابية.

### 2-3-1-2- العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي:

تناولت دراسات عديدة الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، حيث قسمت العوامل إلى عوامل شخصية للموظفين، أو أسباب تتعلق ببيئة العمل وطبيعته، أو عوامل تتعلق بتنظيم العمل، ويوجزها الباحث في الجدول (4).

الجدول (4) أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي (العتيبي، 2019)

عوامل السمات الشخصية	عوامل طبيعة الوظيفة	عوامل التنظيم وعلاقات العمل
إشباع الحاجات: مدى تلبية العمل لرغبات الفرد واحتياجاته غير المشبعة.	مكونات العمل: تشمل فرص النمو، التقدم المهني، ونوعية المهام الموكلة.	الأجور والعوائد: عدالة توزيع المكافآت المادية والمعنوية وفرص الترقية.
تقدير الذات والإنجاز: الشعور بأهمية الدور الوظيفي وما يتحقق من نجاحات.	مستوى الأداء: ارتباط نظام الحوافز والمكافآت بمعدلات الإنجاز الفعلي.	نمط القيادة: أسلوب التعامل القيادي، بناء العلاقات، والقدرة على التأثير.
الخصائص الديموغرافية: أثر السن، الذكاء، والمستوى التعليمي في سقف الطموح.	التمكين الوظيفي: إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار وتفويض الصلاحيات.	أهداف وقيم المنظمة: القيمة المجتمعية لأهداف المنظمة ووضوح سياساتها ولوائحها.
توافق القيم: درجة الانسجام بين معايير العمل والقيم الشخصية للموظف.	علاقات العمل: جودة التفاعل المهني مع القادة والزملاء داخل البيئة.	بيئة التنظيم: وضوح القوانين والإجراءات المنظمة لسير العمل وظروفه.

يتبين من الجدول (4) أن الرضا الوظيفي ليس نتاج عامل منفرد، بل هو "محصلة تكاملية" لثلاثة مسارات: (ذاتية، وظيفية، وتنظيمية). ويبرز نمط القيادة والتمكين كحلقات وصل جوهرية تربط بين تنظيم العمل وبين إدراك الفرد لقيمتها، مما يؤكد أن الإدارة الواعية هي التي تكيف سياساتها التنظيمية لتتوافق مع حاجات الموظفين وسماتهم الشخصية، وهو ما يعزز دقة النموذج التفسيري للدراسة الحالية في ربط القيادة بالرضا.

### 2-3-3-1-3- قياس الرضا الوظيفي:

تتعدد أدوات قياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات المدروسة، وتركز أحدثها على الموازنة بين المؤشرات السلوكية الكمية والمقاييس المباشرة لضمان دقة التشخيص التنظيمي (ونوغي، 2015؛ طكوبا وآخرون، 2022).

الجدول (5) أدوات ومعايير قياس الرضا الوظيفي (ونوغي، 2015؛ طكوبا وآخرون، 2022)

معايير القياس الموضوعية (غير المباشرة)	معايير القياس الذاتية (المباشرة)
معدل الغياب: يُعد تجاوز نسبة (5%) برهاناً على عدم الرضا.	استبيان جمع البيانات: من أشهرها مقياس "مينيسوتا (MSQ)" بنسخته الطويلة (100 عبارة) والمختصرة (20 عبارة) وفق مقياس ليكرت الخماسي. (VPR, 2022)
معدل ترك العمل: يُعد تجاوز نسبة (10-15%) سنوياً دليلاً على انخفاض الرضا الوظيفي.	المقابلة الشخصية: تفاعل لفظي مباشر يهدف لجمع بيانات نوعية عن اتجاهات الموظفين ومواقفهم تجاه العمل (طكوبا وآخرون، 2022).
معدل الحوادث والإصابات: يُعد تجاوز (3-5) لكل 100 موظف سنوياً؛ مؤشراً على ضعف بيئة العمل.	سهولة التطبيق: تتميز المقاييس الذاتية (خاصة الاستبيان) بسهولة المعالجة الإحصائية وقابليتها للتعميم لتحديد المشكلات ووضع الحلول (ونوغي، 2015).

يبين الجدول (5) أن المقاييس الموضوعية توفر مؤشرات رقمية صلبة للأداء، إلا أنها قد تُغفل المبررات الإنسانية للغياب أو الإصابة. لذا، تبرز المقاييس الذاتية (كاستبيان مينيسوتا) كأداة أكثر عمقاً في كشف الدوافع الباطنة، وهو ما يبرر اعتماد دراستنا "الاستبانة" كأداة لربط ممارسات القيادة بالتمثلات الذهنية لرضا الموظفين بشركة "رابن".

### 2-3-3-1-4- الاتجاهات النظرية المفسرة والمتعلقة بالرضا الوظيفي

تتعدد الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي بوصفه متغيراً محورياً في السلوك التنظيمي، ويتم تفسيره من خلال أطر نظرية؛ نفسية وتنظيمية واقتصادية متكاملة. وتكتسب هذه النظريات أهميتها في سياق الدراسة الحالية من كونها تقدم تفسيرات متعددة لكيفية تشكّل الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومدى تأثيره بأنماط القيادة، وعلى رأسها القيادة التحولية. ويمكن إيجاز أهم الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي؛ كما يبينها الجدول (6) الآتي.

الجدول (6) الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

النظرية	أبرز ملامحها المرتبطة بالدراسة
نظرية ماسلو (Maslow) (Greenberg et al., 2019); Robbins et al., 2019)	• تسلسل هرمي للحاجات (فسيولوجية، أمان، اجتماعية، تقدير ذات) • الرضا يتحقق تدريجياً بإشباع الحاجات • انتقاد: تبسيط وعدم مراعاة الفروق الثقافية
نظرية العدالة التنظيمية (Greenberg et al., 2019)	• العدالة التوزيعية: عدالة الحوافز • العدالة الإجرائية: عدالة القرارات • العدالة التفاعلية: الاحترام والمعاملة • الرضا يرتبط بإدراك الإنصاف
نظرية الإدارة العلمية (Taylor) (طكوبا وآخرون، 2022)	• التركيز على الحوافز المادية والإنتاجية • تقسيم العمل والرقابة الصارمة • إهمال الجوانب الإنسانية • محدودية تفسير الرضا الوظيفي
نظرية العلاقات الإنسانية (طكوبا وآخرون، 2022)	• تأثير العلاقات غير الرسمية على الرضا • الرضا يرتبط بالتفاعل الاجتماعي • القيادة تؤثر أكثر من ظروف العمل المادية
نظرية هيرزبرغ (العاملين) (طكوبا وآخرون، 2022)	• عوامل دافعة (الإنجاز، التقدير) • عوامل وقائية (الرواتب، الظروف) • الرضا ≠ عدم الرضا (مستقلان نسبياً)

نظرية الجماعة المرجعية (طكوبا وآخرون،  
2022)  
• الرضا يعتمد على المقارنة الاجتماعية • إدراك العدالة نسبي وليس مطلقاً • الشعور بعدم المساواة يولد عدم الرضا

يتضح من الجدول (6) تباين الأطر النظرية في تفسير الرضا الوظيفي بين التركيز على "الهرمية الحاجاتية" (Maslow)، و"العدالة التنظيمية" (Greenberg)، و"العوامل الثنائية" (Herzberg)، وصولاً إلى "الأبعاد الاجتماعية" (Mayo). ولأن المقاربات الكلاسيكية باتت قاصرة عن استيعاب تعقيدات الشركات اللوجستية الدولية؛ لذا تبرز الحاجة لنماذج توفق بين الحوافز المادية والمعنوية، وهو ما تلبيه فلسفة القيادة التحويلية عبر الإلهام والتحفيز القيمي.



الشكل (4) التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية طبقاً لنظرية ماسلو  
المصدر: الباحث استناداً على الأدبيات المرجعية

ويسلط التكامل النظري الضوء على البعد الإدراكي والاجتماعي في البيئات متعددة الجنسيات، مما يجعل القيادة التحويلية الإطار الشمولي الأنسب لإشباع الحاجات وتعزيز العدالة وبناء علاقات إيجابية. كما يوفر توظيف هذه النظريات بشكل تكاملي أساساً علمياً رصيناً لتفسير نتائج الدراسة الحالية وتعميق قابليتها للتطبيق التنظيمي الميداني.

## 2.2. الدراسات السابقة

تناولت الأدبيات الأكاديمية القيادة التحويلية كركيزة أساسية للأداء والرضا التنظيمي، ويستعرض الباحث أبرزها وفقاً للمحاور الرئيسة والتسلسل الزمني والمنهجي والعلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ وعلى النحو الآتي:

### 1.2.2. القيادة التحويلية ومحورية الأداء المؤسسي (رؤية معاصرة):

تؤكد أحدث الدراسات (2026) الدور السيادي للقائد في المؤسسات الذكية؛ حيث ربطت دراسة (Roque et al., 2026) بالبرتغال بين كفايات القيادة ورفاهية العمال، بينما اعتبرتها دراسة (Kak ahmed & Jameel, 2026) بالعراق المحرك لـ "الاحتواء الاستراتيجي". وفي سياق تكاملي، أبرزت دراسة (الحاج وآخرون، 2026) بالسودان دور الثقافة التنظيمية كوسيط لتعزيز الأداء. وبالانتقال للعام 2025، أثبتت دراسة (Hoang et al., 2025) بفيتنام تفوق القيادة التحويلية في "استعادة الخدمة" بقطاع الطيران، فيما ربطت دراسة (Hashem, 2025) بمصر نجاح "اللوجستيات التشاركية" بالثقة والاستقلالية القائمة على نمط القيادة. وفي القطاع الحكومي، أيدت دراستا (حميد وآخرون، 2025) بفلسطين و(خميس وآخرون، 2025) بالجزائر أثر أبعاد القيادة في الحد من البيروقراطية. وتعكس النتائج توجهاً عالمياً يربط الرضا الوظيفي بقدرة القائد على "أنسنة العمل" الرقمي، وهو ما تستقصيه هذه الدراسة في بيئة "راين" اللوجستية بألمانيا. وتبلورت دراسات سابقة (2023) حول أثر القيادة في تعزيز المرونة؛ حيث اعتبرت دراسة (مغازي والبحيري، 2023) بمصر "صياغة الوظيفة" متغيراً وسيطاً للسلوك المبتكر. وفي الأردن والسعودية، كشفت دراسات (السعيداني، 2023) و(القحطاني، 2023) عن أثر مرتفع للقيادة في "التمكين الإداري" والمجازفة المحسوبة، بينما أبرزت دراسة (آل عزام وبن ظفرة، 2023) فاعلية القيادة في إدارة الأزمات الصحية. وإجرائياً، ركزت دراسة (طبايبي وآخرون، 2023) بالجزائر على الأبعاد الاتصالية، واتفقت مع دراسة (الديب وآخرون، 2025) بلبيبا في ربط القيادة بالحوكمة، مما يؤكد أن القيادة التحويلية أضحت ضرورة لتعزيز الأمان والرضا الوظيفي، وهو جوهر اختبارنا الحالي في قطاع اللوجستيات الدولية.

