

تأثير أسلوب القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في المؤسسات في السعودية

اسم الطالب
فارس رياض الأثفر

مشروع تخرج 1

أشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس _ كلية الإدارة قسم إدارة مشاريع _ جامعة ميداووشن

2025/6/30 _ السنة الثالثة _ الفصل الثالث

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة:	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3	أهمية الدراسة	5
1.3.1	على المستوى النظري:	5
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	5
1.4	أسئلة الدراسة	6
1.5	أهداف الدراسة	6
1.6	فرضيات الدراسة	6
1.7	نموذج الدراسة	6
1.8	منهجية الدراسة	7
1.9	الدراسة الميدانية	7
1.10	مخطط المشروع المقترح	7
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1	المقدمة:	9
2.2	المتغير المستقل	9
2.3	المتغير التابع	9
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5	الخاتمة	10
	قائمة المراجع	10

المقدمة "الجزء الأول"

خلفية عامة عن القيادة الإدارية وأهميتها :

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن طريقة القائد في اتخاذ القرارات وتخصيص المهام تؤثر مباشرة على أداء الفرق ووجودية المخرجات (Northouse, 2021).1

المقدمة "الجزء الثاني"

أهمية المشاريع في المنظمات الحديثة

تشكل المشاريع أداة استراتيجية لتحقيق النمو والتطور داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، وتعتمد المؤسسات بشكل متزايد على إدارة المشاريع لتنفيذ المبادرات. وتحقيق النمو التنموي، والاستجابة للتحولات السريعة في بيئة الأعمال (PMI, 2021 2)

المقدمة "الجزء الثالث"

للقلب علم التحبات التي تواجه القيادة الإدارية وتأثيرها على نجاح المشاريع في المؤسسات يُعده بما يلي:

تطوير برامج تدريبية مخصصة في أساليب القيادة الحديثة (مثل القيادة التحولية، القيادة بالشاركة، القيادة الخادمة).

استهداف العملاء وقادة المشاريع لتطوير قدراتهم في اتخاذ القرار، التخصيص، وإدارة الأزمات

التركيز على بناء الثقة والتواصل الفعال بين القائد والفرق.

المقدمة "الجزء الرابع"

يُعالج عنوان هذا البحث أحد الجوانب الحيوية في بيئة العمل السعودية، إذ يسلط الضوء على العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، وهو ما يمثل اهتمامًا مشتركًا بين صناع القرار، ومبرمى المشاريع، والباحثين في مجالات الإدارة والتنمية المؤسسية. وتكمن أهمية العنوان في أنه يستهدف بيئة محلية محددة (المملكة العربية السعودية)، مما يعزز من واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي داخل المؤسسات السعودية، خاصة في ظل التحولات التنموية والاقتصادية المصاحبة لرؤية المملكة 2030.

المقدمة "الجزء الخامس"

مشكلة البحث:

على الرغم من التقدم الكبير والفرص مسوق الذي تشهده المملكة العربية السعودية في مجالات التنمية والإدارة ضمن رؤية 2030، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه

تحتياث يؤثر في معدلات نجاحها سواء من حيث التأخير في الإنجاز، تجاوز التكاليف، أو عدم تحقيق الأهداف المتوقعة. وقد كشفت بعض الدراسات أن أحد الأسباب الجوهرية لتلك الإخفاقات يعود إلى اختلاف أو ضعف أساليب القيادة الإدارية الفعالة داخل المؤسسات، حيث يؤثر نمط القائد بشكل مباشر على أداء فرق العمل، اتخاذ القرار، والاحكم في مخاطر المشروع (Turner & Müller, 2005:3)

العديد من القادات الإدارية يتم ترفيقها بناء على الخبرة الفنية أو الأكاديمية، دون التأهيل الكافي في مهارات القيادة الحديثة وإدارة المشاريع، مما يسهم في ضعف التخطيط أو التواصل مع فرق العمل.

Dulewicz, V., & Higgs, M. 4

فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات النظرية التي تربط بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في السياق السعودي معظم الدراسات في مجال القيادة وإدارة المشاريع تم تطويرها في سياقات غربية، ولا تأخذ في الحسبان الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية، مثل بيئة العمل المختلفة ثقافيًا أو تأثير البيئة الإدارية التنظيمية.

