

أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية

The Impact of Transformational Leadership on Enhancing the Orientation toward Sustainable Design: Perceptions of Architectural Design Teams in Engineering Firms

إعداد الباحث/ عمر عماد السيد

مهندس معماري، شركة استشارات هندسية، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة ميسرة مكونة من (120) فرداً من العاملين في مجال التصميم المعماري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية. وأن مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.34)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.62)، وهذا يشير إلى مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية بين مديري المشاريع ورؤساء فرق التصميم، وتشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية. وجعل القادة قدوة في تبني ممارسات التصميم المستدام، والعمل على تطوير مؤشرات أداء مرتبطة بالالتزام بالتصميم المستدام، وتشجيع فرق التصميم على الابتكار والمشاركة في مشاريع بحثية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التوجه نحو التصميم المستدام، فرق التصميم المعماري، الاستدامة، المملكة العربية السعودية.

The Impact of Transformational Leadership on Enhancing the Orientation toward Sustainable Design: Perceptions of Architectural Design Teams in Engineering Firms

Omar Emad Elsayed

Architect, Engineering Consulting Firm, Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of transformational leadership on enhancing the orientation toward sustainable design from the perspective of architectural design teams in engineering firms. The study adopted a quantitative approach using the descriptive-analytical method. Data were collected through a questionnaire administered to a convenience sample of 120 individuals working in the field of architectural design. The study results indicated that the level of practicing transformational leadership, from the perspective of architectural design teams in engineering firms, was very high, with a mean score of 4.28, corresponding to "Strongly Agree," and a standard deviation of 0.73. This reflects a high level of transformational leadership practice. Similarly, the level of orientation toward sustainable design, from the perspective of architectural design teams, was also very high, with a mean score of 4.34, corresponding to "Strongly Agree," and a standard deviation of 0.62, indicating a strong orientation toward sustainable design. Furthermore, the results revealed a statistically significant effect of transformational leadership in enhancing the orientation toward sustainable design from the perspective of architectural design teams. Based on these findings, the study recommended the need to strengthen transformational leadership among project managers and team leaders, encourage creative thinking and problem-solving through non-traditional approaches, and ensure that leaders act as role models in adopting sustainable design practices, and work to develop performance indicators linked to commitment to sustainable design, and encourage design teams to innovate and participate in sustainable research projects.

Keywords: Transformational Leadership, Sustainable Design Orientation, Architectural Design Teams, Sustainability, Saudi Arabia.

1. المقدمة:

شهد قطاع العمارة والبناء في السنوات الأخيرة تحولاً متسارعاً نحو تبني مفاهيم الاستدامة، في ظل التحديات البيئية المتزايدة الناتجة عن التوسع العمراني وارتفاع معدلات استهلاك الطاقة واستنزاف الموارد الطبيعية. ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات مساهمة في استهلاك الطاقة والانبعاثات البيئية عالمياً، الأمر الذي عزز الحاجة إلى اعتماد مبادئ التصميم المستدام كمدخل أساسي للحد من الآثار البيئية وتحسين كفاءة استخدام الموارد (UNEP, 2021؛ Kibert, 2016).

وفي هذا السياق، تكتسب فرق التصميم المعماري أهمية محورية في تحقيق أهداف الاستدامة، نظراً لدورها في اتخاذ قرارات تصميمية حاسمة في المراحل المبكرة من المشروع، مثل اختيار المواد، وأنظمة البناء، واستراتيجيات كفاءة الطاقة، والتي تنعكس بشكل مباشر على الأداء البيئي للمباني واستدامتها على المدى الطويل (Dorst, 2019).

ومع ذلك، فإن تبني ممارسات التصميم المستدام لا يعتمد فقط على المعرفة التقنية أو الالتزام بالمعايير البيئية، بل يرتبط أيضاً بالعوامل التنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد داخل فرق العمل، وفي مقدمتها نمط القيادة، الذي يمثل عاملاً مؤثراً في توجيه القيم المهنية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز تبني الممارسات الجديدة داخل بيئة العمل (Hwang & Tan, 2012؛ Barros et al., 2024).

وفي هذا الإطار، تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء فرق العمل وتنمية الإبداع، من خلال تحفيز الأفراد، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، وبناء رؤية مشتركة، بما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة لتبني الممارسات المستدامة والسلوكيات البيئية الإيجابية (Bass, 1985؛ Robertson & Barling, 2017؛ Afsar et al., 2016).

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية، من خلال فحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تبني ممارسات التصميم المستدام في سياق مهني يتسم بالتعقيد والحاجة إلى الابتكار المستمر.

1.1. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه المتزايد عالمياً وإقليمياً نحو تبني مفاهيم الاستدامة في قطاعي العمارة والبناء، وما يصاحبه من تطور في المعايير والتشريعات البيئية، إلا أن مستوى تطبيق ممارسات التصميم المستدام داخل المشاريع المعمارية لا يزال دون المستوى المأمول، حيث تظهر فجوة واضحة بين المعرفة النظرية بمفاهيم الاستدامة والتطبيق الفعلي لها داخل بيئات العمل المهنية.

