



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ادارة أعمال

أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع دراسة
تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض

مشروع تخرج

إعداد

عزیز سهیل علي الغامدي

الرقم الجامعي: 242001547

إشراف

اسماء ابو عنزة

2024/ 1445

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

تعد القيادة أحد أهم عوامل النجاح في إدارة المشاريع، خاصةً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تشكل العمود الفقري لاقتصاد العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والتحول السريع التي تشهدها الأسواق، أصبحت المشاريع الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد الوطني، إذ تساهم بنسبة كبيرة في توفير فرص العمل وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع العديد من التحديات التي تتطلب وجود قيادات فعالة قادرة على التعامل مع المواقف المتغيرة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجهها.

تتميز القيادة الموقفية بأنها واحدة من النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على التكيف مع الظروف المتغيرة والاحتياجات المتنوعة للمرؤوسين. ويعتبر تطبيق هذا الأسلوب في قيادة المشاريع أداة فعالة لضمان تحقيق أهداف المشروع، خاصةً في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير. وفقًا لدراسة (Hersey & Blanchard, 1982)، تعتمد القيادة الموقفية على فكرة أن القائد يجب أن يغير أسلوبه وفقًا لطبيعة المهمة ومستوى نضج الفريق الذي يعمل معه، مما يجعلها أسلوبًا مرناً ومناسبًا لبيئات العمل المتغيرة.

تعد الرياض مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد تناميًا ملحوظًا في عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تسعى رؤية المملكة 2030 إلى دعم هذه المشاريع باعتبارها محركًا رئيسيًا للتنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. ومع ذلك، فإن هذه المشاريع تواجه تحديات متعلقة بإدارة الموارد، تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة، وتطوير القدرات التنظيمية. ووفقًا لدراسة أجراها (Alshebami & Seraj, 2021)، تعد القيادة الفعالة من أهم العوامل التي تساهم في تجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

تعتمد القيادة الموقفية على مبدأ التكيف مع المواقف المختلفة التي يواجهها القائد أثناء إدارة فريق العمل. وقد أشارت دراسة (Blanchard et al., 1993) إلى أن تطبيق القيادة الموقفية يساعد على تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي من خلال تحديد الأسلوب الأنسب لكل موقف. في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتطلب الأمر وجود قادة قادرين على توجيه فرق العمل بمرونة، مع مراعاة المتغيرات المرتبطة بطبيعة المشروع، حجم الموارد، ومدى تعقيد المهام.

على الرغم من المزايا التي تقدمها القيادة الموقفية، فإن تطبيقها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض يواجه بعض التحديات. تشمل هذه التحديات نقص الوعي بأساليب القيادة الحديثة، ضعف المهارات القيادية لدى بعض المدراء، وقلة الموارد التي تعيق تقديم التدريب المناسب للقادة. ووفقًا لدراسة (Kukoyi et al., 2020)، فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو عدم قدرة القيادات على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يؤدي إلى خسارة الموارد وفقدان التنافسية.

أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الموقفية ونجاح المشاريع. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Dulewicz & Higgs, 2005) أن القادة الذين يتبعون أساليب مرنة وامتكية مع طبيعة المواقف يحققون أداءً أفضل مقارنةً بأولئك الذين يتبعون نهجًا ثابتًا في القيادة. وفي دراسة أخرى أجريت في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصغيرة والمتوسطة، أوضح (Sethuraman & Suresh, 2014) أن القيادة الموقفية تعزز القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين التنسيق بين الفريق ورفع مستوى الإنتاجية.

