

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



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

إعداد الطالب/ م. عمر عماد السيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

شكرو وتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، ملء السماوات وملء الأرض، حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي بنعمته تزدان الصالحات، وبتوقيقه تُنال الغايات، فما كان لي من حولٍ ولا قوة إلا به؛ إذ أوزعني صبراً وجلداً، وأنار لي دروب السعي ليغدو هذا الجهد واقعاً ملموساً، ويستوي على سوقه بفضلله ومَنَّه وتوقيفه.

إلى عائلتي وملاذي

أتقدم بأسى آيات الشكر وعرفان الجميل إلى والديَّ الكريمين؛ اللذين كانا -وما يزالان- نبغ الدعم الأول، وسند المسيرة الأوحد، فبفيض عطائهما الذي لا ينضب، ودعواتهما الصادقة التي كانت تحرسني في كل خطوة، تذلت الصعاب وأينعت ثمار السعي.

كما أزجي وافر الشكر لـ إخوتي وسندي على ما أحاطوني به من رعاية غامرة، ومساندة متواصلة، فكانوا خير عونٍ لي في المضيّ قدماً نحو إتمام هذا العمل.

إلى شريكة الدرب

وإلى زوجتي العزيزة، أتقدم بوافر الشكر والتقدير؛ تقديراً لصبرها النبيل، ودعمها اللامحدود، ومؤازرتها التي كانت لي خير معين، فبوقوفها الدائم إلى جانبي وتفهمها لوعورة الطريق، استطعتُ إنجاز هذا البحث بقلبي مطمئن.

إلى رفاق المسيرة

ولا يفوتني أن أخصّ أصدقائي الأوفياء بفيض الشكر والامتنان؛ لما وجدته منهم من وفاء صادق، وتحفيز مستمر، وتفهم كريم طوال فترة إعداد هذا البحث، فكانوا نعم الرفاق في دروب العلم.

إلى الصرح الأكاديمي

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة (Midocean)، وإلى أعضاء هيئة التدريس الأفاضل، لما قدموه من بيئة أكاديمية رصينة، وتوجهات علمية سديدة كان لها أبلغ الأثر في إثراء مداركي وصقل مهاراتي البحثية.

ويطيب لي أن أخصّ بالذكر مشرفي الأكاديمي؛ الذي لم يبخل عليّ بحكمته وتوجيهاته الدقيقة، ومتابعته الدؤوبة التي كانت البوصلة التي وجهت هذا العمل ليخرج بالصورة العلمية اللائقة.

خاتمة الشكر

وفي الختام، أتقدم بخالص الامتنان إلى جميع المشاركين في هذه الدراسة؛ الذين بذلوا من وقتهم وجهدهم في تعبئة الاستبانة، فكان تعاونهم البناء هو حجر الأساس الذي نهض عليه هذا البحث واكتملت به أركانه.

فهرس المحتويات:

ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
ح	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	فروض الدراسة
5	النظرية العلمية للدراسة
7	النموذج المفاهيمي للدراسة
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	مقدمة
9	الدراسات العربية
11	الدراسات الأجنبية
13	الإطار النظري
17	التحليل العام والفجوة البحثية
18	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
19	مقدمة
19	المنهجية وطرق البحث
20	مجتمع وعينة الدراسة
20	حدود الدراسة
21	صدق وثبات الأداة
23	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
24	مقدمة
24	تحليل البيانات
28	اختبار الفرضيات
32	النتائج
33	التوصيات
34	الخاتمة
35	المراجع
37	الملاحق

قائمة الجداول:

الجدول	الوصف	رقم الصفحة
1	معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة	
2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	
3	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب سنوات الخبرة	
4	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	
5	نتائج اختبار (T-Test) حسب المسمى الوظيفي	
6	مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون)	
7	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	
8	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	

فهرس الأشكال:

الرسم التوضيحي	الوصف	رقم الصفحة
1	النموذج المفاهيمي للدراسة	

المستخلص:

هدفت 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 طُبقت على عينة ميسرة مكونة من (120) فردًا 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 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. وأن 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. 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، تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية. وجعل القادة قدوة في تبني ممارسات التصميم المستدام

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

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.

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد قطاع العمارة والبناء في السنوات الأخيرة تحولًا متسارعًا 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 عالميًا، الأمر الذي عزز الحاجة إلى اعتماد مبادئ التصميم المستدام كمدخل أساسي للحد من الآثار البيئية وتحسين كفاءة استخدام الموارد (Kibert, 2016؛ UNEP, 2021).

وفي هذا السياق، تكتسب فرق التصميم المعماري أهمية محورية في تحقيق أهداف الاستدامة، نظرًا 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 أيضًا بالعوامل التنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد داخل فرق العمل، وفي مقدمتها نمط القيادة، الذي يمثل عاملاً مؤثرًا 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 يسهم 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.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه المتزايد عالميًا وإقليميًا 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 تسهم في تفسير هذا التفاوت، نظرًا 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 نقصًا 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 تحديدًا في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولًا عمرانيًا متسارعًا وتوجُّهًا متزايدًا 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.

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.

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.

أولاً: 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 (الاستشارة 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..

ثانيًا: 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.

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، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

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.

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 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي قدمها بيرنز (Burns, 1978) وطوّرها باس (Bass, 1985) ، والتي تُعد من أبرز النظريات القيادية في الدراسات التنظيمية الحديثة. وتركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، من خلال إلهامهم وتحفيزهم وتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار داخل المؤسسات.