وركزت أدبيات (2020-2022) على النواتج التقليدية والمستحدثة؛ ففي السودان والعراق، أكدت دراستا (أرباب، 2022؛ فوزي، 2022) امتلاك القادة لأبعاد التمكين والإبداع المنظمي. ومن منظور المرفق العام، اعتبرت دراسة (المجالي، 2022) بالأردن القيادة التحويلية معياراً لجودة الأداء، بينما كشفت دراسة (علي، 2021) بمصر عن قدرتها على بناء فرق ذاتية الإدارة. وتوجت دراسات العام 2020 هذا المسار بربط القيادة بـ "الأمان الوظيفي" (إمام، 2020)، وتفعيل ثقافة الحوار (محمد ومبارك، 2020)، وتحديد الهرمية التأثيرية للأبعاد (عبد الباقي وكويد، 2020). كما أثبتت دراستا (الوزان والعمري، 2020) و(العتيبي، 2020) أثرها في الالتزام التنظيمي وإدارة التغيير. ورغم غزارة هذا النتاج، إلا أن انحصاره في قطاعات محلية يبرز الفجوة التي تسدها الدراسة الحالية بنقل وحدة التحليل إلى "الشركات اللوجستية الدولية" في ألمانيا، لربط الرضا الوظيفي بسياق العولمة والتحول الرقمي (لوجستيات 4.0).

### 2.2.2. دراسات تناولت محددات الرضا الوظيفي واتجاهاته الحديثة:

كشفت دراسات عالمية (2026) عن تحول جذري يربط الرضا الوظيفي بالثورات التقنية وأمنسة العمل؛ حيث قدمت دراسة (Essilfie et al., 2026) إطاراً بيبيومترياً يؤكد تلازم القيادة الفعالة واستقرار المنظمات. وفي قطاع اللوجستيات المتطور بكوريا الجنوبية؛ أثبتت دراسة (El Aissoug et al., 2026) أن "العمل اللائق" وسيط جوهري للرضا في ظل الأتمتة، وهو ما عززته دراسة (Straub, 2026) في ألمانيا بالتأكيد على أن تمكين العاملين الرقميين وتلبية احتياجاتهم البشرية هو مفتاح الاستقرار المهني. وعربياً، أكدت دراسة (عيسى، 2025) بليبيا فاعلية القيادة التحويلية في تحفيز التميز التنظيمي، تماشياً مع نتائج دراسة (محدادي وآخرون، 2023) بالجزائر التي حذرت من الارتباط الطردي بين غياب الرضا وتراجع الأداء. وتعكس هذه النتائج أن بيئة "اللوجستيات 4.0" الدولية بألمانيا تتطلب نمطاً قيادياً يوازن بدقة بين التسارع التقني والاحتياجات السيكلوجية للكوادر البشرية.

أما على صعيد المحددات النفسية والتنظيمية (2020-2022)، فقد تباينت النتائج تبعاً لخصوصية القطاعات؛ فبينما سجلت دراسة (المقبالية، 2022) بعُمان مستويات مرتفعة من الرضا في البنوك لإشباعها الحاجات الاجتماعية، كشفت دراستا (طكوبا وآخرون، 2022) و(بن يخلف، 2022) بالجزائر عن مستويات "متوسطة إلى منخفضة" في قطاعي الصحة والسيارات نتيجة نقص الحوافز المادية. وسيكولوجياً، أثبتت دراسة (الغامدي، 2021) بالسعودية ودراسة (ناصر ويوسف، 2021) بمصر الدور التنبئي لسمات الشخصية والإنهاك النفسي في تشكيل الرضا، في حين خلصت دراسة (قدراوي، 2020) بالجزائر لعدم وجود علاقة حتمية بين الرضا والالتزام في الحالة الأكاديمية. ويستنتج الباحث أن الرضا الوظيفي محصلة لتفاعل معقد بين النمط القيادي والظروف المادية، مما يبرر ضرورة دراسته في شركة "رابن" اللوجستية لاستكشاف مدى مواءمة القيادة التحويلية مع تطلعات العاملين في بيئة دولية شديدة التنافسية.

### 3.2.2. دراسات تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

تؤكد الاتجاهات العالمية لعامي (2025-2026) تعقد المسارات الرابطة بين القيادة والرضا عبر متغيرات وسيطة؛ حيث كشفت دراسة (العبيد والماوري، 2026) بقطر عن دور "الصحة النفسية" كوسيط كامل، بينما ربطتها دراسة (النعيري وفليفل، 2026) بليبيا بـ "استبقاء الموظفين". وفي سياق الضغوط، رصدت دراسة (الجابري، 2026) بالمدينة المنورة علاقة عكسية بين التمكين والاحترق النفسي، وهو ما أيدته دراسة (Iliev et al., 2025) بمقدونيا بإثبات أن القيادة التحويلية تفسر (68.3%) من تباين الرضا، ودراسة (Kyambade & Namatovu, 2025) بأوغندا عبر وسيط "الرفاهية". وأكاديمياً، كشفت دراستا (Islam et al., 2025) ببنجلاديش و(Salem et al., 2025) بعُمان عن دور "المرونة"

و"جودة الحياة المهنية" كمعدلات للرضا، تزامناً مع نتائج (قزوز وبراي، 2025) و(الجرباني وآخرون، 2025) في خفض "الهكم التنظيمي". وتعكس هذه النتائج أن نجاح الشركات اللوجستية بألمانيا يتوقف على تبني مداخل نفسية واجتماعية تضمن رضا العاملين في بيئة تتسم بالسرعة والضغط العالي.

أما في المرحلة التأسيسية والانتقالية (2018-2022)، فقد ركزت الأدبيات على تحليل آليات التأثير؛ حيث أثبتت دراسة (Chen et al., 2022) و(حاجي ودولي، 2022) بالجزائر وإندونيسيا الدور الحاسم لـ "مناخ العلاقات" والنمط التحويلي في تعزيز الرضا، بينما كشفت دراسة (المحضر، 2022) عن ضعف ممارستهما في البيئة الجامعية. ودولياً، أوضحت دراسة (Escortell et al., 2020) احتياج العاملين بالخارج لتفعيل كافة أبعاد القيادة، وهو ما دعمه الربط المفاهيمي لـ (Gan et al., 2021) بين الرضا وخفض "نوايا ترك العمل". وإحصائياً، قدمت دراسات (Singgih et al., 2020; Tanjung et al., 2020; Cahyono et al., 2020) نماذج متباينة حول الدور الوسيط للرضا بين القيادة والأداء. ويستنتج الباحث أن خصوصية "القطاع اللوجستي الدولي" بألمانيا، الذي يجمع بين كثافة التكنولوجيا وتعدد الثقافات، تتطلب نموذجاً قيادياً عصبياً، مما يجعل دراسة شركة "رابن" إضافة بحثية لسد الفجوة في السياق التنافسي.

#### 4.2.2. التعقيب العام والتحليل النقدي للدراسات السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية منهجياً مع أدبيات (Islam et al., 2025; Iliev et al., 2025; حميد وآخرون، 2025; المجالي، 2022) في اعتماد المنهج الوصفي، وتتفق أداةً مع (Straub, 2026; El Aissoug et al., 2026; خميس وآخرون، 2025)، وتحليلياً إحصائياً (SPSS) مع (الوزان والعمري، 2020; ناصر ويوسف، 2021; النعيري وفليفيل، 2026; حاجي ودولي، 2022; بن يخلف، 2022). وموضوعياً، تلتقي مع (قزوز وبراي، 2025; الجرباني وآخرون، 2025; فوزي، 2022; أرباب، 2022; إمام، 2020) في محور القيادة التحويلية، إلا أنها تمتاز عنها ببيئتها التطبيقية؛ فبينما ركزت دراسات (المحضر، 2022; العتيبي، 2019; طكوبا وآخرون، 2022; محمادي وآخرون، 2023) على قطاعات خدمية ومحلية، تخترق الدراسة الحالية قطاع اللوجستيات الدولية بألمانيا.

وقد استرشد الباحث بالنماذج المفاهيمية لـ (Essilfie et al., 2026; Roque et al., 2026; Salem et al., 2025) في بناء الروابط الهيكلية، وبأطروحات (Kyambade & Namatovu, 2025; العبيد والماوري، 2026; Chen et al., 2022; Gan et al., 2021) في استشراف المتغيرات المعدلة، معتمداً مقاييس (Singgih et al., 2020; Tanjung et al., 2020; Cahyono et al., 2020; Hoang et al., 2025). كما ساهمت دراسات (Hashem, 2025; الديب وآخرون، 2025; السعيداني، 2023; القحطاني، 2023; آل عزام وبن ظفرة، 2023) في صياغة الرؤية التوصية، وساعدت (الجابري، 2026; عبد الباقي وكويد، 2020) في فهم الأهمية النسبية للأبعاد، وصولاً لضبط معايير الثبات والصدق وفق (طبابية وآخرون، 2023; مغازي والبحيري، 2023; المقبالية، 2022).

وتبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات اللوجستية الدولية بألمانيا؛ فمعظم الأدبيات (الغامدي، 2021; علي، 2021; العتيبي، 2020; محمد ومبارك، 2020) أجريت في بيئات تختلف عن سياق "اللوجستيات 4.0"، فضلاً عن تركيز (طكوبا وآخرون، 2022) على الرضا المادي. لذا، يتميز البحث الحالي بكونه سباقاً في نقل وحدة التحليل لشركة عالمية كـ "Raben Group"، جامعاً بين الرصانة المنهجية والحدثة المكانية، مما يقدم إضافة نوعية للمكتبة الإدارية العربية حول فاعلية القيادة في ظل سلاسل التوريد المعقدة والتحول الرقمي الذي نوهت عنه دراسة (Straub, 2026).