ولا يمكن تفسير هذه الفجوة بالاعتماد على العوامل التقنية فقط، بل تمتد لتشمل عوامل تنظيمية وسلوكية تؤثر في كيفية تبني الأفراد للممارسات المستدامة داخل فرق العمل، مثل طبيعة القيادة، والثقافة التنظيمية، ومستوى دعم الابتكار. وفي هذا السياق، يُعد نمط القيادة من العوامل الحاسمة التي يمكن أن تساهم في تفسير هذا التفاوت، نظراً لدوره في تشكيل القيم المهنية، وتوجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم نحو تبني ممارسات جديدة.

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع والأداء التنظيمي، وأخرى تناولت الاستدامة في قطاع البناء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في دور القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام داخل فرق التصميم المعماري، خاصة في السياق العربي، وبشكل أكثر تحديداً في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً عمرانياً متسارعاً وتوجهاً متزايداً نحو الاستدامة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الفهم العلمي لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه نحو التصميم المستدام داخل فرق التصميم المعماري، ومدى قدرة هذا النمط القيادي على تفسير التفاوت في مستوى تبني ممارسات التصميم المستدام في بيئة العمل المعماري.

2.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لأحد الموضوعات الحديثة التي تجمع بين البعد القيادي والبعد البيئي في سياق مهني متخصص، وهو فرق التصميم المعماري، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو الاستدامة في قطاع العمارة والبناء.

1.2.1. الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالتوجه نحو التصميم المستدام في المجال المعماري.
2. توفر الدراسة إطارًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه في فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في فرق التصميم.
3. تساهم في توضيح أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي) ودورها في تعزيز الالتزام بمبادئ الاستدامة، ما يدعم تطوير نماذج قيادية مستقبلية في الشركات الهندسية.
4. تقدم الدراسة قاعدة علمية يمكن للباحثين الاستناد إليها لإجراء دراسات مستقبلية حول القيادة المستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي والممارسات البيئية في مجال التصميم المعماري..

2.2.1. الأهمية التطبيقية:

1. تساعد نتائج الدراسة الشركات الهندسية على تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع ورؤساء فرق التصميم، بما ينعكس إيجابًا على جودة التصميم المستدام.
2. تقدم توصيات عملية لتبني استراتيجيات ابتكارية وتشجيع التفكير الإبداعي داخل فرق التصميم المعماري، مما يساهم في تحقيق مشاريع أكثر كفاءة واستدامة.
3. تُمكن الجهات الإدارية من تصميم برامج تدريبية مخصصة للقادة تهدف إلى زيادة التفاعل مع معايير الاستدامة وتشجيع الابتكار في المشاريع المعمارية.
4. تساهم الدراسة في تطوير مؤشرات أداء مرتبطة بالاستدامة يمكن استخدامها في تقييم أداء فرق التصميم وتحفيزهم على الالتزام بالممارسات المستدامة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل فرق التصميم المعماري، من خلال أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية.
2. قياس مستوى التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري، من خلال أبعاده: الوعي البيئي، وممارسات التصميم المستدام، والابتكار في التصميم المستدام.
3. اختبار أثر القيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام باستخدام نماذج الانحدار الإحصائي.

4.1. تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؟
2. ما مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؟
3. ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري

5.1. فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التوجه نحو التصميم المستدام.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التوجه نحو التصميم المستدام.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على التوجه نحو التصميم المستدام.

6.1. مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة التحويلية

عرف النجار ومصطفى (2026، 1814) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تهتم بالفاعلات الشخصية وتلبية احتياجات الموظفين، بما يحقق أهداف المنظمة ورفاهية الموظفين".

كما عرفه المحضر (2022، 156) بـ "الأسلوب الذي يتبناه رؤساء الأقسام وكلاء الكليات وعمداؤها للتأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس في ضوء امتلاكهم رؤية واضحة لرسالة القسم والكلية والجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس على النحو الذي يكسب تفهم وولائهم ويحفزهم للعمل والتجديد والابتكار".

مفهوم التصميم المستدام:

التصميم المستدام هو منظومة تصميمية تهدف إلى دمج المبنى والموقع بطريقة متكاملة مع الطبيعة، مستغلة أقل الموارد لتحقيق أقصى استفادة. يركز على استخدام خصائص البيئة الطبيعية لتشكيل فضاءات متوازنة بيئياً، تجمع بين الفراغات الداخلية والخارجية، وتنسجم مع المحيط الحيوي، بحيث يكون المبنى جزءاً متكاملًا وحيويًا من البيئة (النجادي وعبد الكريم، 2018، ص. 190).

العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه نحو التصميم المستدام:

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه نحو التصميم المستدام من خلال الدور الذي تؤديه القيادة في تشكيل القيم المهنية، وتعزيز الإبداع، وتوجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف طويلة المدى. فالتصميم المستدام لا يعتمد فقط على المعرفة التقنية، بل يتطلب بيئة عمل تشجع على التفكير الابتكاري وتدعم تبني حلول غير تقليدية.

وفي هذا السياق، تمثل القيادة التحويلية إطاراً مناسباً لتفسير هذا التأثير، حيث يسهم التأثير المثالي في تعزيز الالتزام بالقيم البيئية، بينما يدعم التحفيز الإلهامي تبني رؤية تصميمية ترتبط بالاستدامة، وتعمل الاستثارة الفكرية على تحفيز تطوير حلول مبتكرة، في حين يعزز الاعتبار الفردي من انحراط الأفراد في تبني هذه الممارسات.