وتتعلق القيادة التحويلية من فكرة أن القائد لا يقتصر دوره على توجيه الأفراد أو إدارة المهام، بل يتجاوز ذلك إلى بناء رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد لتبني أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، والعمل بروح جماعية تسهم في تطوير الأداء التنظيمي. كما تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، وتشجع الأفراد على تقديم أفكار جديدة وتبني حلول مبتكرة، وهو ما يعد عاملاً أساسياً في البيئات التي تتطلب الابتكار المستمر، مثل بيئة التصميم المعماري.

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تُعد القيادة التحويلية من أبرز المفاهيم القيادية في الأدبيات التنظيمية الحديثة، وقد برزت بوصفها نمطاً قيادياً يتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على التبادل والمكافأة والعقاب، ليركز على قدرة القائد على إلهام الأفراد وتحفيزهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم بما يخدم أهداف المنظمة على المدى الأبعد. وقد ظهر هذا المفهوم بصورة أولية في أعمال بيرنز (Burns, 1978)، ثم قام باس (Bass, 1985) بتطويره وإعطائه بعداً تنظيمياً أكثر وضوحاً، من خلال تفسير كيفية تأثير القائد في أتباعه بما يدفعهم إلى تحقيق مستويات أداء تتجاوز المتوقع.

وتفترض القيادة التحويلية أن القائد الفعال لا يقتصر دوره على توزيع المهام ومتابعة التنفيذ، بل يمتد إلى بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام الجماعي، وتنمية الدافعية الداخلية لدى العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، ترتبط القيادة التحويلية بشكل وثيق بالبيئات التي تتسم بالتعقيد، والتغير السريع، والحاجة إلى حلول جديدة، لأنها تساعد الأفراد على تجاوز الأنماط التقليدية في التفكير والعمل (Bass & Avolio, 1994).

مفهوم القيادة التحويلية

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

كما عرفه المحضر (2022، 156) بـ "الأسلوب الذي يتبناه رؤساء الأقسام ووكلاء 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 ثقتهم وولائهم ويحفزهم للعمل والتجديد والابتكار".

أهمية القيادة التحويلية

نكر الغنام والصقر (2025، 617) أهمية القيادة التحويلية:

1. تساعد الموظفين على التطوير المهني والحفاظ على ثقافة التعاون والعمل الجماعي.
2. تساهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة، وتحفيزهم على المشاركة في عدد من النشاطات الجديدة والتي تدفعهم إلى بذل المزيد من العمل والجهد وبروح الفريق.
3. تعمل القيادة التحويلية على زيادة دافعية العمل بالمنظمة، حيث يقوم القائد التحويلي بحل المشكلات التي تواجه العاملين وتعزز بوضوح أهداف المنظمة.

خصائص القيادة التحويلية

أشار (Helalat et al., 2025) لعدد من الخصائص للقيادة التحويلية وهي كالتالي:

1. رؤية ملهمة وحافز قوي

يتمتع القادة التحويليون بقدرة فريدة على إيصال رؤية واضحة وملهمة. فهم لا يكتفون بتوضيح الأهداف، بل يربطون الناس عاطفياً بتلك الرؤية، مما يخلق بيئة يحفز فيها الحماس والشغف الأداء. يتمتع هذا النوع من القادة بقدرة شبه معدية على بث التفاؤل، مما يعزز الدافع الجماعي.

2. التحفيز الفكري والإبداع

من أبرز جوانب القيادة التحويلية قدرتها على تحدي الوضع الراهن. يشجع القادة التحويليون فرقهم على التفكير النقدي واستكشاف حلول مبتكرة، ويعززون الإبداع والتفكير المستقل، مما لا يحسن العمليات داخل المؤسسة فحسب، بل يعزز أيضاً قدرة الموظفين على حل المشكلات والتكيف مع التغيير.

3. الاهتمام الفردي والتطوير الشخصي

يعد التطوير الشخصي ركيزة أساسية أخرى لهذا النمط القيادي. فالقادة التحويليون لا ينظرون إلى موظفيهم كمجرد عمال، بل كأفراد لهم تحدياتهم وتطلعاتهم الخاصة. وينعكس هذا في نهج شخصي يقدم لكل فرد من أفراد الفريق دعماً محدداً لنموه. وبهذه الطريقة، يضمنون شعور الموظفين بالتقدير، مما يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي.

4. التأثير القيادي والقُدوة الحسنة

يعد التأثير القيادي سمة أساسية لهؤلاء القادة. ينظر إليهم كقدوة حسنة لما يتمتعون به من أخلاق وتوافق بين أقوالهم وأفعالهم. ومن خلال غرس الثقة والاحترام، يصبحون مرجعاً لاتباعهم، الذين يميلون إلى محاكاة سلوكهم والالتزام بالرؤية التي وضعها القائد.

مميزات القيادة التحويلية

يحقق تطبيق القيادة التحويلية بشكل صحيح فوائد هامة عديدة، سواء للشركة أو لموظفيها. وهذه هي المزايا الرئيسية (Notarnicola et al., 2024, 3568):

• زيادة الرضا والتحفيز

من خلال دعم الموظفين وتقديرهم، يزداد شعورهم بالتحفيز، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم ونتائجهم، كما أن منح الموظفين استقلالية في أداء مهامهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية يزيد من رضاهم الشخصي والجماعي.

• تطوير بيئة عمل إيجابية

تعزز القيادة التحويلية بيئة عمل تكون فيها القيم الأخلاقية مهمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق شعور بالانتماء والالتزام بالشركة بين الموظفين، مما يحسن الوحدة بين أعضاء الفريق.