### 3-منهجية البحث وإجراءاته

#### 1.3. منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ لرصد خصائص القيادة التحويلية (متغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع) وتفسير العلاقة الإحصائية بينهما. وتستمد المنهجية أصولها من معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية بالشركات اللوجستية الدولية في ألمانيا.

#### 2-3 مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بشركة "رابن" الألمانية للنقل والدعم اللوجستي، والبالغ عددهم (3200) موظفاً موزعين على (34) فرعاً، مما يوفر بيئة تنظيمية دولية غنية لتطبيقات القيادة الحديثة. فيما تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة العينة العشوائية البسيطة بمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ليكون الحجم الأمثل (343) مفردة (Kim, 2024). وزع الباحث (400) استبانة، استُرجع منها (307) بنسبة (87.46%)، وبعد الفرز تم اعتماد (288) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (82.05%)، وهي نسبة مرتفعة تضمن تمثيلاً إحصائياً دقيقاً وموثوقية عالية للنتائج.

#### 3-3-وصف عينة البحث:

الجدول (7) وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	217	75.34%	العمر	30 سنة فأقل	49	17.01%
	أنثى	71	24.66%		31 – 40 سنة	104	36.11%
	المجموع	288	100%		41- 50 سنة	78	27.08%
المستوى التعليمي	دكتوراة + ماجستير	5	1.74%		51 سنة فأكثر	57	19.79%
	بكالوريوس + ليسانس	39	13.54%	المجموع	288	100%	
	تعليم فني/مهني	143	49.65%				
	بدون مؤهل	101	35.06%				
	المجموع	288	100%				

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر بيانات الجدول (7) تمثيلاً واقعياً لقطاع اللوجستيات؛ حيث يهيمن الذكور بنسبة (75.34%)، مع تركيز عمري في فئة (31-40 سنة) بنسبة (36.11%) تعكس ذروة الإنتاجية المهنية. كما يؤكد طغيان التعليم الفني/المهني (49.65%) الطابع التطبيقي للقطاع. ومن منظور منهجي، يعزز ارتفاع الاستجابة (82.05%) وتوازن التكرارات من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، مما يمنح الدراسة قوة تفسيرية عالية في ربط القيادة بالرضا ضمن سياقها الميداني.

#### 3-4-أداة البحث (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسية، حيث طُوِّرت عبارات القيادة التحويلية (23 عبارة) بالاستناد لدراسات (سلامي وآخرون، 2018؛ زرزور وآخرون، 2021)، بينما قيس الرضا الوظيفي عبر مقياس "مينيسوتا المختصر" (MSQ) المكون من (20) عبارة (Weiss et al., 1967/1977). وقد قام الباحث بتكييف الأداة وترجمتها للغة الألمانية لضمان دقة الاستجابة، وتكونت في صورتها النهائية من (43) عبارة موزعة على جزأين:

- الجزء الأول: رسالة تعريفية بالدراسة، إضافة إلى البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
- الجزء الثاني: تضمن (43) عبارة، موزعة على متغيري الدراسة، (المحورين الرئيسيين) وكالاتي:
  - المحور الأول (القيادة التحولية): متغير مستقل مكوّن من 23 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.
  - المحور الثاني (الرضا الوظيفي): متغير تابع بصورة كلية دون تقسيم إلى أبعاد فرعية، وتضمن 20 عبارة.

### 3-4-1-صدق أداة الدراسة (Validity)

لضمان صلاحية الأداة وقدرتها التفسيرية، اعتمدت الدراسة منهجية مزدوجة للتحقق من الصدق:

أ. **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة تحكيم متخصصة تضم (15) خبيراً في الإدارة، السلوك التنظيمي، والإحصاء. وذلك بهدف تقييم الملاءمة الموضوعية والدقة اللغوية للعبارة. وقد أظهرت النتائج اتفاقاً مرتفعاً؛ حيث اعتمدت العبارات التي حازت نسبة اتفاق  $(\leq 80\%)$ ، مع إجراء تعديلات لغوية طفيفة لضمان اتساقها مع البيئة التنظيمية الألمانية دون المساس بالبنية الجوهرية للأداة.

ب. **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):** للتأكد من الصدق البنائي، طبقت الأداة على عينة استطلاعية (Pilot Study) قوامها (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة الأصلية. هدفت هذه المرحلة إلى حساب معاملات الارتباط لضمان تجانس العبارات مع أبعادها، وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. وأكدت النتائج الإحصائية ملاءمة الأداة للتطبيق الميداني الواسع، كما توضحه مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول (8) مصفوفة ارتباط أبعاد القيادة التحولية

الأبعاد	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التحفيز الملهم	التمكين
التأثير المثالي	1	0.792**	0.746**	0.585**	0.593**
الاستثارة الفكرية		1	0.740**	0.589**	0.553**
الاعتبارات الفردية			1	0.671**	0.685**
التحفيز الملهم				1	0.770**
التمكين					1

تشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط (0.553–0.792) إلى وجود اتساق داخلي قوي بين أبعاد القيادة التحولية، مع دلالة إحصائية عالية. ( $\text{Sig} \leq 0.01$ ) وتبرز علاقات قوية خاصة بين الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي ( $r=0.792$ )، والتحفيز الملهم والتمكين ( $r=0.770$ )، مما يعكس تكاملاً بنيوياً بين الأبعاد. وتؤكد هذه النتائج أن المقياس يقيس مفهوماً متماسكاً، وهو ما يعزز صلاحيته للتطبيق الميداني وإنتاج نتائج موثوقة.

الجدول (9) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لأبعاد الرضا الوظيفي وبين المتغيرين الرئيسيين

الأبعاد	الوظيفة	الأجر	التطور	القيادة	بيئة العمل	الزملاء
الوظيفة	1	0.728**	0.768**	0.829**	0.658**	0.714**
الأجر		1	0.717**	0.824**	0.674**	0.679**
التطور			1	0.850**	0.725**	0.733**
القيادة				1	0.765**	0.804**
بيئة العمل					1	0.657**
الزملاء						1
(3) الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين		المتغير	القيادة التحولية	القيادة التحولية	الرضا الوظيفي	
			1	0.874**		
		الرضا الوظيفي		0.874**	1	

تُظهر نتائج الجدول (9) علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ ): حيث تراوحت المعاملات بين (0.657–0.850)، وسجلت أعلى قيمة ارتباط بين "نمط القيادة" و"فرص التطور" ( $r=0.850$ ). كما كشف التحليل عن ارتباط مرتفع جداً بين المتغيرين الرئيسيين (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) بلغ ( $r=0.874$ )، مما يؤكد الصدق البنائي والاتساق الداخلي للأداة، ويبرهن على قدرتها العالية في رصد العلاقات الجوهرية وتفسير التأثيرات السببية بدقة.

#### 2-4-3- ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من استقرار أداة القياس واتساق نتائجها عند تكرار التطبيق، اعتمد الباحث على مؤشرين إحصائيين متكاملين: معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لتقييم الاتساق الداخلي، ومعامل "الثبات المركب" (Composite Reliability- CR) لضمان موثوقية الأبعاد في ظل التباين المتوقع بين المتغيرات. والنتائج كما يبينها الجدول (10):

م	الأبعاد والمتغيران الرئيسيان والكلية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )	الاعتمادية (CR)
1	بُعد التأثير المثالي والكاريزمي للقائد وجاذبيته	5	0.80	0.60
2	بُعد الاستثارة الفكرية للمرؤوسين	5	0.81	0.60
3	بُعد الاعتبارات الفردية	5	0.78	0.60
4	بُعد التحفيز الملمم والمقنع للمرؤوسين	4	0.72	0.50
5	بُعد التمكين	4	0.70	0.46
6	محور القيادة التحويلية ككل	23	0.93	0.861
7	محور الرضا الوظيفي ككل	20	0.95	0.885
8	الثبات الكلي للأداة	43	0.968	0.931

\*\*مستوى المعنوية 0.01، المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الجدول (10) أن مستويات استثنائية من الثبات والاعتمادية؛ إذ تجاوزت قيم "ألفا كرونباخ" لجميع الأبعاد العتبة المعيارية (0.70)، مسجلةً اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً للمتغيرات الكلية بواقع (0.93) للقيادة التحويلية و(0.95) للرضا الوظيفي. كما اقترب الثبات الكلي للأداة من التمام بمقدار (0.968)، مما يعكس استقراراً عالياً في القياس. وتدعم قيم معامل الاعتمادية (CR) هذه الموثوقية بمتوسطات بلغت (0.861) و(0.885)، مما يبرهن على جدارة الاستبانة للتطبيق الميداني وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم في الدراسات التنظيمية المتقدمة.

#### 5.3. المحكّ المعتمد في الدراسة:

وللحكم على مستوى ممارسة والقيادة التحويلية، وأثرها على الرضا الوظيفي؛ تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي؛ لإجابات العيّنة على عبارات الدراسة، وتم حساب المديات والمتوسطات وفقاً للمعادلة: مدى الاستجابة = أعلى درجة – أقل درجة/ عدد فئات الاستجابة (5 - 1) / 4 = 0.8. وكما يبينها الجدول (11):

الجدول (11) مديات المتوسطات والدلالة اللفظية لنتائج تحليل إجابات العينة على عبارات وأبعاد الدراسة ومحورها

قيمة البديل	مديات المتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية لمستوى (القيادة التحويلية/ الرضا الوظيفي) الأثر
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1.00	1.80	منخفض جداً
2	1.81	2.60	منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	عال
5	4.21	5.00	عال جداً

### 3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-V.20) والمعالجات التالية:
- الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية للتعريف بعينة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق أبعاد ومحوري الأداة داخلياً.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة ثبات أبعاد ومحوري الاستبانة.
  - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لقياس مدى ممارسة القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي
  - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise)، لفحص أثر القيادة التحويلية وأبعادها في الرضا الوظيفي.
  - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

### 4- نتائج البحث

1.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية من وجهة نظر العاملين؟"

وللإجابة تم حساب المتوسطات والانحرافات لأبعاد القيادة التحويلية والمحورين وكما يبينها الجدول (12).