يجب أن تراعي القيادة الموقفية في الرياض الخصوصيات الثقافية والاجتماعية التي تميز بيئة العمل في المملكة. تلعب الثقافة المحلية دورًا كبيرًا في تشكيل توقعات الموظفين وسلوكياتهم تجاه القادة، مما يعني أن نجاح القيادة الموقفية يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على فهم هذه العوامل الثقافية وتوظيفها بشكل إيجابي. وقد أشار (House et al., 2004) في إطار نظرية القيادة التحويلية إلى أن الثقافة المحلية تؤثر على تفضيلات الموظفين لأنماط القيادة المختلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض. من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشاريع، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارة في هذه المشاريع. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية للقادة ومديري المشاريع لمساعدتهم على تحسين أساليب قيادتهم بما يتناسب مع احتياجات فرق العمل والمواقف المختلفة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. تعد هذه المشاريع ركيزة أساسية لدعم الابتكار وخلق فرص عمل جديدة، ولكن نجاحها يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على توجيه فرق العمل وإدارة الموارد بكفاءة. ومن خلال التركيز على القيادة الموقفية، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين أساليب القيادة ونجاح المشاريع، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة.

2.1 مشكلة البحث

تشهد المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض بيئة اقتصادية مليئة بالتحديات والتقلبات، تتزامن مع سوق عالمية تعاني من تغيرات مستمرة ومشكلات إدارية معقدة. وفي ظل هذه الظروف، أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية مبتكرة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات السريعة، بدلاً من الاعتماد على النظريات التقليدية التي قد لا تلبي احتياجات هذه البيئة الديناميكية.

إن تنوع العوامل المؤثرة على الأداء القيادي يجعل من الصعب الاعتماد على أسلوب قيادي واحد للتعامل مع مختلف المواقف والتحديات التي تواجهها المشاريع. لذلك، ظهرت نظرية القيادة الموقفية لتقديم نهج مرن يتيح للقادة تعديل أساليبهم القيادية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وظروف العمل المختلفة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز أداء المشاريع، حيث تعتمد فاعليتها على قدرة القائد على مواءمة أساليبه القيادية مع مستوى جاهزية المرؤوسين واحتياجاتهم (المغربي والشرباتي، 2021).

ورغم تزايد الاعتراف بأهمية القيادة الموقفية، إلا أن تأثيرها على نجاح أداء المشاريع لا يزال بحاجة إلى دراسة أعمق، خاصة في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تعدّ أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية في مدينة الرياض. وتشير الأدبيات إلى أن أسلوب القيادة وروح الفريق يُعدّان من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشاريع. كما أوضحت بعض الدراسات، مثل دراسة (Clarke، 2012)، أن القيادة الموقفية قد تكون الأسلوب الأنسب لتحقيق الأداء الفعّال، إلا أن تطبيقها لم يُختبر بشكل كافٍ في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، التي تهدف إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض

3.1 أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغير والمتوسطة ذات أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي، حيث يساعد على تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة لها. وفيما يلي سوف نستعرض بعض النقاط المهمة حول الأهمية العلمية والعملية لتطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع ، فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

يكتسب هذا البحث أهمية علمية كبيرة كونه يسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الموقفية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض. ويبرز البحث عددًا من النقاط التي تعزز من قيمته العلمية:

1. تعزيز المعرفة النظرية بالقيادة الموقفية: يقدم البحث إطارًا علميًا لفهم كيفية تطبيق أساليب القيادة الموقفية في بيئات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على ديناميكيات العلاقة بين القادة وفرق العمل في سياقات عمل متغيرة.
2. الإسهام في تطوير النظريات القيادية: يسعى البحث إلى تقييم مدى فعالية نظرية القيادة الموقفية في تعزيز الأداء، مما قد يؤدي إلى تحسين فهم الأنماط القيادية الأكثر توافقًا مع احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
3. إثراء الدراسات السابقة: يتناول البحث موضوعًا تم تناوله بصورة محدودة في الأدبيات المحلية والإقليمية، مما يوفر إسهامًا معرفيًا جديدًا يمكن أن يُستخدم كأساس للدراسات المستقبلية في مجالات القيادة وإدارة المشاريع.
4. الربط بين القيادة وأداء المشاريع: يُقدم البحث تحليلًا علميًا للعلاقة بين أساليب القيادة وأداء المشاريع، مع توجيه الاهتمام نحو تحديد العوامل التي تُساهم في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ثانيًا: الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من دوره في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والإدارية. ومن أبرز الأبعاد العملية للبحث:

1. تحسين مهارات القادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: يهدف البحث إلى توجيه القادة نحو استخدام أساليب القيادة الموقفية بشكل فعال، مما يساعدهم على التكيف مع احتياجات فرق العمل والتحديات المحيطة.
2. دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض: يُقدم البحث رؤى عملية لدعم هذه المشاريع، التي تُعتبر أحد ركائز التنمية الاقتصادية وفق رؤية المملكة 2030، من خلال تعزيز قدراتها التنافسية وضمان استدامتها في ظل التغيرات الاقتصادية.
3. زيادة كفاءة الأداء التنظيمي: يُسهم البحث في تقديم توصيات لتحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للمشاريع من خلال تطبيق أساليب قيادية مرنة تتناسب مع المواقف المختلفة.
4. تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف: يسلط البحث الضوء على كيفية استغلال القيادة الموقفية لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يُمكن القادة من تحسين التفاعل بين الموظفين وإدارة الموارد بكفاءة.
5. تقديم حلول عملية للتحديات القيادية: يُساعد البحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعرف على الحلول القيادية المناسبة للتعامل مع المشكلات المرتبطة بتنوع الموظفين وتغير ظروف العمل.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق تلك الأهداف التالية:

- تحليل مدى تبني أساليب القيادة الموقفية في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: يتضمن ذلك دراسة مراحل القيادة الموقفية المتمثلة في التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض، وتحديد درجة تطبيق كل منها في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم أبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض: يشمل ذلك قياس أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، الجودة، وتحليل مدى تحقيق هذه الأبعاد في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- استكشاف العلاقة بين مراحل أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض: يهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أساليب القيادة الموقفية المختلفة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) وبين نجاح أداء المشاريع.
- تحليل تأثير كل مرحلة من مراحل القيادة الموقفية على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض: يتضمن ذلك تحديد المراحل القيادية الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع من حيث الكفاءة والفعالية، ودراسة أثر كل مرحلة على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: يتضمن ذلك تحليل مدى تطبيق المعايير الدولية ومدى تأثيرها على تحسين الجودة الإجمالية للمشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتطوير القيادة وتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: تشمل التوصيات تعزيز تطبيق أساليب القيادة الموقفية بفعالية، تحسين مهارات القيادة والتدريب، زيادة الدعم والتفويض داخل المشاريع، ورفع كفاءة الأداء بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية..

5,1 أسئلة البحث

1. هل تطبق إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض مراحل أسلوب القيادة الموقفية؟
2. هل تطبق إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض أبعاد أداء المشروع؟
3. هل هناك علاقة بين مراحل أسلوب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ؟
4. هل تؤثر مراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لمراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على مراحل أسلوب القيادة الموقفية، يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتوجيه على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتدريب على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للدعم على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتفويض على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

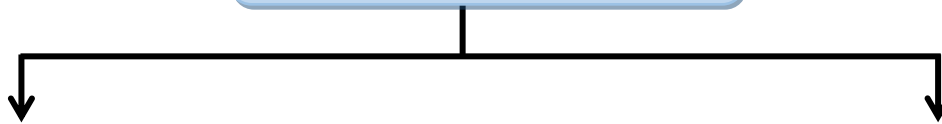
1- **المتغير المستقل:** أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية : (التوجيه، التدريب، الدعم،

والتفويض).

2- **المتغير التابع:** أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة ،الوقت

،الجودة) .