• تحسين الأداء

بدمج النقاط السابقة يتكون فريق من الموظفين الراضين والسعداء، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية، ومن خلال تشجيع الابتكار والإبداع وتوفير الدعم الشخصي، يتمكن الموظفون من تحسين أدائهم، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

عيوب القيادة التحويلية

- لا يعد هذا النمط مناسباً للشركات التي تعمل في بيئات خاضعة للتنظيم، تعتبر القيادة التحويلية فعالة للغاية في الشركات ذات البيئات الديناميكية والمتغيرة، حيث يتعين على الموظفين التكيف والتحول باستمرار إلى ممارسات واستراتيجيات مختلفة، وعلى النقيض من ذلك، في الشركات التي لا تشهد تغييرات كبيرة في بيئتها أو تكون مهامها روتينية، دون الحاجة إلى الإبداع أو الابتكار، فإن القيادة التحويلية لن تضيف قيمة كبيرة للفريق.
- في حالة الأزمات التي تتطلب تدخلات وحلولاً حاسمة وسريعة، فإن القيادة التحويلية ليست الأسلوب الأمثل، لأنها تركز على مشاركة المجموعة وإلهامها، علاوة على ذلك، قد يصبح الموظفون معتمدين بشكل مفرط على القائد لتوجيههم وتحفيزهم، وهو ما قد يصبح مشكلة في حالات الطوارئ أو إذا لم يكن القائد موجوداً.
- تتعدد متطلبات القيادة الناجحة، لكن في القيادة التحويلية الفعالة، يصبح تحقيق هذه المتطلبات أكثر صعوبة. وقد يعاني القادة من إرهاق عاطفي، إذ قد يكون مستوى المشاركة الشخصية العالي المطلوب مرهقاً ومثقلاً. ويُعدّ التعامل مع هذا العبء العاطفي صعباً للغاية، لا سيما عند قيادة فريق كبير.

- إذا كان الموظفون يعانون من انخفاض الحافز أو كان الأشخاص الذين يشكلون الفريق يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات، فمن الصعب للغاية تطبيق هذا النوع من القيادة، في هذه الحالات، من الأفضل عادةً اختيار أسلوب قيادة أكثر تفاعلية (Ayandibu, 2024, 1090).

أبعاد القيادة التحويلية

قد حدد باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، تتمثل في:

1 - التأثير المثالي: (Idealized Influence)

يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها من قبل أعضاء الفريق، حيث يتمتع بدرجة عالية من الثقة والاحترام، ويعكس قيماً ومبادئ واضحة تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم.

2 - التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

يعكس قدرة القائد على تحفيز الأفراد من خلال صياغة رؤية واضحة وملهمة، وبث روح الحماس والتفاؤل، مما يدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة، ويعزز التزامهم بالتوجهات التنظيمية.

3 - الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

تتمثل في تشجيع الأفراد على التفكير النقدي، وتحدي الأساليب التقليدية، والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، وهو ما يساهم في تعزيز الإبداع وتطوير حلول تصميمية أكثر استدامة.

4 - الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يشير إلى اهتمام القائد باحتياجات الأفراد وتطوير قدراتهم، من خلال تقديم الدعم والتوجيه المناسب، بما يساهم في تنمية مهاراتهم وتعزيز أدائهم.

وفي سياق فرق التصميم المعماري، تكتسب هذه الأبعاد أهمية خاصة، نظرًا لطبيعة العمل التي تعتمد على الإبداع والتفكير الابتكاري واتخاذ قرارات تصميمية معقدة تتعلق بالجوانب البيئية والوظيفية للمشاريع. كما أن تبني ممارسات التصميم المستدام يتطلب بيئة عمل تشجع على الابتكار، وتدعم التفكير غير التقليدي، وتعزز العمل الجماعي، وهي جميعها عناصر ترتبط بشكل مباشر بأبعاد القيادة التحويلية. ومن هذا المنطلق، توفر القيادة التحويلية إطارًا نظريًا مناسبًا لتفسير كيفية تأثير القيادة في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام، من خلال تشكيل القيم البيئية لدى الأفراد، وتشجيعهم على تطوير حلول تصميمية مبتكرة، ودعم تبني الممارسات المستدامة داخل فرق العمل.

وبناءً على ذلك، تفترض هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يمكن أن تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري، من خلال تحفيز الإبداع، وتشجيع الابتكار، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الاستدامة داخل بيئة العمل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن توظيف نظرية القيادة التحويلية لتفسير التوجه نحو التصميم المستدام داخل فرق التصميم المعماري، حيث تسهم هذه القيادة في تشكيل القيم المهنية للأفراد وتعزيز وعيهم بالقضايا البيئية، من خلال التأثير المثالي الذي يعكس التزام القائد بالممارسات المستدامة. كما يدعم التحفيز الإلهامي بناء رؤية مشتركة ترتبط بأهداف الاستدامة، في حين تسهم الاستثارة الفكرية في تشجيع الأفراد على تطوير حلول تصميمية مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية نحو بدائل أكثر كفاءة واستدامة. أما الاعتبار الفردي، فيعزز من انخراط الأفراد في تبني هذه الممارسات من خلال دعم احتياجاتهم وتطوير قدراتهم. ومن ثم، توفر نظرية القيادة التحويلية إطارًا تفسيريًا لفهم كيفية تأثير القيادة في توجيه سلوك فرق التصميم نحو تبني ممارسات التصميم المستدام.

ثانيًا: التوجه نحو التصميم المستدام (Sustainable Design Orientation):

يشير التوجه نحو التصميم المستدام إلى مدى تبني الأفراد أو الفرق أو المؤسسات للمفاهيم والممارسات التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في العملية التصميمية، بما يحد من الآثار السلبية على البيئة ويعزز كفاءة استخدام الموارد على المدى الطويل. وفي السياق المعماري، لا يُنظر إلى الاستدامة بوصفها مفهومًا عامًا، بل كمجموعة من القرارات التصميمية المرتبطة بكفاءة الطاقة، واختيار المواد، وتحسين الأداء البيئي للمباني، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار التصميمي (Kibert, 2016).