الجدول (12) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على المحورين وأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

رقم البعد	موضوع البعد/ المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف	الرتبة	المستوى
5	التمكين	3.90	0.90	1	مرتفع
4	التحفيز الملهم والمقنع للمرؤوسين	3.78	0.94	2	مرتفع
2	الاستشارة الفكرية للمرؤوسين	3.74	0.95	3	مرتفع
1	التأثير المثالي والكاريزمي	3.70	1.01	4	مرتفع
3	الاعتبارات الفردية	3.49	1.12	5	مرتفع
1	المتوسط الكلي لمحور القيادة التحويلية	3.72	1.09		مرتفع
2	المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي	3.56	0.98		مرتفع

تؤكد النتائج ممارسة قيادية "تحويلية" مرتفعة بمتوسط كلي (3.72)، حيث تصدر "التمكين" المشهد كأداة استراتيجية بمتوسط (3.90)، يليه "التحفيز الملهم" (3.78)، مما يعكس حيوية الرؤية المشتركة في البيئة اللوجستية الألمانية. ومع ذلك، يشير تراجع "الاعتبارات الفردية" للمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49) وزيادة انحرافها المعياري (1.12) إلى وجود فجوة في تخصيص الدعم النفسي للموظفين مقارنة بتمكين المهام. إن تقارب حجم الأثر "الكبير" بين محوري القيادة والرضا الوظيفي (3.56) يبرهن على الموثوقية التفسيرية لنموذج الدراسة، مؤكداً أن الرضا في هذا القطاع يمثل انعكاساً كمياً مباشراً لكفاءة الممارسات التحويلية المتبعة.

### 1.1.4. بُعد التأثير المثالي والكاريزمي للقائد وجاذبيته:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد التأثير المثالي والكاريزمي للقائد وجاذبيته

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
3	يملك القائد روح معنوية عالية.	3.98	0.80	1	مرتفع
5	يحظى القائد بالثقة والاحترام والتقدير من تابعيه.	3.84	1.13	2	
1	يوفر القائد الإحساس العميق بأهداف الشركة.	3.82	.930	3	
2	يملك القائد قوة شخصية وثقة عالية بالنفس.	3.52	1.12	4	
4	يقدم القائد مصالح الشركة وأهدافها على مصالح الشخصية.	3.32	1.08	5	متوسط

مرتفع	1.01	3.70	المتوسط الكلي لبعد التأثير المثالي
-------	------	------	------------------------------------

يتضح من الجدول (13) أن بُعد "التأثير المثالي" جاء بمتوسط كلي مرتفع (3.70)، وتباينت متوسطات العبارات بين أعلى قيمة للروح المعنوية (3.98) وأدنى قيمة لإيثار مصلحة الشركة (3.32)، وتؤكد النتائج الدور المحوري لثقة الموظفين في القادة ككادر كاريزمي ملهم، مما يعزز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في بيئة اللوجستيات الدولية بألمانيا.

#### 2.1.4. الاستشارة الفكرية للمرؤوسين:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية للمرؤوسين

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
8	يعمل القائد على تعزيز روح التعاون بين فريق العمل.	3.85	0.95	1	مرتفع
10	يأخذ القائد المقترحات والأفكار من مرؤوسيه بعين الاعتبار.	3.81	0.98	2	
7	يقوم القائد بدعم النماذج الإبداعية الجديدة لتطوير أساليب العمل.	3.72	0.90	3	
9	يشجع القائد المرؤوسين لتقديم أفكار جديدة إبداعية لحل مشاكل العمل.	3.70	0.97	4	
6	يساهم القائد في بث روح الإبداع والابتكار في محيط العمل.	3.63	0.96	5	
	المتوسط الكلي لبعد الاستشارة للمرؤوسين	3.74	0.95		مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن بُعد "الاستشارة الفكرية" جاء بمتوسط كلي (3.74)، أي مرتفعاً وتراوحت متوسطات العبارات بين تعزيز روح التعاون (3.85)، وأدناها بث روح الابتكار العام (3.63)، وتُبرز النتائج انفتاح القيادة اللوجستية بألمانيا على تبني الأفكار التشاركية، مما يُحفز العقل الجمعي للمرؤوسين ويدعم الحلول الإبداعية لتعقيدات سلاسل التوريد الدولية المعاصرة.

#### 3.1.4. الاعتبارات الفردية:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد الاعتبارات الفردية مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
15	يكافئ القائد (مادياً، معنوياً) الموظف الذي يحقق أهداف العمل.	3.68	0.98	1	مرتفع
13	يشجع القائد تبادل الأفكار ووجهات النظر بين مرؤوسيه.	3.61	1.11	2	
12	يراعي القائد الاختلافات الفردية لفريق العمل لضمان إشباع رغباتهم.	3.53	1.25	3	
14	يعزز القائد النمو والتطوير الذاتي لمرؤوسيه.	3.34	1.18	4	متوسط
11	يتعرف القائد على حاجات كل مرؤوس ورغباته ضمن فريق عمله.	3.27	1.07	5	
	المتوسط الكلي لبعد الاعتبارات الفردية	3.49	1.12		مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الكلي لبعد "الاعتبارات الفردية" بلغ (3.49)، حيث تباينت متوسطات العبارات بين أقصاها للمكافآت (3.68) وأدناها للتعرف على الحاجات الشخصية (3.27). ويشير حصول عبارتي "النمو الذاتي" و"الحاجات الفردية" على تقدير "متوسط" إلى قصور في الدعم الشخصي المباشر، مما يتطلب تفعيل برامج توجيهية (Mentoring) وتصميم مسارات تطوير فردية تتناسب مع تطلعات الموظفين لتعزيز ارتباطهم العاطفي بالشركة.

#### 4.1.4. التحفيز الملهم والمقنع للمرؤوسين:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد التحفيز الملهم والمقنع للمرؤوسين

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
16	لدي القائد ثقة عالية وإدراك لقدرات ومهارات مرؤوسيه.	4.00	0.67	1	مرتفع
19	يتجنب القائد المخاطرة باتخاذ القرار إذا لم يكن مدروس مسبقاً.	3.89	1.03	2	

17	ينظر القائد للمستقبل بروح التفاؤل والإيجابية.	3.64	1.00	3
18	يحفز القائد مرؤوسيه على التجديد والإبداع.	3.61	1.06	4
	المتوسط الكلي لبُعد التحفيز للمهم للمرؤوسين	3.78	0.94	مرتفع

يتضح من الجدول (16) أن بُعد "التحفيز للمهم" سجل متوسطاً مرتفعاً (3.78)، وتراوحت العبارات بين ثقة القائد بمهارات مرؤوسيه (4.00)، وأدائها لتحفيز التجديد (3.61). ورغم الارتفاع العام، يلاحظ ميل القيادة نحو "المخاطرة المدروسة" وتراجع نسبي في دفع عجلة الإبداع الميداني، مما يستوجب تعزيز قنوات الدعم الابتكاري لضمان حيوية الأداء.

#### 5.1.4. بعد التمكين:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد التمكين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
23	تثق الشركة في قدرات الموظفين وإمكانياتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	4.15	0.66	1	مرتفع
20	يُمكن المرؤوسون من القيام بأعمالهم بحرية تامة عند تفويض السلطة لهم.	3.95	0.84	2	
22	تمكن الصلاحيات الممنوحة من معالجة أخطاء الزملاء في العمل.	3.89	1.00	3	
21	تمنح الشركة المرؤوسين صلاحيات تامة تمكنهم من إنجاز مهام العمل.	3.62	1.12	4	
	المتوسط الكلي للبُعد الخامس التمكين	3.90	0.90		مرتفع

يتضح من الجدول (17) أن بُعد "التمكين" حقق أعلى متوسط كلي (3.90)، أما العبارات فأعلاها للثقة المؤسسية في قدرات الموظفين (4.15) وأدائها لمنح الصلاحيات التامة (3.62). وتعكس النتائج الدور المحوري لتفويض السلطة في تعزيز استقلالية القرار المهني، مما يُرسخ الرضا الوظيفي ويدعم مرونة الأداء التشغيلي في سلاسل التوريد الألمانية المعقدة.

#### 6.1.4. المتغير التابع الرضا الوظيفي:

وتضمن (20) عبارة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتشمل أبعاد الرضا الوظيفي الستة؛ الرضا عن (الوظيفة، الأجر المتقاضى، فرص التطور والنمو الذاتي، نمط القيادة المتبع، بيئة العمل، زملاء العمل)، وكالاتي:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
8	تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.	4.22	0.95	1	مرتفع جدا
17	لديك الفرصة للقيام بعملك فردياً.	4.20	0.86	2	مرتفع
7	توفر الشركة مناخاً ملائماً للعمل يتفق مع مبادئك وضميرك.	4.07	0.87	3	
18	أسلوب معاملة زملائك في العمل مع بعضهم البعض.	4.05	0.86	4	
12	مستوى الالتزام بتطبيق القواعد واللوائح الداخلية للشركة.	3.97	0.84	5	
20	تشعر بالرضا عن إنجازاتك ونجاحك في مجال عملك.	3.95	0.91	6	
11	يتاح لك القيام بعملك باستخدام قدراتك ومهاراتك الخاصة.	3.91	0.99	7	مرتفع
15	إمكانية الاستمرارية بالحركة والنشاط أثناء وقت العمل.	3.88	0.95	8	
4	نظرة الآخرين لأهميتك في العمل.	3.73	1.04	9	
6	مدى قدرة رئيسك على اتخاذ القرارات.	3.51	0.99	10	مرتفع
2	مدى رضاك عن ظروف العمل.	3.50	1.22	11	
16	تتاح لك الفرص للقيام بعملك بطريقة الخاصة.	3.50	1.50	12	
5	أسلوب معاملة رئيسك في العمل مع الموظفين.	3.37	1.24	13	متوسط
19	التقدير والثناء عند إنجازك مهمات العمل.	3.35	1.21	14	متوسط

13	الأجر المتفاضل نظير العمل الذي قدمته.	3.20	1.27	15	متوسط
9	تتاح لك الفرص لتقديم الدعم والمساعدة للآخرين في العمل.	3.18	1.11	16	متوسط
10	لديك الإمكانية لإعطاء الأوامر للآخرين للقيام ببعض مهام العمل.	3.05	1.33	17	متوسط
3	تقوم بأعمال متنوعة مخالفة للروتين من حين لآخر.	3.03	1.32	18	متوسط
14	لديك الإمكانية لاتخاذ القرارات من تلقاء نفسك.	2.82	1.29	19	متوسط
1	لديك إمكانية الترقى في وظيفتك.	2.79	1.20	20	متوسط
	المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي	3.56	1.09		مرتفع

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي (3.56)، بتقدير (مرتفع) وتراوحت متوسطات العبارات؛ بين ذروتها للشعور بالأمان والاستقرار (4.22)، وأدناها لفرص الترقى الوظيفي (2.79) بتقدير "متوسط". وتعكس هذه الأرقام نجاح الشركة في توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، يقابلها حاجة ملحة لمراجعة سياسات الأجور، ونظم الحوافز، ومسارات الترقى المهني لضمان استدامة الولاء التنظيمي في البيئة اللوجستية الألمانية التنافسية.