متغيرات الدراسة



المتغير التابع

أداء المشاريع الناشئة

- التكلفة
- الوقت
- الجودة

المتغير المستقل

أساليب القيادة الموقفية

- التوجيه
- التدريب
- الدعم
- التفويض



المصدر: من إعداد الباحث.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

أولاً: الدوافع الذاتية

1. الاهتمام الشخصي بمجال القيادة وإدارة المشاريع: ينبع اختيار هذا الموضوع من شغفي بدراسة وتحليل أساليب القيادة وأثرها على الأداء التنظيمي، خاصةً في ظل التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البيئة الاقتصادية الحالية.
2. الرغبة في تطوير المعرفة المهنية: يمثل البحث فرصة لتوسيع معارفي حول أساليب القيادة الحديثة، مثل القيادة الموقفية، وكيفية تطبيقها بشكل فعال في إدارة المشاريع لتحقيق النجاح المستدام.
3. إدراك الأهمية العملية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: استحوذت المشاريع الصغيرة والمتوسطة على جزء كبير من اهتمامي الشخصي نظرًا لدورها الحيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما دفعني إلى دراسة الجوانب التي يمكن أن تُحسن من أدائها.
4. توجيه المساهمة البحثية نحو بيئة محلية: أهدف من خلال هذا البحث إلى تقديم حلول ومخرجات علمية موجهة إلى سياق محلي يتمثل في مدينة الرياض، مع مراعاة التحديات والفرص المرتبطة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة.
5. الاستفادة من البحث في مساري المهني: كجزء من طموحي المهني، أسعى لاكتساب رؤى ومهارات جديدة يمكن تطبيقها في العمل أو تقديمها كاستشارات لتحسين أداء المؤسسات.

ثانيًا: الدوافع الموضوعية

1. أهمية القيادة الموقفية كأحد الأساليب القيادية الحديثة: القيادة الموقفية تعد أحد النماذج القيادية التي أثبتت فاعليتها في التكيف مع مختلف المواقف الإدارية، وهي موضوع بحاجة إلى دراسة معمقة في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
2. دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني السعودي، وتتطلب دراسات تسلط الضوء على سبل تعزيز أدائها لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
3. الحاجة إلى سد الفجوة البحثية: هناك نقص واضح في الدراسات المحلية التي تربط بين أساليب القيادة الموقفية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، مما يجعل هذا البحث مساهمة علمية مهمة.
4. التغيرات الاقتصادية والبيئة الديناميكية للمشاريع: تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديات مستمرة بسبب التحولات الاقتصادية المتسارعة، ما يستدعي دراسة فعالية أساليب القيادة الموقفية في تحسين أدائها وضمان استدامتها.
5. أثر القيادة على تحقيق معايير الأداء: تشير الأدبيات إلى أهمية القيادة في تحقيق أبعاد الأداء التنظيمي مثل التكلفة، الوقت، والجودة. دراسة هذا الأثر في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة يُعزز من فهم العلاقة بين القيادة والأداء.
6. الحاجة إلى تطبيق أساليب قيادة مرنة في المشاريع الناشئة: يبرز اختيار القيادة الموقفية كموضوع بحثي بسبب طبيعتها المرنة، مما يجعلها مناسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى التكيف مع التحديات المختلفة.

7. إسهام البحث في تقديم توصيات عملية: يسعى البحث إلى تقديم توصيات واضحة وقابلة

للتنفيذ لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق أساليب القيادة

الموقفية، مما يجعله مفيداً للممارسين والباحثين على حد سواء.

9.1 المنهجية:

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية لمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل أساليب القيادة الموقفية ،و المتمثل في : (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) ، وبالمتغير التابع والمتمثل بتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، بأبعاده : (التكلفة ، الوقت ، الجودة) ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحثين بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

10.1 مصادر وأدوات الدراسة :

❖ مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر التي تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والدراسة المرجعية للبحث، وتتضمن:

الكتب والمراجع العلمية: العربية والأجنبية التي تتناول موضوع القيادة الموقفية وإدارة المشاريع.

الأبحاث والدراسات السابقة: التي تقدم رؤى وتحليلات متعمقة حول العلاقة بين أساليب القيادة

الموقفية وأداء المشاريع.

الدوريات والمجلات العلمية: التي تقدم مقالات محدثة وموثوقة في مجال القيادة والإدارة.