وقد ازداد الاهتمام بالتصميم المستدام نتيجة لما يمثله قطاع البناء من أثر كبير على استهلاك الطاقة والانبعاثات الكربونية واستخدام الموارد الطبيعية، مما جعل من الضروري دمج اعتبارات مثل كفاءة الطاقة، واستخدام المواد الصديقة للبيئة، وتقليل النفايات، وتحسين الأداء البيئي للمباني خلال دورة حياتها (UNEP, 2021).

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 بيئيًا، تجمع بين الفراغات الداخلية والخارجية، وتتسجم مع المحيط الحيوي، بحيث يكون المبنى جزءًا متكاملًا وحيويًا من البيئة (النجادي وعبد الكريم، 2018، ص. 190).

مبادئ التصميم المستدام

لتحقيق التصميم المستدام، يجب اتباع مبادئ توجيهية توجه المصممين نحو حلول مستدامة،
أهمها (النجادي وعبد الكريم، 2018، ص. 193):

دراسة المكان: فهم الموقع وخصائصه الطبيعية لتحديد أفضل الممارسات مثل استخدام الطاقة الشمسية
والحفاظ على البيئة.

التواصل مع الطبيعة: دمج المبنى مع البيئة المحيطة لتعزيز راحة المستخدمين واندماج المبنى في
محيطه.

إدراك العمليات الطبيعية: الاستفادة من الأنظمة الطبيعية في إعادة التوليد وتقليل النفايات من خلال
اتباع الحلقات المغلقة للطاقة والمواد.

دراسة الأثر البيئي: تقليل التأثير السلبي على البيئة من خلال الاستخدام المستدام وإعادة التدوير.

دراسة الطبيعة البشرية: مراعاة ثقافات وعادات المستخدمين الذين سيعيشون في البيئة المبنية.

أنواع التصميم المستدام

التصميم البيئي (Ecological Design): يهدف إلى إنشاء مبانٍ تقلل الضرر البيئي وتدعم التنوع
البيولوجي.

تصميم موفر للطاقة (Energy-efficient Design): يركز على تقليل استهلاك الطاقة من خلال
العزل والإضاءة وأنظمة التدفئة والتبريد الفعالة.

تصميم من المهد إلى المهد (Cradle-to-Cradle Design): إنشاء منتجات ومباني يمكن إعادة
استخدامها أو تدويرها لتقليل النفايات.

التصميم البيوفيلي (Biophilic Design) دمج العناصر الطبيعية لتحسين صحة ورفاهية الإنسان وتعزيز الارتباط بالطبيعة.

التصميم المسؤول اجتماعيًا (Socially Responsible Design) تصميم منتجات ومساحات عادلة ومتاحة للجميع، تدعم العدالة الاجتماعية والاقتصادية.

التصميم العام (Universal Design) إنشاء منتجات وبيئات يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل أكبر عدد ممكن من الأشخاص بغض النظر عن العمر أو القدرة (القيسي، 2023، 73).

معايير التصميم المستدام

دورة الحياة (Life Cycle Thinking) مراعاة دورة حياة المبنى أو المنتج من الإنتاج وحتى التخلص.

كفاءة الطاقة: تقليل استهلاك الطاقة باستخدام مواد فعالة وأنظمة مستدامة.

الحفاظ على المياه: تقليل استهلاك المياه وإعادة تدويرها واستخدام مياه الأمطار.

اختيار المواد: استخدام مواد منخفضة التأثير البيئي ومعاد تدويرها أو قابلة للتحلل.

تقليل النفايات: تصميم المنتجات والمباني لتقليل النفايات وإعادة التدوير.

صحة الإنسان ورفاهيته: استخدام مواد آمنة وتحسين جودة الهواء والإضاءة والتهوية.

العدالة الاجتماعية: تصميم مساحات يمكن الوصول إليها لجميع المستخدمين، مع مراعاة احتياجات الفئات المحرومة.

الجدوى الاقتصادية: تحسين التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الاستثمار على المدى الطويل.

التقليد الحيوي (Biomimicry) استلهام حلول التصميم من الطبيعة لتحسين الكفاءة والمرونة.

استخدام الطاقة المتجددة: دمج الأسطح الخضراء والجدران الحية لتعزيز التنوع البيولوجي وجودة الهواء.

البصمة الكربونية: تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري لمواجهة تغير المناخ. (القيسي، 2023،

(74

أبعاد التصميم المستدام:

وفي هذه الدراسة، يتم تناول التوجه نحو التصميم المستدام من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

• الوعي البيئي:

يمثل البعد المعرفي والقيمي للتوجه نحو الاستدامة، ويعكس مدى إدراك أفراد الفريق لأهمية القضايا البيئية وآثار القرارات التصميمية على البيئة والمجتمع، ويُعد نقطة الانطلاق لأي تحول نحو الممارسات المستدامة.

• ممارسات التصميم المستدام:

يشير إلى مستوى ترجمة المعرفة والاتجاهات المتعلقة بالاستدامة إلى سلوكيات وقرارات فعلية داخل العملية التصميمية، مثل مراعاة كفاءة الطاقة واستخدام المواد المناسبة بيئيًا، وهو ما يعكس الانتقال من مستوى الإدراك إلى مستوى التطبيق.

• الابتكار في التصميم المستدام:

يمثل المستوى المتقدم من التوجه نحو الاستدامة، حيث يتجاوز الالتزام بالممارسات التقليدية إلى تطوير حلول تصميمية مبتكرة تراعي الأبعاد البيئية بكفاءة ومرونة.