2.4. نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود علاقة (ارتباط، تأثير) دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي في الشركات اللوجستية الدولية بألمانيا من وجهة نظر العاملين؟"، ويرتبط بالسؤال الفرضية الأولى (H1): "توجد علاقة (ارتباط، تأثير) إيجابية ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رابن الألمانية." وتمت الإجابة وفحص الفرضية كالاتي:  
1-2-4- فحص طبيعة العلاقة الارتباطية: لفحص العلاقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، بين المتغيرين وأبعادهما وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول (19): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث لمفردات العينة

م	المتغير المستقل (القيادة التحويلية وأبعاده)	المتغير التابع (مستوى الرضا الوظيفي)
1	التأثير المثالي والكاريزمي للقائد وجاذبيته	0.782**
2	الاستثارة الفكرية للمرؤوسين	0.828**
3	الاعتبارات الفردية	0.796**
4	التحفيز الملهم والمقنع للمرؤوسين	0.669**
5	التمكين	0.648**
	محور القيادة التحويلية ككل	0.874**

\*\*مستوى المعنوية 0.01، المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بمعامل ارتباط كلي بلغ (0.874). وتفصيلياً، تصدرت "الاستثارة الفكرية" كأقوى الأبعاد ارتباطاً بالرضا (0.828)، تليها "الاعتبارات الفردية" (0.796) و"التأثير المثالي" (0.782)، بينما سجل "التحفيز الملهم" و"التمكين" قيم (0.669) و(0.648) على التوالي؛ وبناءً عليه تُقبل الفرضية الأولى (H1). وتكشف النتائج عن مفارقة نقدية في بيئة اللوجستيات الألمانية؛ فبالرغم من صدارة "التمكين" في الممارسة الميدانية، إلا أنه جاء الأخير في قوة الارتباط بالرضا، مما يبرهن على أن منح السلطة في شركة "رابن" لا يحقق الرضا المكتمل ما لم يقترن بـ "استثارة فكرية" و"تقدير فردي". وتؤكد هذه النتيجة أن المحرك الجوهرى لرضا الكوادر الدولية هو إشراكهم في حل المشكلات المعقدة وتحدي قدراتهم الذهنية، وليس مجرد تفويض المهام الروتينية.

2.2.4. نتائج فحص الأثر لنمط القيادة التحويلية وأبعادها كمتغير مستقل، في الرضا الوظيفي كمتغير تابع، من وجهة نظر الموظفين في شركة رابن الألمانية للنقل الأوروبي والدعم اللوجستي الدولي. ولفحص حجم الأثر ومدى دلالاته استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) وكانت النتائج كما يبينها الجدول (20)

الجدول (20) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) لأثر القيادة التحويلية وأبعاده في الرضا الوظيفي

م	الفرضية/ البعد	R	R <sup>2</sup>	β	T	F	Sig	التفسير الإحصائي
1	التحفيز الإلهامي	0.669	0.447	0.669	15.215	231.494	0.000	تأثير متوسط-قوي
2	التأثير الكاريزمي	0.782	0.611	0.782	21.194	449.177	0.000	تأثير قوي
3	الاستثارة الفكرية	0.828	0.686	0.828	24.976	623.808	0.000	تأثير قوي جداً
4	الاعتبارات الفردية	0.796	0.633	0.796	22.222	493.810	0.000	تأثير قوي
5	التمكين	0.648	0.420	0.648	14.394	207.185	0.000	تأثير متوسط
	القيادة التحويلية (ككل)	0.874	0.764	0.874	30.470	928.432	0.000	تأثير قوي جداً

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) أثراً إيجابياً طردياً دالاً إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ حيث بلغت القيمة التفسيرية للنموذج الكلي ( $R^2=0.764$ )، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر 76.4% من التباين في الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة "رابن". وتصدرت "الاستثارة الفكرية" الأبعاد الأكثر تأثيراً بمقدار ( $\beta=0.828$ )، تليها "الاعتبارات الفردية" (0.796) و"التأثير الكاريزمي" (0.782)، بينما سجل "التمكين" أدنى تأثير نسبي (0.648)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة. وتتجلى الدلالات العلمية لهذه النتائج في الآتي:

- سيادة الجانب المعرفي: تفوق "الاستثارة الفكرية" يؤكد ارتباط الرضا في قطاع اللوجستيات الألماني بتحفيز العقل والابتكار، تماشياً مع متطلبات "اللوجستيات 4.0".
- أنسنة العمل الدولي: يعكس التأثير القوي لـ "الاعتبارات الفردية" أن التقدير الشخصي هو حجر الزاوية لاستقرار الكوادر الدولية رغم الطبيعة الآلية للعمليات.
- نضج الهياكل التنظيمية: يُفسر تراجع الأثر النسبي لـ "التمكين" (رغم صدارة ممارسته) بنضج البيئة الألمانية التي تمنح استقلالية مؤسسية ثابتة، مما جعل الرضا مرتيناً بـ "الدعم القيادي" المباشر أكثر من مجرد منح الصلاحيات. وتبرهن هذه النتائج على أن الاستثمار في الكفاءات القيادية التحويلية داخل الشركات اللوجستية الدولية يُعد ضماناً حتمية لتعزيز الرضا الوظيفي والاستدامة المؤسسية.

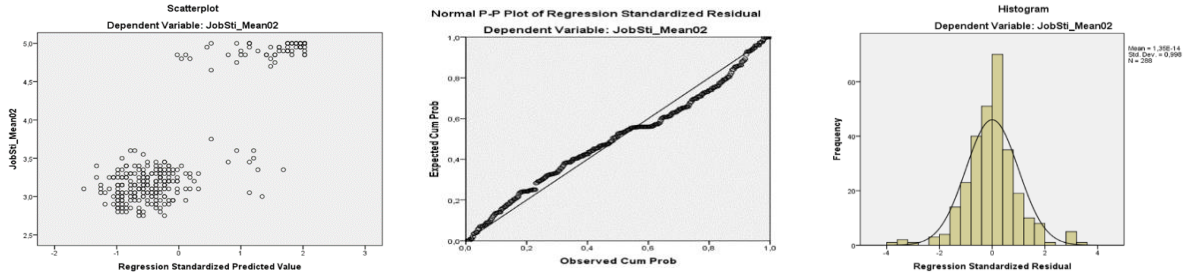
الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	قيمة (T)	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (D-W)
0.874	0.764	928.432	30.470	1.071	0.874	1.004
النموذج	المجموع التربيعي	قيمة (df)	المتوسط التربيعي	Sig.		
الانحدار	133.005	1	133.005			
البواقي	40.972	286	.1430	.000b		
المجموع	173.977	287				

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS – V.20).

يوضح الجدول (21) الكفاءة التنبؤية العالية للنموذج؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (928.432) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير التغيرات في المتغير التابع. كما يشير معامل التحديد ( $R^2=0.764$ ) إلى أن القيادة التحويلية تساهم بنسبة (76.4%) في تعزيز الرضا الوظيفي، بينما تعزى النسبة المتبقية

لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. ولضمان دقة هذه النتائج، قام الباحث بالتحقق من جودة المطابقة الإحصائية وافتراضات الانحدار، وهو ما تجسده الأشكال التوضيحية التالية:



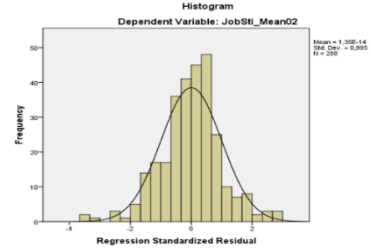
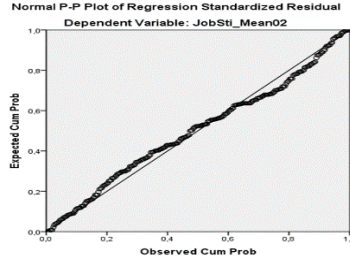
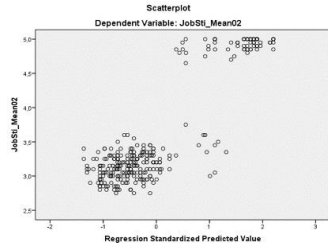
الشكل (1/5): القيم المتعامدة لأثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي  
 الشكل (2/5): التوزيع الاحتمالي للعوامل المؤثرة في القيادة والرضا الوظيفي  
 الشكل (3/5): الانتشار العشوائي للعوامل المؤثرة في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي  
 تؤكد الأشكال (1/5، 2/5، 3/5) سلامة البناء الإحصائي للدراسة؛ حيث يظهر "التوزيع الاحتمالي" و"الانتشار العشوائي للبيانات" التزام البيانات بافتراضات التوزيع الطبيعي وخلوها من مشكلات الارتباط الذاتي، مما يعزز من موثوقية النموذج التفسيري. وتبرهن هذه الرسوم بيانياً على وجود علاقة خطية طردية قوية، تدعم قبول الفرضية الرئيسة وتؤكد أن سلوكيات القائد التحويلي في شركة "رابن" الألمانية تمثل الضامن الأساسي لاستقرار الرضا الوظيفي وتطوير الأداء المؤسسي في بيئة اللوجستيات الدولية.

3.4. نتائج فحص الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين وجهات نظر العاملين بشركة رابن للنقل الأوروبي والدعم اللوجستي حول (العلاقة، التأثير) للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)".