المقالات المتخصصة: المتعلقة بتطبيقات القيادة الموقفية في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثل المصادر المباشرة التي اعتمد عليها البحث لجمع البيانات العملية، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث. وقد تم تصميم الاستبانة بدقة بما يتماشى مع أهداف البحث، وتم إعدادها باستخدام منصة Google Forms لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين. تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث المستهدفة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها لاحقاً لتحقيق أهداف الدراسة..

❖ أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).

الجزء الثاني: يتكون من المتغير المستقل وهو أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية :

(التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).

الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة ، الوقت ، الجودة)

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1-الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2-الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدارسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: التعرف على أساليب القيادة الموقفية، بأبعادها (التوجيه التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، بأبعاده (التكلفة ، الوقت ، الجودة) .
- حدود مكانية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: الإدارات العليا والإدارات التشغيلية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

1.2 الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العبيد والجرادات (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين. ركزت الدراسة على تحديد الفروق في استجابات المشاركين بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي. تبنت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من جزأين: الأول لقياس مستوى ممارسة القيادة الموقفية، والثاني لقياس قدرة المديرين على حل المشكلات الإدارية. توصلت النتائج إلى أن أنماط القيادة الموقفية تمارس بدرجة عالية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية ومستوى حل

المشكلات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى تأثير الخبرة العملية على نمط القيادة التشاركية والتفويضية، بينما لم يكن للجنس أو المؤهل العلمي تأثير كبير. وأوصت الدراسة بتعزيز أنماط القيادة الموقفية لتحسين حل المشكلات الإدارية.

2. دراسة عمر والنكلاوي (2022):

ركزت هذه الدراسة على دور الإدارة الموقفية في تحسين الكفاءة الأدائية لمعلمات مرحلة الطفولة المبكرة. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 80 مديراً في المؤسسات التعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة. تناولت الإدارة الموقفية من حيث التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية. أكدت النتائج وجود علاقة تبادلية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموقفية ورفع الكفاءة الأدائية، حيث أظهرت الأنماط القيادية تأثيراً إيجابياً على أداء المعلمات. وأوصت الدراسة بتبني الإدارة الموقفية لتحسين الكفاءة الأدائية من خلال تدريب القادة والمعلمات على استخدام أساليب مرنة ومناسبة لمتطلبات العمل في هذه المرحلة الحساسة.

3. دراسة العبادي وبطاح (2022):

هدفت الدراسة إلى تحليل احتياجات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لتحسين أدائهم في ضوء القيادة الموقفية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت الدراسة تقييم الفروق بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية. أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائية تعكس حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم، وأكدت الدراسة أن القيادة الموقفية تلعب دوراً وسيطاً في تحسين الأداء التنظيمي. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز مهارات القادة الأكاديميين من خلال التدريب المستمر وتبني أساليب القيادة الموقفية لتحفيز الأداء وتحقيق التميز الأكاديمي.

4. دراسة المغربي والشرباتي (2021):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا على استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أساليب القيادة الموقفية وأبعاد أداء المشاريع (التكلفة، الوقت، الجودة). كان الدعم والتدريب من أكثر العوامل تأثيراً على أداء المشاريع. أكدت الدراسة أن تبني القيادة الموقفية مع رؤية واضحة وأهداف محددة يؤدي إلى تحسين الأداء. وأوصت بإجراء دراسات مماثلة في صناعات أخرى وفي بيئات مختلفة لتعزيز صلاحية النتائج وتوسيع نطاق تطبيق القيادة الموقفية.

5. دراسة علوان (2016):

تناولت الدراسة العلاقة بين الإدارة الموقفية ومراحل إدارة الأزمات في جامعة تكريت. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي مع استبانة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات من الخبراء في القطاع التعليمي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الموقفية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات بشكل فعال. وخلصت الدراسة إلى أهمية الإدارة الموقفية كأداة قيادية للتعامل مع الأزمات المعقدة، وقدمت توصيات لتعزيز ممارسات الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية والخدمية والإنتاجية. وأوصت بضرورة تدريب القادة على استخدام الإدارة الموقفية لتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات.