ومن منظور تحليلي، يمكن فهم تأثير القيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام باعتباره تأثيرًا غير مباشر يمر عبر عدة آليات، من أبرزها تعزيز الوعي البيئي، وتحفيز الابتكار، وتوجيه السلوك المهني نحو تبني ممارسات تصميمية أكثر استدامة. ومن ثم، فإن القيادة لا تؤثر فقط على مستوى التطبيق، بل تسهم في إعادة تشكيل طريقة تفكير أفراد الفريق تجاه الاستدامة باعتبارها جزءًا من جودة التصميم.

وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بالإبداع التنظيمي والسلوكيات البيئية، وهي عناصر تسهم بشكل مباشر في دعم التوجه نحو التصميم المستدام (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Chen & Chang, 2013; Robertson & Barling, 2017).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه العلاقة أهمية متزايدة في ظل التوجهات المرتبطة برؤية المملكة 2030، التي تركز على تعزيز الاستدامة في القطاع العمراني، مما يستدعي فهمًا أعمق لدور القيادة في دعم هذا التحول داخل بيئة العمل المعماري. وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض نظري مفاده أن القيادة التحويلية تمثل إطارًا تفسيريًا مهمًا لفهم التفاوت في مستوى تبني ممارسات التصميم المستدام، من خلال تأثيرها في الوعي البيئي، ودعمها للممارسات المستدامة، وتحفيزها للابتكار داخل فرق التصميم المعماري.

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات العربية:

1- **دراسة العطوي (2019)، بعنوان:** "أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث تسهم سلوكيات القائد التحويلي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى الأفراد، وتنمية قدرتهم على تقديم أفكار جديدة داخل بيئة العمل.

2- **دراسة الحريري (2020)، بعنوان:** "أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليمية"، هدفت دراسة الحريري (2020) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وذلك باستخدام المنهج الكمي من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الإبداع، من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التفكير غير التقليدي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.

3- **دراسة الطائي والعبادي (2018) بعنوان:** "دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار" والتي هدفت إلى تحليل دور القيادة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في تحفيز العاملين وتعزيز التغيير التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، تؤكد هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي وتعزيز الابتكار، وهو ما يمثل عنصرًا جوهريًا في تبني ممارسات التصميم المستدام، نظرًا لأن هذا التوجه يتطلب تجاوز الأساليب التقليدية والانتقال إلى حلول تصميمية أكثر كفاءة واستدامة، ومع ذلك، فإن الدراسة تناولت القيادة من منظور عام مرتبط بالأداء التنظيمي، دون التعمق في سياقات تطبيقية محددة مثل بيئة التصميم المعماري، كما لم تركز على الأبعاد البيئية أو الاستدامة بشكل مباشر. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تخصصًا تربط بين القيادة التحويلية ومجالات تطبيقية تتطلب الابتكار المستمر، مثل التصميم المعماري، مع التركيز على دور القيادة في دعم التوجه نحو الاستدامة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

4- دراسة الجرايدة والعون (2021)، بعنوان: " أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (المحاذاة الاستراتيجية، استبصار الصناعة، الاستعداد التنظيمي) في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية، مع النظر في دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفهمية). واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة موجهة لقياس متغيرات الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي والقيادة التحويلية. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (120) موظفًا، وخلصت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وأن القيادة التحويلية تتوسط جزئيًا العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة استخدام وتطوير الابتكار الاستراتيجي لمواكبة التغييرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية، وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدعم الأداء التنظيمي.

5- دراسة ديرييه وأبو بكر (2020)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في ابتكار الخدمات من خلال القيادة التحويلية في بنك الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) في ابتكار الخدمات (تقديم خدمات جديدة، تحسين الخدمات الحالية، تحسين عمليات تقديم الخدمات) من خلال القيادة التحويلية في بنك الأردن. واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (223) مديرًا من فروع بنك الأردن على المستويين الإداريين: الإدارة الوسطى والخط الأول. وخلصت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) في ابتكار الخدمات في بنك الأردن، بالإضافة إلى أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كاملة في ابتكار الخدمات من خلال القيادة التحويلية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على اكتساب المعرفة وتخزينها بشكل منظم وتشجيع تبادل المعرفة بين كافة المستويات الإدارية باستخدام القيادة التحويلية.

6- دراسة نعمان (2022)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما سعت إلى استكشاف التأثير غير المباشر بينهما من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيرًا وسيطًا. واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الدراسة المسحية. وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة استقصاء. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (282) مفردة من العاملين في عشرة فنادق بمدينة شرم الشيخ المصرية. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط معنويًا وكمياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية الخضراء داخل القطاع الفندقي، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء تدعم الابتكار الأخضر، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الفندقي.

2.2. الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Bass (1985)، بعنوان: "Leadership and performance beyond expectations" والتي هدفت إلى تطوير مفهوم القيادة التحويلية وبيان أثرها على أداء الأفراد والمنظمات، حيث قدمت إطاراً نظرياً يوضح كيفية تأثير القائد في تحفيز الأفراد لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز دافعية الأفراد، كما تشجعهم على تحقيق أهداف جماعية تتجاوز المصالح الفردية.

2- دراسة **Gumusluoglu & Ilsev (2009)**، بعنوان: "Transformational leadership and organizational innovation"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على الابتكار، حيث تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الجديدة.

3- دراسة **Chen & Chang (2013)**، بعنوان: "The determinants of green product development"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية الخضراء على الإبداع البيئي داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع المرتبط بالاستدامة، من خلال دعم السلوكيات البيئية وتشجيع الابتكار الأخضر.