ويُفهم من ذلك أن التوجه نحو التصميم المستدام يمثل عملية متدرجة تبدأ بالإدراك، ثم التطبيق، وتنتهي بالابتكار، وهو ما يجعله متغيرًا يتأثر ليس فقط بالمعرفة الفنية، بل أيضًا بالعوامل التنظيمية والقيادية التي تحدد مناخ العمل واتجاهاته.

وفي هذا السياق، لا يتشكل هذا التوجه بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بنمط القيادة الذي يسهم في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز تبني الممارسات المستدامة داخل فرق التصميم المعماري.

ثالثًا: 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 إطارًا مناسبًا لتفسير هذا التأثير، حيث يسهم التأثير المثالي في تعزيز الالتزام بالقيم البيئية، بينما يدعم التحفيز الإلهامي تبني رؤية تصميمية ترتبط بالاستدامة، وتعمل الاستشارة الفكرية على تحفيز تطوير حلول مبتكرة، في حين يعزز الاعتبار الفردي من انخراط الأفراد في تبني هذه الممارسات.

ومن منظور تحليلي، يمكن فهم تأثير القيادة التحويلية على التوجه نحو التصميم المستدام باعتباره تأثيراً 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 جزءاً 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، تتطرق 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.

الفصل الثاني

٢

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا نقديًا للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة التحويلية والتوجه نحو التصميم المستدام، مع التركيز على ارتباطهما بسياق فرق التصميم المعماري. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري وتطبيقي متكامل يدعم الإطار المفاهيمي للدراسة، ويسهم في تفسير العلاقات بين متغيراتها.

ويبدأ الفصل باستعراض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها في مخرجات العمل التنظيمي، مثل الإبداع والابتكار وأداء فرق العمل، ثم ينتقل إلى عرض الدراسات المرتبطة بالاستدامة في قطاعي العمارة والبناء، مع التركيز على ممارسات التصميم المستدام والعوامل المؤثرة في تبنيتها. كما يتناول الفصل الدراسات التي بحثت دور القيادة في تعزيز السلوكيات البيئية والممارسات المرتبطة بالاستدامة داخل المؤسسات.

ولا يقتصر هذا الفصل على العرض الوصفي للدراسات السابقة، بل يتضمن تحليلاً نقدياً يهدف إلى استخلاص أبرز النتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية القائمة. ويُعطى اهتمام خاص لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتوجه نحو التصميم المستدام في سياق فرق التصميم المعماري، ولا سيما في البيئة العربية والمملكة العربية السعودية. ويختتم الفصل بربط نتائج الدراسات السابقة بالإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، بما يسهم في دعم فرضياتها وتوفير أساس علمي للتحليل التطبيقي في الفصول اللاحقة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة العطوي (2019)

هدفت دراسة العطوي (2019) 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)

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 إيجاباً على الأداء المؤسسي.

3-دراسة الطائي والعبادي (2018)

هدفت دراسة الطائي والعبادي (2018) 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 تأثيراً في تحفيز العاملين وتعزيز التغيير التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

تحليل نقدي وربط بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي وتعزيز الابتكار، وهو ما يمثل عنصراً جوهرياً في تبني ممارسات التصميم المستدام، نظراً 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 تخصصاً 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 الجريدة والعون (2021)

هدفت 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 بأبعادها (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 التغيرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية، وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدعم الأداء التنظيمي.

5- دراسة ديرييه وأبو بكر (2020)

هدفت 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) مديراً 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)

هدفت 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 متغيراً وسيطاً. 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 معنوياً و كلياً 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.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Bass (1985)

هدفت دراسة Bass (1985) 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 (2009) Ilsev & Gumusluoglu

هدفت 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 (2013) Chang & Chen

هدفت 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 (2024) Sinha & Mukherjee

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 للقادة 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) هدفت 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)

هدفت 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 - الاستثارة 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)

هدفت 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 بيانات 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 والتو

جه نحو التصميم المستدام في سياق فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية..

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام لدى فرق التصميم المعماري في المملكة العربية السعودية.

ويستند هذا الفصل إلى توظيف المدخل الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة بصورة علمية منظمة.

ويتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمكونات المنهجية، حيث يشمل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة جمع البيانات (الاستبانة) وآلية تصميمها، بالإضافة إلى بيان إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها. كما يتضمن الفصل توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما يشمل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وبذلك، يمثل هذا الفصل الأساس التطبيقي للدراسة، الذي يتم من خلاله ترجمة الإطار النظري إلى إجراءات عملية تسهم في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج بصورة منهجية وعلمية.

منهج الدِّراسة:

للوصول إلى ما تهدف اليه 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:

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

3-3 أداة الدِّراسة:

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

بناء أداة الدِّراسة:

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 بالدِّراسات السَّابقة 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 بآرائهم، 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:

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

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.499**	8	.827**	15	.824**	22	.647**
2	.617**	9	.512**	16	.531**	23	.871**

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

3-4 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 بالاساليب " 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).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وذلك بعد أن تم معالجتها إحصائياً والوصول الى الإجابة عن أسئلة

الدراسة والتحقق من الفروض.