6. دراسة العبيد والجرادات (2019):

هدفت الدراسة إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين. ركزت على الفروق في استجابات عينة الدراسة بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، مع استبانة مكونة من قسمين: الأول لقياس ممارسة القيادة الموقفية، والثاني لقياس مستوى حل المشكلات الإدارية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية تُمارس بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغير الخبرة العملية، بينما لم يكن هناك فروق وفقاً للجنس أو المؤهل العلمي.

التوصيات: تعزيز ممارسة أنماط القيادة الموقفية لتحسين قدرة المديرين على حل المشكلات الإدارية، ودعم التدريب المهني للمديرين الجدد.

7. دراسة عمر والنكلاوي (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الموقفية في تحسين الكفاءة الأدائية لمعلمات مرحلة الطفولة المبكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً لجمع البيانات من عينة مكونة من 80 مديراً في مؤسسات تعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة. ركزت الدراسة على الإدارة الموقفية من جوانب التخطيط، التنفيذ، التقييم، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية تبادلية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموقفية ورفع الكفاءة الأدائية للمعلمات. وأكدت الدراسة أهمية أساليب القيادة الموقفية في تعزيز الأداء.

التوصيات: توصي الدراسة بتبني الإدارة الموقفية كمنهجية قيادية، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية تعزز مهارات القادة والمعلمات في استخدام الأساليب القيادية المرنة.

8. دراسة العبادي وبطاح (2022):

هدفت الدراسة إلى تحليل احتياجات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لتحسين أدائهم في ضوء القيادة الموقفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، مع استخدام استبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات. ركزت الدراسة على قياس الفروق بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ملحوظة للقيادات الأكاديمية لتحسين أدائها وفقًا للقيادة الموقفية. كما أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

تعزيز برامج التدريب والتطوير للقيادات الأكاديمية، واعتماد القيادة الموقفية كإطار لتحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

9. دراسة المغربي والشرباتي (2021):

استهدفت الدراسة قياس تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وتحليل البيانات ببرنامج SPSS.

أظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية بأنماطها المختلفة لها تأثير إيجابي قوي على أداء المشاريع، حيث كانت أنماط الدعم والتدريب الأكثر تأثيرًا.

وضرورة تعزيز تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات الصناعية، وإجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى للتحقق من تعميم النتائج، وتطوير برامج تدريبية لتحسين ممارسات القيادة الموقفية.

10. دراسة علوان (2016):

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الموقفية ومراحل إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تكريت. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام استبانة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات من الخبراء وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الموقفية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات. وخلصت إلى أهمية الإدارة الموقفية كمنهج قيادي للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.

التوصيات: تعزيز استخدام الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية والإنتاجية، وتطوير مهارات القادة في إدارة الأزمات، مع التركيز على إعداد خطط طوارئ تستند إلى هذا الأسلوب القيادي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Wanto (2021):

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية للمدير ومدى تأثير ذلك على نزاهة معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير، وسط جاكرتا. اعتمدت الدراسة على التحليل الاستنتاجي والوصفي لتحليل البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة 63 معلماً. تم جمع البيانات باستخدام أساليب الاستبيان والتوثيق.

النتائج: أظهرت الدراسة أن تحسين أسلوب قيادة المدير وتطوير مناخ المدرسة يسهم بشكل كبير في تعزيز نزاهة المعلمين.

التوصيات: تعزيز بيئة مدرسية إيجابية وداعمة، وتطوير مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين لتحسين أداء المعلمين وتعزيز قيم النزاهة.

2. دراسة Silva et al (2019):

استهدفت الدراسة تحليل تأثير أسلوب القيادة على مكونات التزام أعضاء الفريق. تم استخدام الأسلوب الكمي، حيث شملت الدراسة 527 مشاركاً وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل CHAID وارتباط بيرسون.