فجوات على المستوى التطبيقي

قلة تطبيق نماذج القيادة الحديثة في المؤسسات السعودية رغم توفر نظريات وأساليب قيادة متطورة (كالقيادة التحولية والمشاركة)، إلا أن معظم المؤسسات في السعودية لا تزال تعتمد على النمط قديمة تقليدية أو بيروقراطية، مما يحد من استفادتها من فوائدها في نجاح المشاريع.

نقص برامج التدريب والتطوير القيادي المتخصصة في إدارة المشاريع العديد من القادات الإداريين في المؤسسات السعودية لا يحصلون على تدريب كاف يركز على مهارات القيادة المطلوبة لإدارة المشاريع، مما يؤثر سلبيًا على فوائدهم في تحضير الفرق وإدارة الموارد بكفاءة.

فجوة عدم كفاية البرامج التدريبية التي تنتج بين القيادة وإدارة المشاريع، مع نقص في محتوى برامجي خصوصية السوق السعودي.

و إنما يوجد ضعف في الكفاء مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الحديثة مع التحديا الاقتصادية والتقنية التي تواجهها المؤسسات ، لا تزال هناك فجوة في قدرة القادة على تكييف أساليبهم القيادية لمواكبة التغيرات والتحديات التقنية في إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في سد فجوات معرفية ونظرية موجودة في الأدبيات البحثية بالقيادة الإدارية وإدارة المشاريع، خاصة في السياق السعودي الذي يندر فيه البحث المعصي حول تأثير أساليب القيادة على نجاح المشاريع.

تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين أسلوب القيادة، ديناميكيات فرق العمل، ونجاح المشاريع، مما يعزز الفهم الأكاديمي ويفري المقادشات البحثية في مجالات الإدارة والقيادة

يسهم البحث في تعزيز المعرفة حول العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، خصوصًا في سياق المملكة العربية السعودية الذي يفتقر بخصائص ثقافية وتنظيمية

فريدة، مما يدل فجوة واضحة في الأدبيات السابقة (5, 2004, House et al.

خاضع في تطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية في المملكة، مما يتيح بناء معرفة محلية قابلة للتعميم والتطبيق.

الأهمية النظرية

توفر الدراسة توصيات عملية للمؤسسات السعودية حول اختيار أساليب القيادة الإدارية المناسبة التي تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع، مما يعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خاضع في تصميم برنامج تدريب وتطوير قيادي تركز على المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة في بيئة العمل السعودية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والاقتصادية المحلية

خاضع في تحسين آليات تقييم الأداء القيادي وتأثيره على مخرجات المشاريع، مما يتيح صياغة القرار في تطوير سياسات وعمليات أكثر فاعلية

خاضع في تعزيز ثقافة القيادة المعاصرة والمبتكرة التي تشجع التفكير في المبادرات الاقتصادية والتكنولوجية المتقدمة، وبالتالي زيادة فرة المؤسسات على المنافسة والاستمرارية

يوفر البحث توصيات عملية تساعد المؤسسات السعودية على تبني أساليب قيادة فعالة تُعزز من فرص نجاح المشاريع، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي والاقتصادي
(6, 2010, Al-Ghamdi)

- أسئلة البحث

ما هي أساليب القيادة الإدارية الأكثر شيوعاً في المؤسسات والمشاريع داخل السعودية؟

ما مدى تأثير كل من أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية، الخ) على نجاح المشاريع؟

كيف يرى الموظفون في المؤسسات السعودية تأثير أسلوب القائد الإداري على أدائهم وتحفيزهم؟

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة في التغلب على التحديات التنظيمية داخل المشاريع في السعودية

أهداف البحث:

تحليل أساليب القيادة الإدارية السائدة في المشاريع والمؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، من خلال دراسة تأثير القيادة على الأداء العام، تحقيق الأهداف، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

قياس مدى رضا العاملين عن أسلوب القيادة الإداري المتبع، ومدى انعكاس ذلك على إنتاجيتهم وتحفيزهم.