1-4 دراسة خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1-4) خصائص العينة المختارة ديمغرافيا

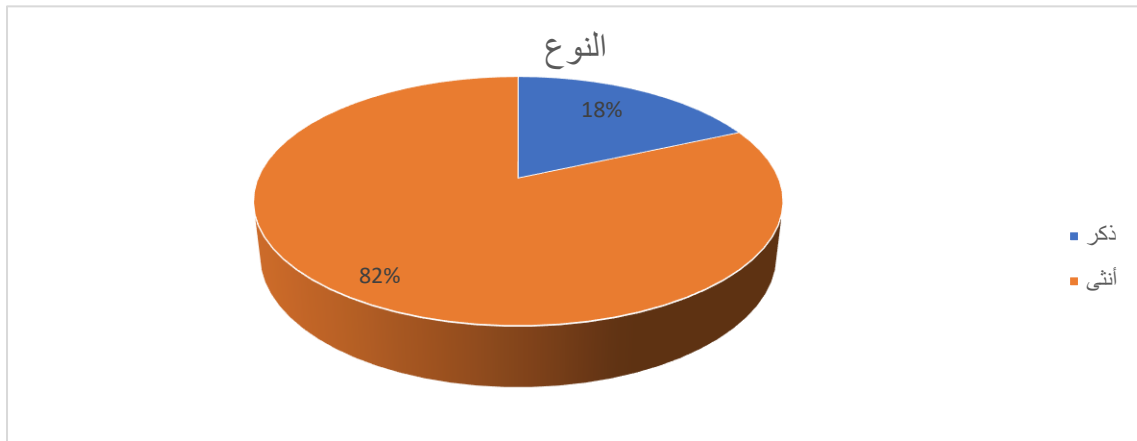
الخصائص الديمغرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	22	18.3
	أنثى	98	81.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	71	59.2
	دبلوم	27	22.5
	ماجستير / دكتوراه	22	18.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	71	59.2
	من 5 الى 10 سنوات	23	19.2

17.5	21	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
–	–	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
4.2	5	20 سنة فأكثر

في الجدول السابق، نجد أنّ نسبة (81.7 %) من أفراد عينة الدراسة من الاناث، و (18.3%)

من أفراد عينة الدراسة من الذكور.

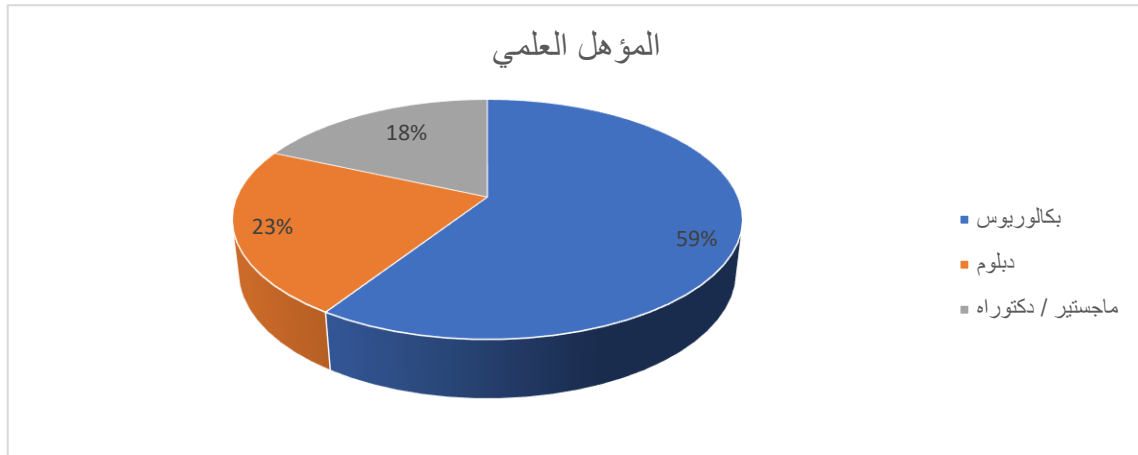
شكل رقم (4-1) خصائص العينة المختارة ديمغرافيا



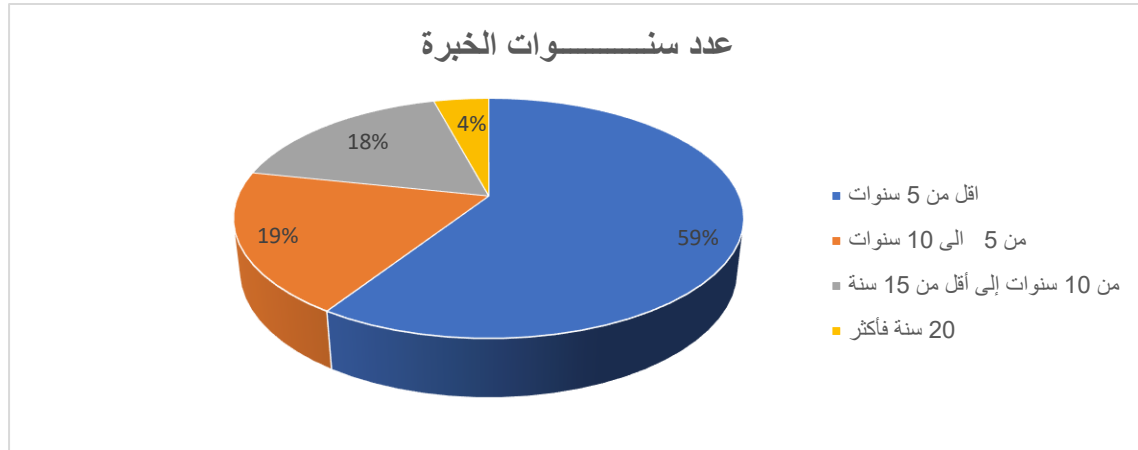
ونسبة (59.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبة (22.5%) من

اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم ونسبة (18.3%) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة

الماجستير/ الدكتوراه



ونسبة (59.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات ونسبة (19.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة (17.5%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ونسبة (4.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم 20 سنة فأكثر.