النتائج: كشفت الدراسة عن وجود علاقة دالة بين أسلوب القيادة الموقفية والتزام أعضاء الفريق. أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي بين التوجه العلاقتي والالتزام العاطفي، وكذلك بين التوجه نحو المهمة والالتزام القاعدي.

التوصيات: تشجيع المديرين على تبني أساليب القيادة الموقفية لتعزيز الالتزام العاطفي والقاعدي بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

3. دراسة Setiawan et al (2019):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافق أسلوب القيادة الموقفية مع نوع الموظف في شركة إنشاءات في إندونيسيا. تناولت الدراسة مستوى كفاءة الموظفين والتزامهم كمحددات أساسية لأنماط القيادة المناسبة. تم إجراء الدراسة في أربع مشاريع كبيرة بمدينة باندونغ.

النتائج: أظهرت النتائج توافقاً بين أسلوب القيادة "المشاركة" ومستوى كفاءة الموظفين المتوسط والتزامهم المتغير. هذا التوافق أدى إلى تحقيق أداء مثالي وتعزيز إنجاز المشاريع.

التوصيات: تطبيق نظرية القيادة الموقفية لتعزيز التوافق بين القادة والموظفين، مما يعزز الإنتاجية والإنجاز في مشاريع الإنشاءات.

4. دراسة Buba and Tanko (2017):

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أنماط القيادة المختلفة على معايير أداء الجودة في المشاريع العامة في نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة لجمع البيانات.

النتائج: أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة بالتوجيه كان الأكثر استخداماً وله التأثير الأكبر على معايير الجودة، بما في ذلك تحقيق جودة جمالية وبناء وظيفي مناسب.

التوصيات: تعزيز أسلوب القيادة بالتوجيه لتحسين جودة المشاريع العامة في نيجيريا، وتوفير برامج تدريبية لمديري المشاريع لتحسين استخدامهم لأنماط القيادة الموقفية.

5. دراسة Ghazzawi et al (2017):

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة الموقفية على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم في المنظمات، مع التركيز على المستشفيات في شمال لبنان. شملت الدراسة 150 مشاركًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وتقنية تقليص العوامل.

النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين، مما يبرز أهمية هذا النوع من القيادة في تحسين أداء العاملين.

التوصيات: تعزيز تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات لتحسين دافعية وإنتاجية الموظفين، مع توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القادة في هذا المجال.

أوجه الشبه بين الدراسات

1. التركيز على القيادة الموقفية:

○ جميع الدراسات تسلط الضوء على القيادة الموقفية بوصفها محورًا رئيسيًا في التأثير على المتغيرات المرتبطة بالأداء التنظيمي، سواء من حيث النزاهة، التزام الفريق، دافعية الموظفين، أو أداء المشاريع.

2. استخدام المنهج الوصفي التحليلي:

○ معظم الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة الموقفية والمتغيرات المختلفة، مع جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام أدوات مثل SPSS.

3. العلاقة الإيجابية بين القيادة الموقفية والمتغيرات التابعة:

- أكدت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وتحسين الأداء، مثل تحسين النزاهة (Wanto, 2021)، الالتزام العاطفي والقاعدي (Silva et al., 2019)، أداء المشاريع (Buba and Tanko, 2017)، ودافعية الموظفين (Ghazzawi et al., 2017).

4. مجتمعات بحث متنوعة:

- ركزت الدراسات على مجتمعات بحث مختلفة، مثل المدارس، المشاريع الإنشائية، والمستشفيات، لكنها جميعها سعت لاستكشاف أثر القيادة الموقفية في سياقات عمل مختلفة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

1. المتغيرات التابعة المدروسة:

- تختلف الدراسات في المتغيرات التابعة المدروسة؛ حيث ركزت دراسة (Wanto 2021) على نزاهة المعلمين، بينما تناولت دراسة (Silva et al. 2019) التزام أعضاء الفريق. في المقابل، ركزت دراسة (Buba and Tanko 2017) على معايير أداء الجودة، بينما تناولت دراسة (Ghazzawi et al. 2017) دافعية الموظفين وإنتاجيتهم.