4- دراسة **Sinha & Mukherjee (2024)**، بعنوان: "The Role of Transformational Leadership for Talent Retention and Engagement"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على المقاييس الرئيسية مثل الرضا الوظيفي ومستويات المشاركة وفعالية التعاون. استخدمت الدراسة أساليب نوعية وكمية لدراسة بيانات ما قبل التنفيذ وما بعده، لتسليط الضوء على التحسينات القابلة للقياس في الاحتفاظ المواهب والمشاركة. هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ للقيادة ومحترفي الموارد البشرية، لتطوير استراتيجيات تستفيد من القيادة التحويلية في بناء فرق عمل مرنة ومنخرطة وعالية الأداء، وتعزيز فعالية التعاون والرضا الوظيفي.

5- دراسة **Zhang Xiaoqing (2024)**، بعنوان: "The Influence of Transformational Leadership on Innovation Performance of Education Staff with the Mediating Role of Innovation Culture and Employee Motivation in Polytechnic Universities of Beijing City"، هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري للموظفين التعليميين في الجامعات البوليتكنيكية في مدينة بكين، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين. واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على المنهج الكمي. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام تحليل العوامل التأكيدية (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (400) عضو هيئة تدريس في (14) جامعة بوليتكنيكية في بكين. وخلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز بشكل معنوي أداء الابتكار، كما تبين أن ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين يعملان كوسطاء حاسمين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري، وأظهرت النتائج أن الممارسات القيادية التحويلية تسهم في تعزيز بيئة أكاديمية مبتكرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التي تدعم ثقافة الابتكار وتحفيز العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل رفع مستوى الأداء الابتكاري.

6- دراسة **Salem (2023)**، بعنوان: "The role of leadership styles in talent management: The mediating effect of innovative work behavior in the Egyptian commercial banks"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة التحويلية والتبادلية في إدارة المواهب في البنوك التجارية المصرية، وذلك من خلال دراسة دور سلوك العمل الابتكاري كوسيط. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في 22 بنكًا تجاريًا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة حجمها 400 مفردة من العاملين بالبنوك محل الدراسة. تم تصميم قائمة استبيان لقياس متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية) على إدارة المواهب، وتأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة التبادلية على إدارة المواهب، كما وجد تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، وتأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة التبادلية على سلوك العمل الابتكاري. كما توصلت الدراسة إلى أن سلوك العمل الابتكاري يتوسط جزئيًا

العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، وكذلك يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة التبادلية وإدارة المواهب. وقدمت الدراسة توصيات تساعد البنوك التجارية المصرية على تطوير أنماط القيادة لتحقيق أقصى استفادة من المواهب عالية الأداء وتشجيع الابتكار في بيئة العمل.

7- دراسة (Smit et al. (2021)، بعنوان: "The relationship between talent management, transformational leadership and work engagement: An automotive artisan perspective" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والقيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية) والمشاركة في العمل من منظور حرفيي السيارات داخل جنوب أفريقيا. تم إجراء مسح على عينة غير احتمالية مكونة من 609 حرفيين من إجمالي 1045 حرفيًا. استخدم البحث المنهج الكمي، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب عملت كوسيط بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل للحرفيين، كما وجدت علاقات إيجابية بين إدارة المواهب والمشاركة في العمل، وبين إدارة المواهب والقيادة التحويلية، بينما لم تظهر علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ نهج استراتيجي لإدارة المواهب يشمل مكافآت واضحة وتقدير لجميع أصحاب المصلحة، ويكون جزءًا من ثقافة العمل والعمليات التنظيمية.

التحليل العام والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية حظيت باهتمام واسع في الأدبيات التنظيمية، حيث ركزت العديد من الدراسات على دورها في تعزيز الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة والسلوكيات البيئية، مما يعكس تزايد الاهتمام بدمج البعد البيئي في الدراسات الإدارية.

ومع ذلك، يُلاحظ أن معظم هذه الدراسات تناولت المتغيرات في سياقات عامة، دون التركيز على بيئات مهنية متخصصة مثل فرق التصميم المعماري، التي تتطلب مستوى عاليًا من الابتكار واتخاذ قرارات تصميمية معقدة. كما أن الدراسات المتعلقة بالاستدامة ركزت غالبًا على الجوانب التقنية، في حين لم يتم التعمق بشكل كافٍ في دور القيادة التحويلية كعامل مؤثر في تبني ممارسات التصميم المستدام داخل فرق العمل.

وتكمن الفجوة البحثية ليس فقط في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق المعماري، بل في غياب نماذج تفسيرية تربط بشكل مباشر بين أنماط القيادة وسلوكيات تبني التصميم المستدام داخل فرق العمل. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل كمي تطبيقي يربط بين القيادة التحويلية

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

ل للوصول إلى ما تهدف إليه دراستنا الحالية؛ تم الاستعانة بالمنهج التحليلي الوصفي وهو يهدف إلى دراسة ظاهرة بعينها والتحقق من درجة وجود الظاهرة " (العساف، 1433هـ، ص179).

2.3. مجتمع عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بفرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية، ونظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية بعدد (120) تم تجميعهم من خلال الإجابة عن رابط الاستبانة الكترونيا.