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 ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول كما يلي:

البعد الأول: بعد الاستشارة الفكرية

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	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	يحفز القائد الفريق على إعادة النظر في الأساليب التقليدية للتصميم المعماري واستبدالها بأساليب مبتكرة تدعم الاستدامة.	4.22	.909	5	موافق بشدة
3	يدعم القائد طرح أفكار جديدة حتى وإن كانت غير مألوفة عند معالجة مشكلات التصميم المستدام.	4.49	.594	1	موافق بشدة
4	يطرح القائد تساؤلات تحفز التفكير العميق لدى فريق العمل بشأن تحقيق معايير الاستدامة في المشاريع المعمارية.	4.37	.564	3	موافق بشدة
5	يشجع القائد فريق التصميم على تجربة حلول تصميمية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء البيئي للمباني.	4.43	.670	2	موافق بشدة

الوسط الحسابي العام	4.37	0.66	موافق بشدة
---------------------	------	------	------------

من الجدول يتبين أن مستوى ممارسة بعد الاستثارة 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 الاستثارة 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): (يحفز 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 الاستثارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة بعد الاستثارة الفكرية من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثاني: التأثير المثالي

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	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 يحتذى بها فريق التصميم في تبني ممارسات التصميم المستدام.	4.32	.552	1	موافق بشدة
3	يتصرف القائد بنزاهة ومصادقية عند توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف الاستدامة.	4.23	.601	3	موافق بشدة
4	يعزز القائد ثقة فريق العمل من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية المرتبطة بالتصميم المستدام.	4.27	.546	2	موافق بشدة
5	يحرص القائد على مواءمة رؤيته الشخصية مع أهداف الاستدامة في المشاريع المعمارية.	4.14	.813	4	موافق
الوسط الحسابي العام		4.22	0.71	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري

بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جدا، 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 التزامًا واضحًا 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 الى ارتفاع مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثالث: التحفيز الإلهامي

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	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	يُعزز 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 ويحفّزهم على تحقيقها.	4.38	.636	2	موافق بشدة
4	يشجّع 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 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): (يشجّع 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): (يعزّز 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 جداً، وهذا يشير الى 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 والمرتبة لأبعاد المحور الأول

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

من الجدول يتبين 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 الى 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 ؟

لدراسة مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية ؛ من خلال ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الثاني كما يلي:

البعد الأول: الوعي البيئي

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	يأخذ فريق التصميم التأثير البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التصميم	4.32	0.565	3	موافق بشدة
2	يتم دمج مبادئ الاستدامة في المراحل المبكرة من عملية التصميم	4.41	0.494	1	موافق بشدة
3	يدرك فريق التصميم أهمية تقليل التأثير البيئي للمباني	4.37	0.647	2	موافق بشدة
4	تتم مناقشة قضايا الاستدامة داخل فريق التصميم	4.41	0.494	1	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.38	0.55	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى الوعي البيئي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية جاء بدرجة مرتفعة جداً، 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 الى ارتفاع مستوى الوعي البيئي من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

البعد الثاني: ممارسات التصميم المستدام

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	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 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 التوجه 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 والمرتبة لمفردات الابتكار في التصميم المستدام

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	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 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 والمرتبة لأبعاد المحور الثاني

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف	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 يتبين أن ما 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 الى 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	7.963	.000
معامل الارتباط=0.896	معامل التحديد = 0.796		
قيمة الاختبار F = 176.722	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق، نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.896) مما يدل على انه ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.796) ومنها نستنتج ان القيادة التحويلية يفسر ما يقارب من (79.6 %) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (176.722) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد 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 (4-11) 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

الاستشارة الفكرية	.638	3.257	.000
معامل الارتباط=0.794	معامل التحديد = 0.627		
قيمة الاختبار F = 115.396	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.794) مما يدل على انه بزيادة تطبيق الاستشارة الفكرية يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.627) ومنها نستنتج ان الاستشارة الفكرية تفسر ما يقارب من (62.7 %) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (115.396) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا أثر لبعد الاستشارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد 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 (4-12) أثر لبعد التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
التأثير المثالي	.243	4.304	.000
معامل الارتباط=0.781	معامل التحديد = 0.607		
قيمة الاختبار F = 147.528	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.781) مما يدل على انه بزيادة التأثير المثالي يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.607) ومنها نستنتج ان التأثير المثالي تفسر ما يقارب من (60.7 %) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم وجاءت قيمة F مساوية (147.528) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعد التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد 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 (4-13) أثر بعد التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-.972	-1.503	.001
التحفيز الإلهامي	1.050	6.977	.000
معامل الارتباط=0.778	معامل التحديد = 0.634		
قيمة الاختبار F = 112.901	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.778) مما يدل على انه بزيادة تطبيق التحفيز الإلهامي يزداد تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاء معامل التحديد مساويا (0.634) ومنها نستنتج ان تطبيق التحفيز الإلهامي تفسر ما يقارب من (63.4 %) من التباين في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام وجاءت قيمة F مساوية (112.901) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعد التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.