ولفحص الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Regression) وكما يبينها الجدول (22) الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Regression). لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية

التفسير	D-W	B	F	T	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	النموذج
تأثير قوي جداً	1.055	1.071	928.432	30.470	0.874	0.764	0.874	القيادة التحويلية فقط
تحسن طفيف		1.040	476.352	28.296	0.850	0.770	0.877	القيادة التحويلية + الجنس
أعلى تفسير		0.970	355.432	25.742	0.793	0.790	0.889	القيادة التحويلية + الجنس + التعليم

تبين نتائج الجدول (22) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Regression). أن نموذج القيادة التحويلية يفسر نسبة مرتفعة من التباين في الرضا الوظيفي ( $R^2=0.764$ )، وترتفع هذه النسبة تدريجياً عند إدخال المتغيرات الديموغرافية لتصل إلى (0.790)، مما يدل على وجود تأثير تفاعلي محدود لكنه معنوي. حيث ساهمت في تفسير نسبة إضافية قدرها (2.6%) من التباين في الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز من شمولية النموذج التفسيري للدراسة. كما تبين أن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي إيجابية قوية ومستقرة عبر جميع النماذج ( $R=0.874-0.889$ )، مع انخفاض طفيف في قيمة ( $\beta$ ) عند إدخال المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يشير إلى تأثير جزئي لهذه المتغيرات دون أن تُضعف العلاقة الأساسية.



الشكل (3/6): الانتشار العشوائي للعوامل المؤثرة في نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات.

الشكل (2/6): التوزيع الاحتمالي للعوامل المؤثرة في نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات

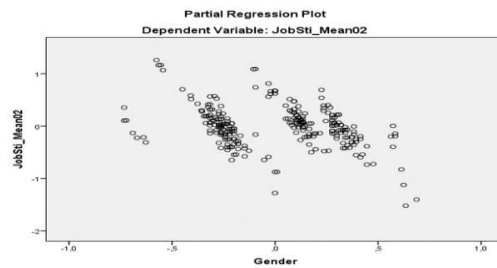
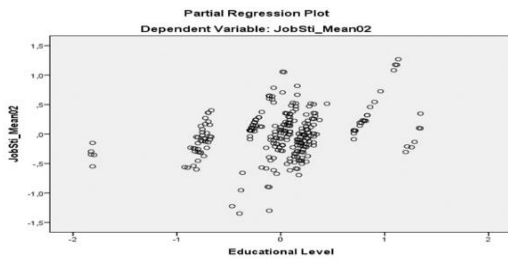
الشكل (1/6): القيم المتعامدة لأثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات.

الجدول (23) معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين تبعاً لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)

المتغيرات	الرضا الوظيفي	القيادة التحويلية	الجنس	العمر	التعليم
الرضا الوظيفي	1.000	0.874**	-0.350**	-0.341**	0.092
القيادة التحويلية	0.874**	1.000	-0.322**	-0.367**	0.049
الجنس	-0.350**	-0.322**	1.000	0.752**	0.648**
العمر	-0.341**	-0.367**	0.752**	1.000	0.533**
التعليم	0.092	0.049	0.648**	0.533**	1.000

ملاحظة: \*\*جميع القيم دالة عند (0.01) باستثناء التعليم (غير دال).

تُظهر نتائج الجدول (23) علاقات عكسية دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين متغيري (الجنس والعمر) من جهة، والقيادة والرضا من جهة أخرى، بقيم تراوحت بين (-0.322) و(-0.367). وتكشف هذه القيم السالبة عن تحفظ نسبي لدى الفئات العمرية الأكبر (والذكور) تجاه النمط التحويلي؛ ما يُعزى في بيئة "رابن" الألمانية إلى امتلاك الموظفين الأكثر خبرة لسقف توقعات مرتفع أو احتياجات تختلف عن الفئات الشابة التي تجد في "التمكين" استجابة أسرع لطموحاتها. وفي المقابل، سجل "المستوى التعليمي" قيم ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً (0.049 و 0.092)؛ وهو ما يفسر الباحث بارتكاز القطاع اللوجستي الألماني على "الكفاءة الميدانية" (Vocational Excellence)، حيث يرتبط الرضا بالممارسة القيادية اليومية والدعم الفني لا بنوع المؤهل الأكاديمي. ورغم هذه التباينات، تظل العلاقة الأساسية بين القيادة والرضا هي المتغير "المهيمن" والثابت ( $R=0.874$ )، بينما تعمل الفروق الديموغرافية كمغيرات "تعديلية" (Moderators) تلون إدراك الموظف دون التأثير على جوهر العلاقة وقوتها.



الشكل (2/7): الانتشار العشوائي للعوامل المؤثرة في نمط القيادة التحويلية المؤثرة في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل (1/7): الانتشار العشوائي للعوامل المؤثرة للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

تؤكد أشكال الانتشار العشوائي (Scatter Plots) دقة النموذج الإحصائي؛ حيث أظهرت انتشاراً منتظماً للبواقي حول خط الاتجاه العام دون قيم شاذة مؤثرة، مما يبرهن بيانياً على استقرار تأثير القيادة التحويلية كعامل وقائي ومحفز

للرضا الوظيفي عابر للفئات الديموغرافية. وتدعم هذه النتائج موثوقية النموذج التفسيري وقوة العلاقة الطردية حتى عند عزل أو إدخال المتغيرات الوسيطة.

ويتأكد بذلك، تحقق الفرضية الثانية (H2) كلياً؛ حيث توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة "رابن" الألمانية، مع تباينات طفيفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي)، مما يعزز من شمولية النموذج وقدرته التنبؤية في بيئة اللوجستيات الدولية.

## 5-مناقشة النتائج وتفسيرها

كشفت نتائج الإحصاء الوصفي عن ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية بمتوسط (3.72) ورضا وظيفي بلغ (3.56)، وهي نتيجة تتسق جوهرياً مع دراسات (Islam et al., 2025; Iliev et al., 2025; حميد وآخرون، 2025؛ المجالي، 2022؛ الوزن والعمر، 2020؛ أرباب، 2022؛ إمام، 2020). ويشير تصدر بُعد "التمكين" (3.90) ثم "التحفيز الملمهم" (3.78) إلى وعي قيادة شركة "رابن" بأهمية الاستقلالية المهنية، وهو ما يتفق مع دراسات (Adawiah & Putra, 2026; Hsieh et al., 2025; Hatfield & Kuvaas, 2026; Okçu et al., 2025; Çevik & Doğan, 2024). وفي المقابل، نجد تبايناً مع دراسات (المحضر، 2022؛ العتيبي، 2019؛ طكوبا وآخرون، 2022؛ محمادي وآخرون، 2023) التي سجلت مستويات متوسطة للرضا، ويعزو الباحث ذلك لتقدم البيئة الإدارية الألمانية. كما يفسر الباحث حلول "الاعتبارات الفردية" أخيراً (3.49) كعكس لنمط العمل اللوجستي المكثف الذي يغلب عليه التوجه نحو "المهام" لا "العلاقات"، وهي فجوة نوهت عنها دراسات (Straub, 2026; Kyambade & Namatovu, 2025؛ النعيري وفليفل، 2026).

أما بشأن العلاقة والأثر، فقد أثبتت الدراسة وجود ارتباط موجب قوي ( $R=0.874$ ) وأثر تفسيري مرتفع ( $R^2=0.764$ )، وهي نتيجة تعزز ما ذهبت إليه دراسات (Sayan & Sürücü, 2024; Putra, 2024; Chen et al, 2022, Salem et al., 2025; Roque et al., 2026; Essilfie et al., 2026) من حسم القيادة التحويلية في التنبؤ بالرضا. ويتفق تفوق "الاستثارة الفكرية" كأقوى بُعد مؤثر مع نتائج (Chen et al., 2022; Gan et al., 2021; Hoang et al., 2025; Tanjung et al., 2020; Cahyono et al., 2020)، مما يؤكد أن موظفي اللوجستيات يجدون رضاهم في التحديات الذهنية. وتتقاطع هذه النتائج مع دراسات (الجرياني وآخرون، 2025؛ فوزي، 2022؛ ناصر ويوسف، 2021؛ العبيد والماوري، 2026؛ القحطاني، 2023) في تأكيد الدور الوقائي للقيادة. ويرى الباحث أن القوة التفسيرية هنا تتجاوز دراسات (Hashem, 2025؛ الديب وآخرون، 2025؛ السعيداني، 2023)، نظراً لخصوصية شركة "رابن" كبيئة منظمة تدعم الأنماط الحديثة.

وفيما يخص الفروق، أظهرت النتائج تبايناً يعزى للجنس والعمر لصالح (الذكور والأصغر سناً)، متفقة جزئياً مع دراسات (Alahmed, 2024؛ العنزي، 2025؛ سمادي وآخرون، 2025؛ الزهراني، 2025؛ الهزاني، 2022)، ومختلفة مع دراسات (Parker & Russo, 2025; Sun & Yin, 2026; Curelaru et al., 2026) التي لم تجد فروقاً بينات أوروبية أخرى. ويفسر الباحث تفضيل الشباب للنمط التحويلي برغبتهم في التمكين، مقابل ميل الفئات الأكبر للنمط التقليدي. أما انعدام الفروق تبعاً للمستوى التعليمي فيتفق مع دراسات (أنديجاني، 2024؛ الرواشدة والطعاني، 2022؛ طبائبية وآخرون، 2023؛ مغازي والبحيري، 2023؛ الجابري، 2026؛ عبد الباقي وكوديد، 2020؛ النعيري وفليفل، 2026؛ آل عزام وبن ظفرة، 2023؛ المقبالية، 2022؛ علي، 2021؛ العتيبي، 2020؛ محمد ومبارك، 2020؛ الغامدي، 2021)، مما يؤكد أن الرضا باللوجستيات يقوم على جودة الممارسة الميدانية لا المؤهلات الأكاديمية، وهو ما يعزز موثوقية نموذج الدراسة.