3.3. حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في مجموعة من القيود التي تحدد نطاق الدراسة وترسم إطارها العام، بما يساهم في توضيح مجال تطبيق النتائج وإمكانية تعميمها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) في التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري، من خلال التركيز على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التوجه نحو التصميم المستدام)، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها تأثير في هذا المجال.

ثانياً: الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أفراد فرق التصميم المعماري العاملين في المكاتب والشركات المعمارية والهندسية، بما يشمل المهندسين المعماريين والمصممين والأفراد المشاركين بشكل مباشر في عملية التصميم واتخاذ القرارات المرتبطة بها.

ثالثاً: الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وذلك على المكاتب والشركات العاملة في مجال التصميم المعماري، مما يعكس خصوصية البيئة المهنية والتنظيمية في هذا السياق.

رابعاً: الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2026)، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها.

3.3. أداة الدراسة:

بعد مراجعة ما ورد بالأبحاث السابقة التي بينها من أهدافها موضوع البحث بالإضافة إلى الجزء النظري الخاص بالبحث، تم تنفيذ الاستبانة كأداة لجمع للدراسة؛ كي تتمكن الباحثة من الوصول إلى الهدف من الدراسة.

- بناء أداة الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة هو دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية، تم إعداد الأداة، مما ورد بالأدبيات ذات علاقة بأهداف البحث، وكذلك بعد مراجعة ما ورد بالدراسات السابقة ومراجعة أدواته، وقد تكونت أداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً- المتغيرات الديمغرافية: وتشتمل على البيانات الأولية.

ثانياً- محاور الدراسة: وتشتمل على محورين وهما:

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية وهو عبارة عن 15 فقرة.

المحور الثاني: التوجه نحو التصميم المستدام ويتكون من 12 فقرة.

- صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة أداة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

أولاً- باستخدام طريقة صدق المحكمين:

وهي التي يتم من خلالها عرض الاستبانة على المتخصصين من الأساتذة المحكمين؛ للأخذ بأرائهم، وقد طلب من سيادتهم معرفة أرائهم حيث ملائمة العبارات، ووضوحها، ومناسبتها لمحاورها، مع اقتراح ما يمكن تعديله لتطوير الاستبانة وبعد مراجعة آراء السادة المحكمين حول العبارات المتفق كانت الاستبانة في صورتها الأخيرة تتكون من (27) فقرة.

صدق البناء للاستبيان:

يكون ذلك من خلال حساب ارتباط اجابات كل مفردة والدرجة المحور الكلية الذي تنتمي اليه تلك المفردة بالاستبانة وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3) ارتباط كل فقرة ودرجة المحور الكلية

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.647**	22	.824**	15	.827**	8	.499**	1
.871**	23	.531**	16	.512**	9	.617**	2
.750**	24	.724**	17	.756**	10	.584**	3
.660**	25	.645**	18	.719**	11	.750**	4
.732**	26	.556**	19	.600**	12	.501**	5
.693**	27	.588**	20	.430*	13	.390*	6
		.736**	21	.696**	14	.462*	7

** دال معنويًا عند قيمة 0.01

مما ورد في الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المفردات وإجمالي درجة المحور التابع له المفردة معاملات ذات قيم مرتفعة بالإضافة إلى كونها ذات دالة احصائية "مستوى الدلالة للمفردات أقل من 0.05" مما يشير إلى تمتع مفردات الاستبانة بصدق بناء مرتفع مما يجعلنا نقبل الاستبانة ونعتمد عليها.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لحساب ثبات المحاور، كما يلي:

جدول رقم (2-3) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	15	.813
التوجه نحو التصميم المستدام	12	.852
الثبات الكلي للاستبيان	27	.820

من الجدول السابق نجد أن كافة معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة القيمة (أكبر من 0.7)، ونجد أن الدرجة الكلية لثبات الاستبانة جاءت مساوية (0.820) ومما سبق يتبين ان الاستبانة تنسم بالثبات مما يمكننا من الاعتماد على محاور ومفردات الاستبانة للتحقق من أهداف الدراسة.

4.3. أساليب تحليل البيانات:

لتحليل البيانات كان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث ادخال البيانات حيث كان المقياس المستخدم لتقييم الإجابات بالاستبيان هو ليكارت الخماسي (موافق بشدة " 5"، "موافق" " 4"، "محايد" "3"، "غير موافق" "2"، "غير موافق بشدة" "1") وتم الاستعانة بالأساليب "التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies) والمتوسط الحسابي (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) ومعامل بيرسون للارتباط (Pearson correlation) ومعامل ألفا كرونباخ للثبات (cronbach's Alpha- α) وتحليل الانحدار (Regression Test)

4. نتائج الدراسة وتفسيرها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وذلك بعد أن تم معالجتها إحصائياً والوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفروض.

1.4. دراسة خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (4-1) خصائص العينة المختارة ديمغرافياً

الخصائص الديمغرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	22	18.3
	أنثى	98	81.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	71	59.2
	دبلوم	27	22.5
	ماجستير / دكتوراه	22	18.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	71	59.2
	من 5 إلى 10 سنوات	23	19.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	21	17.5
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	-	-
	20 سنة فأكثر	5	4.2

نجد من الجدول السابق أنّ نسبة (81.7%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، و (18.3%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور. ونسبة (59.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبة (22.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم ونسبة (18.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير / الدكتوراه

كما نجد من نتائج الجدول السابق أنّ نسبة (59.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات ونسبة (19.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ونسبة (17.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ونسبة (4.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم 20 سنة فأكثر.