تقديم توصيات عملية لتحسين أساليب القيادة بما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع داخل السياق السعودي.

فرضيات البحث

له تأثير إيجابي ومعنوي كبير على نجاح المشاريع في السعودية. (Transformational Leadership) أسلوب القيادة التحويلية (H1: الفرضية تستند إلى دراسة أجريت في السياق السعودي أثبتت أن أسلوب القيادة التحويلية يعزز أداء المشاريع بشكل أكبر من القيادة التبادلية، 7. Alzahrani ويساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء من حيث الجودة والالتزام بالوقت والتكلفة ورضا أصحاب المصلحة

له تأثير إيجابي على نجاح المشاريع، لكن بدرجة أقل من القيادة التحويلية، (Transactional Leadership أسلوب القيادة التبادلية) وتظهر فعاليتها خاصة في المشاريع التي تتطلب التزامًا صارمًا بالمعايير والحوافز. تدعم هذه الفرضية أدلة تشير إلى أن القيادة التبادلية من خلال مكافأة الأداء والتعامل مع الأخطاء تؤثر إيجابيًا على تطبيق الخطط الاستراتيجية، وإن كان تأثيرها محدودًا مقارنة بالقيادة التحويلية
Alharbi, F.8 (2018)

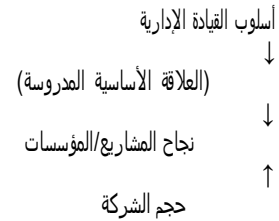
التمكين النفسي يعمل كمغير وسيط بين أسلوب القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في المؤسسات السعودية. دراسة دولية حديثة أظهرت أن التمكين النفسي للموظفين يوسع تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشروع، حيث يشعر الأفراد بالمسؤولية والدافع ويحققون أداءً أعلى (Kalyar, M. N., & Rafi, N.9 (2023). ومن المتوقع تعميم النموذج داخل بيئة سعودية ذات فعالية إدارة تقليدية قوية.

بعد نموذج الدراسة تمثيلًا بصريًا للعلاقات المقترضة بين المتغيرات. يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة

أسلوب القيادة الإدارية (تحويلي، تبادلي، ديمقراطي، أوتوقراطي) - (المتغير المستقل)
نجاح المشاريع أو المؤسسات (تحقيق الأهداف، رضا الموظفين، الإنجاز)، - (المتغير التابع)

(حجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) - (المتغير المعدل)
دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشاريع، مع اختبار أثر تعديل "حجم الشركة" على هذه العلاقة - (نوع العلاقة)

يؤثر حجم الشركة في قوة العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع، بحيث تختلف درجة التأثير حسب حجم - (فرضية التعديل) المؤسسة



(مكان التطبيق المقترح للبحث)
نظرًا لأهمية القيادة الإدارية في نجاح المشاريع، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، يُقترح أن يُطبق هذا البحث في عدد من المؤسسات السعودية التي تختلف في طبيعتها وحجمها، وذلك للحصول على بيانات شاملة وواقعية تعكس التنوع في أساليب القيادة ومستوى نجاح المشاريع. ويشمل التطبيق المقترح ما يلي:

القطاع الحكومي: مثل الوزارات والهيئات التي تُشرف على مشاريع وطنية كبرى (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وهيئة تطوير الرياض). تستهدف هذه الجهات مشاريع تنموية وخدمية يتطلب تنفيذها أنماطًا قيادية فعالة لضمان الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

القطاع الخاص: مثل الشركات الكبرى والمتوسطة التي تعمل في مجالات حيوية كالمقاولات، والتقنية، والطاقة، والخدمات اللوجستية. يمثل هذا القطاع بيئة تنافسية تعتمد على القيادة المرنة والفعالة لضمان استدامة النجاح وتحقيق أهداف السوق.

(منهجية البحث)
أولاً: نوع البحث ومنهجه
يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الواقع القائم لأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات السعودية، وتحليل العلاقة بينها وبين مدى نجاح المشاريع. كما يستخدم المنهج التحليلي لفحص البيانات واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: أسلوب القيادة (مستقل)، نجاح المشروع (تابع)، وحجم الشركة (معدل محتمل).