2. مجتمعات الدراسة:

- تنوعت مجتمعات الدراسة من مدارس التعليم المبكر (Wanto, 2021)، ومشاريع الإنشاءات (Setiawan et al., 2019)، إلى مستشفيات (Ghazzawi et al., 2017)، ومشاريع عامة في نيجيريا (Buba and Tanko, 2017).

3. نطاق الدراسة الجغرافي:

- تضمنت الدراسات نطاقات جغرافية مختلفة، مثل جاكارتا (Wanto, 2021)، إندونيسيا (Setiawan et al., 2019)، لبنان (Ghazzawi et al., 2017)، ونيجيريا (Buba and Tanko, 2017)، مما يعكس اختلاف السياقات الثقافية والاجتماعية.

4. الأدوات التحليلية المستخدمة:

- استخدمت بعض الدراسات أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل CHAID (Silva et al., 2019) بينما اعتمدت أخرى على تحليل وصفي بسيط. (Setiawan et al., 2019)

5. أنواع المشاريع:

- ركزت بعض الدراسات على المشاريع الإنشائية (Setiawan et al., 2019) ، وأخرى على المشاريع العامة (Buba and Tanko, 2017)، بينما تناولت دراسات أخرى جوانب أكثر ارتباطاً بالبيئة التعليمية (Wanto, 2021).

الفجوة البحثية

1. عدم التركيز على المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- على الرغم من أهمية القيادة الموقفية في مختلف السياقات، إلا أن معظم الدراسات لم تركز على المشاريع الصغيرة والمتوسطة كبيئة بحثية. لذا، هناك حاجة إلى دراسة تطبيق القيادة الموقفية في هذا النوع من المشاريع.

2. قلة الدراسات التطبيقية في السياق المحلي:

- تفتقر الأدبيات إلى دراسات تطبيقية تتناول القيادة الموقفية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، مما يشكل فجوة تحتاج إلى البحث والتحليل.

3. عدم دراسة العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشروع بشكل شامل:

- ركزت معظم الدراسات على أحد جوانب الأداء مثل الجودة أو الالتزام، دون تقديم إطار شامل لتحليل تأثير القيادة الموقفية على الأداء العام للمشروع (التكلفة، الوقت، الجودة).

4. غياب التحليل العميق للقيادة الموقفية في سياقات ثقافية مختلفة:

○ لم تأخذ الدراسات في الاعتبار التأثير الثقافي على فعالية القيادة الموقفية، خاصة في بيئات عمل متعددة الثقافات مثل الرياض.

5. تجاهل دور العوامل الوسيطة:

○ لم يتم استكشاف دور العوامل الوسيطة مثل المهارات القيادية أو التوجهات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشاريع في دراسات سابقة.

المراجع

أولاً: الدراسات العربية

- البابطين، عبد الرحمن (2013)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، 42، 117-139.
- جاد الرب، سيد (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار، مصر
- الحريري، محمد (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان.
- حماد، إياد (2017)، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، 39(20)، 149-181.
- الشريف، مازن، (٢٠٠٤)، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- الصرايرة، خالد احمد (٢٠١١)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.
- العبادي، عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد. (2022). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج38، ع8، 233 - 262.
- علوان، فراس (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34)، 68-100.
- عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (2018)، تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Alshebami, A. S., & Seraj, M. (2021). *The impact of leadership styles on SMEs in Saudi Arabia*. International Journal of Business and Management, 16(3), 45-57.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1993). *Situational Leadership II: The Article*. Leadership Studies Journal, 4(2), 34-46.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- 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.
- Kukoyi, P., Adeoye, A. O., & Fadeyi, O. (2020). *The role of leadership in SMEs' performance*. African Journal of Business Management, 14(3), 93-102.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). *Effective leadership styles in SMEs*. International Journal of Business and Management, 9(9), 89-95.