2.4. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؟

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؛ من خلال إيجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول كما يلي:

البعد الأول: بعد الاستشارة الفكرية

جدول رقم (4-2) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والمرتبة لمفردات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	يشجع القائد أعضاء فريق التصميم على التفكير بطرق غير تقليدية لتطوير حلول تصميمية مستدامة.	4.36	.577	4	موافق بشدة

2	يحفّز القائد الفريق على إعادة النظر في الأساليب التقليدية للتصميم المعماري واستبدالها بأساليب مبتكرة تدعم الاستدامة.	4.22	0.909	5	موافق بشدة
3	يدعم القائد طرح أفكار جديدة حتى وإن كانت غير مألوفة عند معالجة مشكلات التصميم المستدام.	4.49	0.594	1	موافق بشدة
4	يطرح القائد تساؤلات تحفّز التفكير العميق لدى فريق العمل بشأن تحقيق معايير الاستدامة في المشاريع المعمارية.	4.37	0.564	3	موافق بشدة
5	يشجع القائد فريق التصميم على تجربة حلول تصميمية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء البيئي للمباني.	4.43	0.670	2	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	0.66	موافق بشدة	

من الجدول السابق يتبين أن مستوى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية، جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.37)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.66)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

وفي الترتيب الأول الفقرة (3)، (يدعم القائد طرح أفكار جديدة حتى وإن كانت غير مألوفة عند معالجة مشكلات التصميم المستدام.)، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف (0.594)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (2): (يحفّز القائد الفريق على إعادة النظر في الأساليب التقليدية للتصميم المعماري واستبدالها بأساليب مبتكرة تدعم الاستدامة.) بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف (0.909)، واتجاه (موافق بشدة)

ومنها يتبين أن مستوى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثاني: التأثير المثالي

جدول رقم (3-4) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والمرتبة لمفردات بعد التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	يُظهر القائد التزامًا واضحًا بقيم الاستدامة في جميع قراراته المتعلقة بالتصميم المعماري.	4.13	1.058	5	موافق
2	يُعد القائد قدوة يحتذي بها فريق التصميم في تبني ممارسات التصميم المستدام.	4.32	0.552	1	موافق بشدة
3	يتصرف القائد بزمالة ومصداقية عند توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف الاستدامة.	4.23	0.601	3	موافق بشدة
4	يعزز القائد ثقة فريق العمل من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية المرتبطة بالتصميم المستدام.	4.27	0.546	2	موافق بشدة

5	يحرص القائد على موازنة رؤيته الشخصية مع أهداف الاستدامة في المشاريع المعمارية.	4.14	.813	4	موافق
الوسط الحسابي العام		4.22	0.71	موافق بشدة	

من الجدول السابق نجد أن مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.22)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.71)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

وفي الترتيب الأول الفقرة (2): (يُعد القائد قدوة يحتذي بها فريق التصميم في تبني ممارسات التصميم المستدام)، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.552)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (1): (يُظهر القائد التزاماً واضحاً بقيم الاستدامة في جميع قراراته المتعلقة بالتصميم المعماري). بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف (1.058)، واتجاه (موافق).

ومنها يتبين أن مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثالث: التحفيز الإلهامي

جدول رقم (4-4) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والمرتبة لمفردات بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	يُلهم القائد فريق التصميم لتبني رؤية مشتركة تدعم تحقيق مبادئ الاستدامة في المشاريع المعمارية.	4.32	.688	3	موافق بشدة
2	يعزز القائد حماس الفريق للعمل على تطوير تصاميم مبتكرة تحقق أهداف الاستدامة.	4.04	.938	5	موافق
3	يوضح القائد أهداف التصميم المستدام بشكل يجذب اهتمام الفريق ويحفزهم على تحقيقها.	4.38	.636	2	موافق بشدة
4	يشجع القائد فريق العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق التميز في تطبيق معايير الاستدامة.	4.51	.710	1	موافق بشدة
5	يغرس القائد الشعور بأهمية دور الفريق في تحقيق مستقبل عمراني مستدام.	4.06	1.102	4	موافق
الوسط الحسابي العام		4.26	0.81	موافق بشدة	

من الجدول السابق يتبين أن مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.26)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.81)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

وفي الترتيب الأول جاءت الفقرة (4): (يشجع القائد فريق العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق التميز في تطبيق معايير الاستدامة)، بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف (0.71)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير الفقرة (2): (يعزز القائد حماس الفريق للعمل على تطوير تصاميم مبتكرة تحقق أهداف الاستدامة). بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف (0.938)، واتجاه (موافق) ومنها يتبين أن مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية. ومنها يتبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء كما يلي

جدول رقم (4-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	الاستثارة الفكرية	4.37	0.66	1	موافق بشدة
2	التأثير المثالي	4.22	0.71	3	موافق بشدة
3	الإلهام التحفيزي	4.26	0.81	2	موافق بشدة
	الوسط الحسابي العام	4.28	0.73		موافق بشدة

من الجدول السابق يتبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، وهذا يشير إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

السؤال الثاني: ما مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية؟

البعد الأول: الوعي البيئي

جدول رقم (4-6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لمفردات الوعي البيئي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	يأخذ فريق التصميم التأثير البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التصميم	4.32	.565	3	موافق بشدة
2	يتم دمج مبادئ الاستدامة في المراحل المبكرة من عملية التصميم	4.41	.494	1	موافق بشدة
3	يدرك فريق التصميم أهمية تقليل التأثير البيئي للمباني	4.37	.647	2	موافق بشدة
4	تتم مناقشة قضايا الاستدامة داخل فريق التصميم	4.41	.494	1	موافق بشدة
	الوسط الحسابي العام	4.38	0.55		موافق بشدة

من الجدول السابق يتبين أن مستوى الوعي البيئي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.38)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.55)، ذات قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجودة لمصرف الراجحي في نجران من وجهة نظر العاملين به.