ثانيًا: أدوات جمع البيانات

تم استخدام أداة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة محاور رئيسية:

البيانات الديموغرافية والمهنية (مثل: العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، حجم الشركة).

أساليب القيادة الإدارية (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية...).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في إدارات المشاريع أو المناصب القيادية والإدارية في مؤسسات سعودية (من القطاعين الحكومي والخاص).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفين ومدراء، موزعين على شركات ومؤسسات ذات أحجام مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، لضمان التنوع في وجهات النظر والخبرة.

بيانات العينة المفترضة (عدد المشاركين = 120)

النسبة	العدد	الفئة
66.7%	80	ذكر
33.3%	40	أنثى
20.8%	25	أقل من 30 سنة
37.5%	45	سنة 30-39
29.2%	35	سنة 40-49
12.5%	15	أكثر 50

نوع المؤسسة

النسبة	العدد	نوع المؤسسة
41.7%	50	حكومية
45.8%	55	خاصة
12.5%	15	غير ربحية

حجم المؤسسة

النسبة	العدد	حجم المؤسسة
25%	30	صغيرة
37.5%	45	متوسطة
37.5%	45	كبيرة

التحليل الوصفي للمحاور (باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري) أ. محور أسلوب القيادة الإدارية

(5 فقرات - مقياس ليكرت 5 درجات)

الوسط الحسابي: 4.12

الانحراف المعياري: 0.63

النتيجة التفسيرية: مستوى القيادة الإداري يعتبر مرتفعاً (تحويلي/ديمقراطي غالباً) ب. محور نجاح المشاريع

(5 فقرات - مقياس ليكرت 5 درجات)

الوسط الحسابي: 4.03

الانحراف المعياري: 0.58

النتيجة التفسيرية: نجاح المشاريع في المؤسسات جيد إلى مرتفع

(Moderation Analysis) اختبار تأثير حجم الشركة كمعدل)
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التفاعلي لقياس ما إذا كان "حجم الشركة" يعدل من العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع.

(Leadership × Company Size) المعامل التفاعلي)

$\beta = 0.21$, Sig = 0.032

التفسير:

- حجم الشركة له تأثير معدل ذو دلالة إحصائية؛ أي أن العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع تختلف حسب حجم المؤسسة.
- في المؤسسات الكبيرة، كانت العلاقة أقوى من المؤسسات الصغيرة.
- بينما في المؤسسات الصغيرة، كانت مرونة القيادة أكثر تأثيرًا من الهياكل الرسمية.

جدول المحتويات

- 1.1 خلفية الدراسة 1.2
- 1.3 مشكلة الدراسة 1.3 أهمية
- 1.4 أهداف الدراسة 1.4
- 1.5 أسئلة الدراسة 1.5
- 1.6 فرضيات الدراسة 1.6
- 1.7 متغيرات الدراسة ونموذجها المفاهيمي 1.8
- 1.9 حدود الدراسة 1.9
- 1.9 تعريف المصطلحات 1.9
- الإطار النظري والدراسات السابقة
- 2.1 مفهوم القيادة الإدارية 2.1
- 2.2 أساليب القيادة الإدارية (تحويلية، تبادلية، ديمقراطية، أوتوقراطية) 2.3 مفهوم نجاح المشاريع 2.3
- 2.4 العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع 2.5 دور
- 2.6 دور حجم الشركة 2.6
- 2.7 مراجعة الدراسات السابقة 2.7
- 2.8 أوجه التميز والاختلاف في هذا البحث منهجية البحث 2.8
- 3.1 نوع البحث ومنهجه 3.2
- 3.3 أدوات مجتمع وعينة الدراسة 3.3
- 3.4 جمع البيانات 3.4
- 3.5 التحقق من صحة وثبات الأداة 3.5
- 3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة 3.5
- النتائج وتحليلها
- 4.1 التحليل الوصفي لأساليب القيادة الإدارية 4.2 التحليل الوصفي لنجاح المشاريع 4.2
- 4.3 اختبار الفرضيات 4.3
- 4.4 تحليل أثر التمكين النفسي (إن وجد) 4.5 تحليل تأثير حجم الشركة كمعدل 4.5