## 6- أبرز الاستنتاجات

- بناء على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
- القيادة التحويلية كممارسة مؤسسية مرتفعة بشركة "رابن" تعكس نضج البيئة الإدارية واللوجستية الألمانية.
- "التمكين" ركيزة أساسية ونمط سائد بقطاع اللوجستيات الدولي لضمان استمرارية سلاسل التوريد.
- الاستثارة الفكرية هي المحرك الأقوى للرضا الوظيفي، مما يبرز قيمة الابتكار المهني لدى الموظفين.
- العلاقة الطردية القوية ( $R=0.874$ ) تؤكد أن النمط التحويلي هو الضامن الأوحده لاستقرار الكوادر البشرية.
- النموذج التفسيري ( $R^2=0.764$ ) يعكس شمولية أبعاد القيادة في التنبؤ باتجاهات الموظفين نحو العمل.
- انخفاض "الاعتبارات الفردية" يكشف فجوة بين كفاءة التشغيل والاحتياجات الإنسانية للموظف اللوجستي.
- الرضا الوظيفي المرتفع يعزز الصمود النفسي للعاملين في مواجهة ضغوط البيئات الدولية عالية التعقيد.
- التفوق المهني في ألمانيا يعتمد على الممارسة القيادية الميدانية أكثر من الاعتماد على المؤهلات.
- الفئات الشابة والذكور أكثر استجابة وتقديراً لنمط القيادة التحويلية والتمكين داخل شركة رابن.
- التحفيز الملهم يقلص الفجوة التنظيمية ويخلق رؤية مشتركة تعزز الولاء المؤسسي في الشركات الدولية.
- حيادية المتغير التعليمي تؤكد أن الخبرة الميدانية هي المحدد الفعلي لإدراك جودة القيادة والرضا.
- الاستثمار في القيادات التحويلية هو الخيار الاستراتيجي الأنجع للاستدامة التنافسية لقطاع النقل الأوروبي.

## 7- توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء كل نتائج الدراسة يوصي الباحث الشركات اللوجستية الدولية- وشركة رابن تحديداً- بما يلي:

1. تبني "ميثاق القيادة التحويلية" كدستور إداري ملزم لتعزيز الرضا الوظيفي بشركة رابن.
2. إطلاق منصة "مختبر الأفكار اللوجستية" لتفعيل بُعد الاستثارة الفكرية وتحفيز الابتكار الميداني.
3. تصميم برنامج "الرعاية الفردية" لتقدير الاحتياجات الشخصية للموظفين لردم فجوة الاعتبارات الإنسانية.
4. تأسيس نظام "نفويض السلطات الذكي" لتعزيز التمكين التنافسي في سلاسل التوريد الدولية.
5. استحداث "أكاديمية رابن للقيادة الملهمة" لتدريب المشرفين على مهارات التأثير الكاريزمي الحديثة.
6. تقديم حوافز "الرضا الرقمي" للفئات الأكبر سنأ لمواكبة تحولات اللوجستيات 4.0 المتسارعة.
7. ربط الترقيات القيادية بمدى ممارسة السلوك التحويلي وأثره المثبت في رضا المرؤوسين.
8. إنشاء "مجلس الشباب القيادي" لتعظيم استفادة الشركة من حماس الفئات الأكثر استجابة.
9. تنظيم "ملتقيات التبادل المعرفي" العابرة للحدود لتعزيز الرؤية الملهمة المشتركة بين الفروع.
10. تطوير أدلة إجرائية توازن بين الصرامة التشغيلية اللوجستية والمرونة القيادية الإنسانية المبدعة.
11. إجراء مسوحات دورية "لنبض الرضا" لضمان استقرار النموذج التفسيري للقيادة وتطويره باستمرار.
12. تعميم تجربة "رابن ألمانيا" كنموذج رائد للقيادة التحويلية في بقية الفروع الأوروبية.
13. وبناء على ما تبين من وجود فجوة معرفية، يُقترح إجراء أبحاث مستقبلية تحت العناوين التالية:
  - (1) أثر التفاعل بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في تعزيز الرفاهية الوظيفية بالشركات اللوجستية.
  - (2) القيادة التحويلية الرقمية والابتكار في بيئات العمل اللوجستية الافتراضية: التحديات والفرص
  - (3) دور العوامل الثقافية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي العابر للحدود.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع بالعربية

1. أرباب، نهي عثمان. (2022). أثر القيادة التحولية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية- الخرطوم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (45)، 105-129. <https://www.ajsp.net/volume.php?vol=26#>
2. آل عزام، سعد، وبن ظفرة، فايز. (2023). أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإدارية*، 24(2)، 268-299. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2023.295873>
3. إمام، محمود. (2020). القيادة التحولية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والقانون*، (4)، 108-129.
4. بن يخلف، ليلي. (2022). *الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) الوحدة التجارية بورقلة* [رسالة ماجستير]. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32762>
5. الجابري، نايف عبد الله. (2026). الاحتراق النفسي لدى مدراء المدارس في المدينة المنورة وعلاقته بالتمكين الإداري من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(28)، 50-73. <https://doi.org/10.56793/pcra2213283>
6. الجبراني، نصر صالح، والسودي، مبروك صالح، والجبراني، راجح دحان. (2025). تأثير القيادة التحولية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*، 7(1). <https://doi.org/10.56807/buj.v7i1.721>
7. الحاج، مها عبد العزيز، المكي، محمد عبد العاطي، وأحمد، إيمان أحمد. (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2019-2024"). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7(2)، 471-490. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/28>
8. حاجي، كريمة، ودولي، سعاد. (2022). أثر القيادة التحولية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار. *مجلة الابتكار والتسويق*، 9(1)، 505-523. <https://asjp.cerist.dz/en/article/179034>
9. حلاق، بطرس. (2020). *القيادة الإدارية*. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
10. حميد، منيرة خليل، ندى، عبد الناصر يحيى، وأبو الحلاوة، إسماعيل عيسى. (2025). القيادة التحولية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية*، 10(18)، 431-450. <https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/253>
11. خميس، نفيسة، وعنان، صبرينة، وقريشي، زينب. (2025). *أثر القيادة التحولية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/39015>
12. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد. (2022). *إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. الديب، نور الدين رحومة، أبورزقة، عبد الرزاق محمد، والمخرم، منير أحمد. (2025). دور القيادة التحولية في تطبيق آليات الحوكمة الإدارية: دراسة ميدانية على موظفي جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية فرع طرابلس السواني. *مجلة الجامعي*، (42)، 125-145. <https://www.aljameai.org.ly/index.php/aljameai/article/view/1013>
14. الرفاعي، رنا، المظفر، فاطمة، وعون، وفاء. (2020). واقع ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 9(4)، 173-174. <https://doi.org/10.36752/1764-009-004-011>
15. زرزور، نورة، دغمة، حنان، ومحلوس، مروة. (2021). *أثر القيادة التحولية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة دقيق سوف بالوادي* [رسالة ماجستير]. جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي.
16. زيباري، مصطفى. (2021). *دور الجوافر في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك* [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأدنى.

17. السعيداني، إسماعيل. (2023). درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*, 43(2)، 181-198. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1626386>
18. سلامي، وردة، والشريف، نادية. (2018). *أثر أسلوب القيادة التحولية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة تبسة* [رسالة ماجستير]. جامعة العربي التبسي- تبسة. <http://oldspace.univ-tebessa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7701/9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. طبايبية، قطراندي،، عنابي، اية، ومراس، رميسة. (2023). *الأبعاد الإتصالية للقيادة التحولية ودورها في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بينك الخليج- قالة* [رسالة ماجستير]. جامعة 8 ماي 1945 قالة. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.scribd.com/document/785>
20. طكوبا، مختار، وحساني، حورية. (2022). *الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار* [رسالة ماجستير]. جامعة أحمد دراية- أدرار.
21. عبد الباقي، حياة، وكويد، سفيان. (2020). أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. *مجلة الابتكار والتسويق*, 7(1)، 59-39. <https://asjp.cerist.dz/en/article/117117>
22. العبيد، ريم،، والماوري، أحمد. (2026). أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للصحة النفسية (بالتطبيق على ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي في دولة قطر). *مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*, 1(1)، 43-70. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>
23. العتيبي، سعد. (2020). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 59(5)، 129-132. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journals.ekb.eg/article\\_243740](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journals.ekb.eg/article_243740)
24. العتيبي، شادية نجيب. (2019). القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمدرسين التربويين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 3(1)، 1-23. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N151218>
25. عثمانى، عصام،، وعبد الغني، غزال. (2021). *الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعلّم العالي: دراسة ميدانية على معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية- بسكرة* [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر- بسكرة. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/18306>
26. علي، حمادة. (2021). القيادة التحولية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*, 7(108)، 179-203. <https://doi.org/10.21608/jaar.2020.34150.1012>
27. عيسى، رقية عبد الله. (2025). القيادة التحولية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*, 3(1)، 24-33. <https://doi.org/10.65414/najsp.v3i1.350>
28. الغافري، هاشل،، إيهاب، مختار،، الزكي، عبد الجواد،، الفزاري، سلطان،، إبراهيم، أسماء،، وعليوة، محمد. (2024). أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى المعلم العماني وعلي التفكير الريادي والأداء التنافسي لدى طلبته. *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسبوط*, 40(1)، 1-96. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1546100>
29. الغامدي، محمد. (2021). *القيادة التحولية*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
30. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع المنظم: دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*, 68(68)، 83-103. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/15181>
31. القحطاني، شريفة. (2023). أثر القيادة التحولية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 4(48)، 150-182. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.48.7>
32. قدراري، نادية. (2020). *العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة* [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر- بسكرة.