وفي الترتيب الأول الفقرة (2): (يتم دمج مبادئ الاستدامة في المراحل المبكرة من عملية التصميم)، والفقرة (4): (تتم مناقشة قضايا الاستدامة داخل فريق التصميم)، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف (0.494)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير

(1): (يأخذ فريق التصميم التأثير البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التصميم) بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.565)، واتجاه (موافق بشدة). ومنها يتبين أن مستوى الوعي البيئي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الوعي البيئي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثاني: ممارسات التصميم المستدام

جدول رقم (4-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لمفردات ممارسات التصميم المستدام

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
5	يعطي فريق التصميم أهمية لكفاءة الطاقة في المباني	4.23	.847	3	موافق بشدة
6	يسعى الفريق لاستخدام مواد صديقة للبيئة	4.23	.667	4	موافق بشدة
7	يتم دمج استراتيجيات التصميم المستدام في المشاريع	4.32	.624	1	موافق بشدة
8	يتم تقييم الأداء البيئي عند اختيار الحلول التصميمية	4.25	.625	2	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.26	0.69	موافق بشدة	

من الجدول السابق يتبين أن مستوى ممارسات التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.69)، ذات قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توجه ممارسات التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

وفي الترتيب الأول الفقرة (7): (يتم دمج استراتيجيات التصميم المستدام في المشاريع)، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.624)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (6): (يسعى الفريق لاستخدام مواد صديقة للبيئة). بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف (0.667)، واتجاه (موافق بشدة).

ومنها يتبين أن مستوى ممارسات التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسات التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثالث: الابتكار في التصميم المستدام

جدول رقم (4-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لمفردات الابتكار في التصميم المستدام

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
9	يسعى فريق التصميم إلى تطوير حلول تصميمية مستدامة مبتكرة	4.41	.587	1	موافق بشدة
10	يتعاون أعضاء الفريق لتحسين الاستدامة في المشاريع	4.25	.701	4	موافق بشدة
11	تشجع المؤسسة تبني حلول تصميم مستدامة	4.41	.655	2	موافق بشدة
12	يسعى الفريق إلى تطوير أساليب جديدة لتحسين التصميم المستدام	4.40	.586	3	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	0.63	موافق بشدة	

من الجدول السابق يتبين أن مستوى الابتكار في التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.37)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.63)، ذات

قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار في التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

وفي الترتيب الأول الفقرة (9): (يسعى فريق التصميم إلى تطوير حلول تصميمية مستدامة مبتكرة)، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف (0.587)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (10): (يتعاون أعضاء الفريق لتحسين الاستدامة في المشاريع)، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف (0.701)، واتجاه (موافق بشدة)

ومنها يتبين أن مستوى الابتكار في التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الابتكار في التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية. ومنها يتبين أن مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء كما يلي:

جدول رقم (4-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لأبعاد المحور الثاني

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	الوعي البيئي	4.38	0.55	1	موافق بشدة
2	ممارسات التصميم المستدام	4.26	0.69	3	موافق بشدة
3	مستوى الابتكار في التصميم المستدام	4.37	0.63	2	موافق بشدة
	الوسط الحسابي العام	4.34	0.62		موافق بشدة

من الجدول السابق يتبين أن ما مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.34)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.62)، وهذا يشير إلى ارتفاع ما مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

السؤال الثالث: ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري؟

للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-10) أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-1.310	-2.149	.036
القيادة التحويلية	1.177	21.9	p < .001
معامل الارتباط = 0.896		معامل التحديد = 0.803	
قيمة الاختبار F = 480.426		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق، نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.896) مما يدل على أنه ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساوياً (0.803) ومنها نستنتج أن القيادة التحويلية يفسر ما يقارب من (80.3%) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (480.426) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

3.4. التحقق من فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية.