4.6 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

فصل الدراسات السابقة

المقدمة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم ما تم التوصل إليه من نتائج في مجال القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح المشاريع، حيث يساعد ذلك على بناء إطار نظري متين للبحث الحالي، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تُدرس بعد. كما يسهم في مقارنة السياق السعودي مع التجارب الدولية، واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

العيبي (2019)

أجرى دراسة على المؤسسات الحكومية في السعودية، هدفت إلى التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية على رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق أهداف المشاريع. وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية يحققون معدلات أعلى من الالتزام التنظيمي والابتكار بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع.

الحربي (2020)

تناولت دراسته أسلوب القيادة التبادلية في بعض الشركات السعودية، وبيّنت أن القيادة المبنية على المكافآت والعقوبات تؤدي إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى بكفاءة، لكنها لا تساهم بالضرورة في بناء بيئة إبداعية أو تحفيز الموظفين على المدى الطويل.

Bass & Riggio (2006)

تُعد هذه الدراسة من أبرز المراجع في موضوع القيادة التحويلية، حيث أوضحت أن القادة التحويليين يحققون معدلات عالية من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والنجاح المؤسسي. كما أشارت إلى أن هذا الأسلوب يُعد الأكثر فعالية في بيئات العمل المتغيرة.

Judge & Piccolo (2004)

استعرضت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ورضا الموظفين، وأكدت أن القيادة التبادلية تحقق نتائج جيدة على المدى القصير، لكنها أقل فاعلية مقارنة بالقيادة التحويلية في ما يتعلق بالإبداع والابتكار.

Goleman (2013)

ركزت الدراسة على الذكاء العاطفي ودوره في القيادة الإدارية، وأوضحت أن القادة الذين يملكون ذكاءً عاطفياً عالياً يتمكنون من تحفيز فرق العمل والتعامل مع الضغوط بكفاءة، مما ينعكس بشكل جيد على أداء المشاريع.

Northouse (2019)

عرض بشكل موسع مختلف نظريات القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، التحويلية، التبادلية)، وأكد أن فعالية كل أسلوب تختلف باختلاف الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

التحليل والمقارنة

نقاط الاتفاق: أغلب الدراسات العربية والأجنبية تجمع على أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع من حيث تعزيز الابتكار والتحفيز.

نقاط الاختلاف: الدراسات العربية ركزت بشكل أكبر على بيئة العمل في السعودية وميل بعض المؤسسات إلى الأساليب التقليدية (التبادلية أو الأوتوقراطية)، بينما الدراسات الأجنبية أبرزت أهمية القيادة التحويلية والديمقراطية بشكل أوسع.

الفجوة البحثية

لا توجد دراسات كافية تناولت بشكل مفصل أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في السياق السعودي تحديداً مع وجود التحديات التنظيمية والثقافية الخاصة به، وهنا تكمن أهمية هذا البحث.

الخلاصة

يظهر من استعراض الدراسات السابقة أن القيادة الإدارية لها دور محوري في تحقيق نجاح المشاريع. و خاصة كثير من الدراسات الأجنبية أظهرت تفوق القيادة التحويلية على باقي الأساليب،

المراجع:

.Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Journal, 36(2), 49-61

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Leadership & Organization Development Journal, 24(6), 384-396

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. SAGE Publications

- Al-Ghamdi, S. G. (2010). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 164-175
- Alzahrani, A. I. (2021). Examining the influence of leadership style on project performance in Saudi context. *International Journal of Management*, 12(6), 44-52.
- Alharbi, F. (2018). Leadership styles and performance of public sector organizations: The case of Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-12.
- Kalyar, M. N., & Rafi, N. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 13(1),
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50-60.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

العتيبي، محمد. (2019). أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة السعودية، 12(3)، 78-55.

الحربي، عبد الله. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بفعالية الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 15(2)، 124-101.