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 الى 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 الى مستوى التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري
- وجود أثر دال احصائيا لبعد الاستثارة الفكرية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.
- وجود أثر دال احصائيا لبعد التأثير المثالي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.
- وجود أثر دال احصائيا لبعد التحفيز الإلهامي في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات على النحو

الآتي:

1. توصي الدراسة بتعزيز تبني أنماط القيادة التحويلية داخل المؤسسات المعمارية، من خلال تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القادة في التحفيز، وبناء الرؤية المشتركة، وتشجيع الإبداع، نظرًا لدورها المثبت في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام.
2. ضرورة العمل على تقليل الفجوة بين الوعي والتطبيق في مجال الاستدامة، من خلال دمج مبادئ التصميم المستدام في الممارسات اليومية للعمل التصميمي، وعدم الاكتفاء بالجوانب النظرية أو التنظيمية.
3. تشجيع بيئات العمل التي تدعم الابتكار في الحلول التصميمية المستدامة، من خلال توفير مساحة للتجريب وتبني الأفكار غير التقليدية، بما يعزز من دور الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية.
4. تعزيز دور القيادات في ترسيخ القيم البيئية داخل فرق التصميم، بحيث تصبح الاستدامة جزءًا من ثقافة العمل، وليس مجرد متطلب إضافي أو مؤقت.
5. الاستفادة من أصحاب الخبرة داخل المؤسسات المعمارية في نقل المعرفة وتعزيز الممارسات المستدامة، من خلال تبني برامج إرشاد مهني (Mentorship) تسهم في رفع مستوى وعي الممارسين الأقل خبرة.
6. العمل على تطوير السياسات التنظيمية داخل المكاتب والشركات المعمارية بما يدعم دمج الاستدامة في مراحل التصميم المختلفة، خاصة في المراحل المبكرة التي تؤثر بشكل كبير على جودة المخرجات.

7. توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في التوجه نحو التصميم المستدام، مثل الثقافة التنظيمية أو أنماط القيادة الأخرى، بالإضافة إلى توسيع حجم العينة وتطبيق الدراسة في سياقات مختلفة.

- الجرايدة، إسلام حسن سالم، والعون، سالم سفاح 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، 34(1)، 112-135.
- ديريه، منار غالب شريف، و أبو 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. 183-148.
- 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), 200-185. 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)، 1844-1811.
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2022). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(2)، 245 – 209

-المراجع الأجنبية-

- 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.
- 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..

- 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.
- 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>

- 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>
- 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.
- 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.
- 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.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental leadership. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 375–392.
- 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.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز التوجه نحو التصميم المستدام من وجهة نظر فرق التصميم المعماري بالشركات الهندسية.

أمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا آمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية :

(1) الجنس

○ ذكر

○ أنثى

(2) المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه.

(3) عدد سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات.
- من 5 الى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات

ثانيا: محاور الاستبانة

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
بعد الاستشارة الفكرية					
1	يشجع القائد أعضاء فريق التصميم على التفكير بطرق غير تقليدية لتطوير حلول تصميمية مستدامة.				
2	يحفّز القائد الفريق على إعادة النظر في الأساليب التقليدية للتصميم المعماري واستبدالها بأساليب مبتكرة تدعم الاستدامة.				
3	يدعم القائد طرح أفكار جديدة حتى وإن كانت غير مألوفة عند معالجة مشكلات التصميم المستدام.				
4	يطرح القائد تساؤلات تحفّز التفكير العميق لدى فريق العمل بشأن تحقيق معايير الاستدامة في المشاريع المعمارية.				
5	يشجع القائد فريق التصميم على تجربة حلول تصميمية مبتكرة تساهم في تحسين الأداء البيئي للمباني.				
التأثير المثالي					
6	يُظهر القائد التزامًا واضحًا بقيم الاستدامة في جميع قراراته المتعلقة بالتصميم المعماري.				

7	يُعد القائد قدوة يحتذى بها فريق التصميم في تبني ممارسات التصميم المستدام.				
8	ينصرف القائد بنزاهة ومصادقية عند توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف الاستدامة.				
9	يعزز القائد ثقة فريق العمل من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية المرتبطة بالتصميم المستدام.				
10	يحرص القائد على موازنة رؤيته الشخصية مع أهداف الاستدامة في المشاريع المعمارية.				
التحفيز الإلهامي					
11	يلهم القائد فريق التصميم لتبني رؤية مشتركة تدعم تحقيق مبادئ الاستدامة في المشاريع المعمارية.				
12	يعزز القائد حماس الفريق للعمل على تطوير تصاميم مبتكرة تحقق أهداف الاستدامة.				
13	يوضح القائد أهداف التصميم المستدام بشكل يجذب اهتمام الفريق ويحفزهم على تحقيقها.				
14	يشجع القائد فريق العمل على بذل جهود إضافية لتحقيق التميز في تطبيق معايير الاستدامة.				
15	يغرس القائد الشعور بأهمية دور الفريق في تحقيق مستقبل عمراني مستدام.				

المحور الثاني: التصميم المستدام

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوعي البيئي						
	يأخذ فريق التصميم التأثير البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التصميم					
	يتم دمج مبادئ الاستدامة في المراحل المبكرة من عملية التصميم					

					يدرك فريق التصميم أهمية تقليل التأثير البيئي للمباني	
					تتم مناقشة قضايا الاستدامة داخل فريق التصميم	
ممارسات التصميم المستدام						
					يعطي فريق التصميم أهمية لكفاءة الطاقة في المباني	
					يسعى الفريق لاستخدام مواد صديقة للبيئة	
					يتم دمج استراتيجيات التصميم المستدام في المشاريع	
					يتم تقييم الأداء البيئي عند اختيار الحلول التصميمية	
الابتكار في التصميم المستدام						
					يسعى فريق التصميم إلى تطوير حلول تصميمية مستدامة مبتكرة	
					يتعاون أعضاء الفريق لتحسين الاستدامة في المشاريع	
					تشجع المؤسسة تبني حلول تصميم مستدامة	
					يسعى الفريق إلى تطوير أساليب جديدة لتحسين التصميم المستدام	



Midocean University

College of Management

Department of master Project Management

The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Sustainable Design Orientation within Architectural Design Teams in Saudi Arabia

Prepared by:

Eng. Omar Emad Al-Sayed

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026