من نتائج الجدول (4-10) السابق أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الانحدار للقيادة التحويلية قيمة موجبة مقدارها $B = 1.177$ ، وبلغت قيمة اختبار $T = 7.963$ عند مستوى دلالة $p < .001$ ، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يسهم في زيادة التوجه نحو التصميم المستدام. كما بلغ معامل الارتباط $R = .896$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = .803$ ، وهو ما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 80.3% من التباين في التوجه نحو التصميم المستدام. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً لبعده التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-11) أثر لبعده التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	$p < .001$
التأثير المثالي	.243	13.59	$p < .001$
معامل الارتباط = 0.781		معامل التحديد = 0.607	
قيمة الاختبار $F = 184.56$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.781) مما يدل على أنه بزيادة التأثير المثالي يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساوياً (0.607) ومنها نستنتج أن التأثير المثالي تفسر ما يقارب من (60.7%) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم وجاءت قيمة F مساوية (184.56) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لبعده التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً لبعده التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-12) أثر بعد التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-0.972	-1.503	.001
التحفيز الإلهامي	1.050	13.45	.000
معامل الارتباط = 0.778		معامل التحديد = 0.605	
قيمة الاختبار $F = 180.95$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا (0.778) مما يدل على أنه بزيادة تطبيق التحفيز الإلهامي يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.605) ومنها نستنتج ان تطبيق التحفيز الإلهامي تفسر ما يقارب من (60.5%) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (180.95) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعده التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر دال احصائيا لبعده الاستثارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-13) أثر بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.547	7.375	.000
الاستثارة الفكرية	.638	14.19	.000
معامل الارتباط=0.794		معامل التحديد = 0.630	
قيمة الاختبار F = 201.43		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا (0.794) مما يدل على أنه بزيادة تطبيق الاستثارة الفكرية يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.630) ومنها نستنتج ان الاستثارة الفكرية تفسر ما يقارب من (63.0%) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (201.43) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعده الاستثارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

5. ملخص نتائج الدراسة:

من خلال ما ورد بنتائج الدراسة كان ملخص للنتائج كما يلي:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.
- مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.34)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.62)، وهذا يشير إلى مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.
- وجود أثر دال احصائيا لبعده الاستثارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.
- وجود أثر دال احصائيا لبعده التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.
- وجود أثر دال احصائيا لبعده التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.

6. توصيات الدّراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدّراسة الحاليّة من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات على النحو الآتي:

- تعزيز القيادة التحويلية بين مديري المشاريع ورؤساء فرق التصميم.
- تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
- جعل القادة قدوة في تبني ممارسات التصميم المستدام.
- تحفيز الفريق من خلال صياغة رؤية مشتركة لمشاريع الاستدامة.
- دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشروع.
- تطوير مؤشرات أداء مرتبطة بالالتزام بالتصميم المستدام.
- تشجيع فرق التصميم على الابتكار والمشاركة في مشاريع بحثية مستدامة.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية

- الجرادة، إسلام حسن سالم، والعون، سالم سفاوح حنيان. (2021). أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق.
- الحريري، أحمد بن خالد. (2020). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة التربية الحديثة، 134(1)، 112-135.
- ديريه، منار غالب شريف، وأبو بكر، سحر محمد. (2020). أثر إدارة المعرفة في إبتكار الخدمات من خلال القيادة التحويلية في بنك الأردن. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان.
- الطائي، أحمد، والعبادي، محمود. (2018). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار. مجلة الإدارة المعاصرة، 10(3)، 77-98.
- العطوي، محمد بن علي. (2019). أثر القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 11(2)، 45-68.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي. (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجًا). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(48)، 603-658.
- القيسي، محمد علي (2023) التصميم البيئي والمستدام في التصميم الصناعي والداخلي. دار الكتب والوثائق ببغداد.
- المحضر، وائل المحضر أنور أحمد (2022) علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدم الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية. (74)ج3. 148-183.
- النجادي، علي، محمد، دعاء، & عبد الكريم، إنعام. (2019). مفهوم التصميم المستدام وأثره على جودة البيئة الداخلية للتصميم الداخلي. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 4(15)، 185-200. doi: 10.21608/mjaf.2019.11539.1079
- النجار، حميدة، ومصطفى، منى سامي. (2026). تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 5(16)، 1811-1844.

نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي. (2022). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 29(2)، 209 – 245

2.7. المراجع الأجنبية

- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2016). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 173–190.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Ayandibu, E. O. (2024). A review of transformational leadership and its impact on team, group, and departmental levels. *International Journal of Development and Sustainability*, 13(12), 1083-1095.
- Barros, S., Ferreira, J., & Pereira, R. (2024). Leadership and sustainability in organizations: A systematic review. *Sustainability*, 16(2), 1–20.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dorst, K. (2019). *Design thinking and innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *Economics: Innovative & Economic Research Journal/Casopis za Ekonomsku Teoriju i Analizu*, 13. (1).20-34.
- Hwang, B. G., & Tan, J. S. (2012). Green building project management: Obstacles and solutions for sustainable development. *Sustainable Development*, 20(5), 335–349.

- Kibert, C. J. (2016). *Sustainable construction: Green building design and delivery* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., ... & Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561-3574.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental leadership. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 375–392.
- Salem, J. K. (2023). The role of leadership styles in talent management: The mediating effect of innovative work behavior in the Egyptian commercial banks. *South Valley University International Journal of Commercial Research*, 7(2), 68–105.
- Sinha, M. K., & Mukherjee, K. (2024). The Role of Transformational Leadership for Talent Retention and Engagement. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(5), 428–438. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.3915>
- Smit, P. K., Schultz, C. M., & van Hoek, C. E. (2021). The relationship between talent management, transformational leadership and work engagement: An automotive artisan perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, Article a1578. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1578>
- UNEP. (2021). 2021 global status report for buildings and construction. United Nations Environment Programme.
- Zamil, A., & Alhusban, M. (2025). Lean management and sustainability in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 151(3), 1–12.
- Zhang Xiaoqing. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Innovation Performance of Education Staff with the Mediating Role of Innovation Culture and Employee Motivation in Polytechnic Universities of Beijing City, China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–190. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.17.2024>

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ عمر عماد السيد، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.85.6>