33. قروز، نبيلة، وبراي، كثره. (2025). *أثر القيادة التحويلية على التهم التنظيمي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو. <https://dspace.ummo.dz/handle/ummo/28188>
34. المجالي، محمد. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(8)، 480-467.
35. محمادي، إسماعيل،، قادري، تقي الدين،، ومعزوزي، ميلود. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 9(1)، 170-163.
36. المحضر، وائل. (2022). *علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية* [رسالة دكتوراه]. جامعة الأزهر.
37. محمد، أمحمدي،، ومبارك، بسود. (2020). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار نموذجاً* [رسالة ماجستير]. جامعة أحمد دراية- أدرار.
38. مغازي، شيماء،، والبحري، هشام. (2023). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية). *مجلة البحوث الإدارية*، 41(3)، 39-1. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1531040>
39. المقبالية، نصرء سالم عبد الله. (2022). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586823>
40. ناصر، سلوى،، ويوسف، هالة. (2021). القدرة التنبؤية لتقدير الذات والإرهاك النفسي بالرضا الوظيفي لعينة من أعضاء هيئة التدريس جامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية*، 17(1)، 457-365.
41. النعيري، أنور علي،، وفليفل، عبد الحكيم فرج. (2026). واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين: دراسة ميدانية على بلدية زليتن. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، 4(1)، 68-57. <https://najsp.com/index.php/home/article/view/730>
42. الوزان، سعاد،، والعمرى، مريم. (2020). *أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- ورقلة* [رسالة ماجستير]. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
43. ونوغي، فتحية. (2015). *أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف* [رسالة دكتوراه]. جامعة فرحات عباس- سطيف. <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3465>

#### ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Review of Business Management (RBGN)*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
2. Al-Azzam, S., & Bin Zafrah, F. (2023). The impact of transformational leadership on health crisis management in light of the COVID-19 pandemic: An application to the Asir Region Emirate (In Arabic). *King Khalid University Journal of Administrative Sciences*, 24(2), 268-299. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2023.295873>
3. Al-Haj, M. A., Al-Makki, M. A., & Ahmed, I. A., (2026). The mediating role of organizational culture in the relationship between strategic leadership and institutional performance (Applied to commercial banks in Port Sudan "2019-2024") (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7(2), 471-490. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/28>
4. Ali, H. (2021). Transformational leadership and its impact on the performance of leaders, employees, and work performance systems in the Ministry of Youth and Sports (In Arabic). *Journal of Applied Sports Science*, 7(108), 179-203. <https://doi.org/10.21608/jaar.2020.34150.1012>

5. Al-Jabri, N. A., (2026). Psychological burnout among school principals in Madinah and its relationship to administrative empowerment from their own perspective (In Arabic). *Arab Peninsula Journal for Educational and Humanitarian Research*, 3(28), 50-73. <https://doi.org/10.56793/pcra2213283>
6. Al-Jarbani, N. S., Al-Sawadi, M. S., & Al-Jarbani, R. D. (2025). The impact of transformational leadership on the quality of work life in the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training (In Arabic). *University of Al-Bayda Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.56807/buj.v7i1.721>
7. Al-Jarbani, N. S., Al-Sawadi, M. S., & Al-Jarbani, R. D., (2025). The impact of transformational leadership on the quality of work life in the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training (In Arabic). *University of Al-Bayda Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.56807/buj.v7i1.721>
8. Al-Obaid, R., & Al-Mawari, A., (2026). The impact of transformational leadership on job performance: The mediating role of mental health (Applied to the Civil Service Bureau and Government Development in the State of Qatar) (In Arabic). *Arab Organization for Administrative Development Journal*, 1(1), 43-70. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>
9. Al-Rifaie, R., Al-Muzaffar, F., & Aoun, W. (2020). The reality of transformational leadership practice among the leaders of the College of Education at King Saud University (In Arabic). *Specialized International Educational Journal*, 9(4), 173-174. <https://doi.org/10.36752/1764-009-004-011>
10. Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers. *Solid State Technology*, 63(15), 158-184.
11. Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
12. El Aissoug, C., Kim, T. Y., Choi, H., & Choi, D. H. (2026). Revisiting the concept of decent work: Exploring work values and job satisfaction in the era of Logistics 4.0. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 56(2), 109-137. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2025-0014>
13. Engelstad, F., Gulbrandsen, T., Mangset, M., & Teigen, M. (2019). *Elites and people: Challenges to democracy* (34). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0195-631020190000034012>
14. Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1837460. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460>
15. Essilfie, F. R., Dadzie, S. A., Coffie, S., Aryee, R., & Acquah, H. E. (2026). Leadership styles and job satisfaction: Bibliometric and scientometric analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102643. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102643>
16. Gan, E., & Voon, M. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and employee turnover intentions: A conceptual review. *SHS Web of Conferences*, 124, 08005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>
17. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
18. Harary, M. (2024). *Efficient algorithms for the sensitivities of the Pearson correlation coefficient and its statistical significance to online data*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.14686>

19. Hashem, G. (2025). Examining intention to use crowd logistics: A synergy of unified theory of acceptance and use of technology and social exchange theory. *Sustainable Futures*, 9, 100687. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100687>
20. Hoang, Q. T. K., Tran, D. M., & Dinh, T. M. (2025). The impact of servant leadership and transformational leadership on employees' service recovery performance: A comparative analysis. *The Learning Organization*, 33(1), 155-174. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2024-0326>
21. Iliev, D., Szamosi, L. T., Serafini, G. O., & Ilieva, N. (2025). Transformational leadership and teamwork as catalysts for motivation and job satisfaction among doctors: The case of Republic of North Macedonia. *Leadership in Health Services*, 38(3), 425-441. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2024-0106>
22. Imam, M. (2020). Transformational leadership as an approach to achieve job security for employees in the Egyptian travel agencies. *Journal of Economics and Law*, (4), 108-129.
23. Islam, S., Nisho, T. F., & Akter, S. (2025). Impact of transformational leadership on university brand performance: The moderating role of academic buoyancy and the mediating role of academic performance and satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 39(5), 1139-1155. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2024-0331>
24. Issa, R. A., (2025). Transformational leadership and its role in motivating employees and achieving institutional excellence (In Arabic). *North Africa Journal for Scientific Publishing*, 3(1), 24-33. <https://doi.org/10.65414/najsp.v3i1.350>
25. Kak Ahmed, Abdulrahman Z., & Jameel, Peshtiwan M. (2026). The role of transformational leadership in strategic containment: An analytical study of the views of academic and administrative leaders in private universities in the Kurdistan region of Iraq. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 334–355. <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5695>
26. Kim, J. (2024). *Statistics in survey sampling* (4th ed.). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.07625>
27. Kyambade, Musoke., & Namatovu, Adonia. (2025). Pleasurable emotional states in health-care organizations: The mediation role of employee wellbeing on transformational leadership and job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 38(2), 299-317. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2024-0052>
28. Locklear, A. (2024). *Leadership dynamics and the revitalization of the Great Man philosophy: A comprehensive 2024 and beyond blueprint* (1st ed.). Self-published.
29. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
30. Phillips, Jean M., Kang, Jae H., Choi, Dong Y., & Solomon, George T. (2020). Transformational leadership and attorney's performance in law firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 749-770. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0100>
31. Putra, M. Z. Y. (2024). The effect of transformational leadership on job satisfaction: A systematic literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 112–128. <https://doi.org/10.46799/jst.v5i6.971>
32. PwC, D. (2024). *Transport & Logistics Barometer: 2024 full-year analysis*. PwC Strategy&. <https://www.pwc.de>
33. Raben Group. (2024). *Sustainability report 2023: On the road to sustainable European network*. Raben Group N.V. <https://www.raben-group.com>
34. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
35. Roque, M., Nunes, N., Antunes, J. P., Paiva, P., & Rosendo, I. (2026). Leadership and worker well-being – cross-sectional study in companies and institutions. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102450. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102450>

36. Salem, I. E., El Gamil, R., El-Said, O. A., & Youssif, M. (2025). Empowering impact: The influence of charismatic leadership via corporate social responsibility on employee quality of life in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(6), 2418-2439. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2024-0688>
37. Sayan, Z., & Sürücü, L. (2024). The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance. *LogForum*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.000965>
38. Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293.
39. Straub, S. M. (2026). Humans at the center!?! Analyzing digital workplace characteristics and their impact on truck drivers' perceived workload. *The International Journal of Logistics Management*, 37(7), 58–89. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2025-0046>
40. Tanjung, B. N., Rahman, Y., Budiyanto., Badawi., Suryana, A. T., Sumar, W. T., Mufid, A., Purwanto, A., & Wardo, A. S. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 539–546. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.78>
41. Vocational Psychology Research, University of Minnesota. (2022). *Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota*, Department of Psychology. <https://vpr.psych.umn.edu/node/26>

### بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

<p>Author Contribution/ CRediT: The author contributed to data curation and formal analysis. The work was conducted under the supervision of a Professor, with the author adhering to the provided scientific guidance. The author also performed validation of results and contributed to the review and final editing of the thesis, in addition to providing the necessary resources.</p>	<p>ساهم المؤلف في تنقيح البيانات وإجراء التحليل الرسمي. وقد أنجز العمل تحت إشراف أستاذ دكتور مشرف، مع التزام المؤلف بتوجيهاته العلمية. كما قام المؤلف بالتحقق من صحة النتائج، والمساهمة في المراجعة العلمية والتحرير النهائي للأطروحة، إضافةً إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الدراسة.</p>	<p>مساهمات المؤلف</p>	<p>1</p>
<p>The author declares no conflict of interest related to this research.</p>	<p>يصرّح الباحث بعدم وجود أي تضارب مصالح يتعلق بهذا البحث.</p>	<p>تضارب المصالح</p>	<p>2</p>
<p>The authors declare that this research did not receive any external funding.</p>	<p>يؤكد الباحث أن هذا البحث لم يتلقَ أي تمويل خارجي.</p>	<p>التمويل</p>	<p>3</p>
<p>The journal retains full copyright, granting the right of publication under a Creative Commons Attribution (CC BY NC ND/ 4.0) license. Authors have no further rights to reuse or republish the work outside the journal.</p>	<p>تعود حقوق النشر كاملة للمجلة، وتمنح حق النشر بموجب رخصة المشاع الإبداعي (CC BY NC ND/ 4.0)، ولا يحق للباحث إعادة استخدام أو نشر العمل خارج المجلة.</p>	<p>حقوق النشر</p>	<p>4</p>
<p>This research underwent a Double-Blind Peer Review. Reviewer reports were disclosed after their consent.</p>	<p>خضع هذا البحث لتحكيم مزدوج التعمية (Double-Blind Peer Review). وتم الكشف عن تقارير المحكمين بعد موافقتهم.</p>	<p>آلية التحكيم</p>	<p>5</p>
<p>The journal is committed to checking accepted manuscripts using plagiarism detection tools by iThenticate.</p>	<p>تلتزم المجلة بفحص جميع البحوث المقبولة باستخدام أدوات كشف الانتحال عبر برنامج iThenticate.</p>	<p>فحص الانتحال</p>	<p>6</p>
<p>The journal affirm that all data used in the study are publicly available via open data platforms or can be provided upon reasonable request, with full commitment to ethical principles and non-disclosure of identifying participant information.</p>	<p>تؤكد المجلة أن جميع البيانات المستخدمة في الدراسة متاحة للعامة عبر منصات البيانات المفتوحة، أو يمكن توفيرها عند الطلب وفق الضوابط الأخلاقية، مع ضمان عدم الكشف عن أي معلومات شخصية للمشاركين.</p>	<p>إتاحة البيانات</p>	<p>7</p>