

The relationship between full range leadership and entrepreneurial proactiveness in petroleum services companies in the Hassi R'mel industrial zone (Laghouat).

-Seddik Boudouda¹: doctor, University of Ghardaia, Algeria

-Slimane Bellaouar²: full professor, University of Ghardaia, Algeria

Received: 19/04/2025

Accepted : 13/05/2025

Published : 30/06/2025

Abstract:

This study examines the relationship between full-range leadership and proactivity as a fundamental element of entrepreneurship. The research is conducted within engineering service firms operating in the oil and gas sector in the industrial zone of Hassi R'mel, Laghouat, Algeria. Data were collected via a questionnaire distributed to a sample of 85 employees in leadership positions at 3Mecs and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4.

The results reveal a moderately positive correlation between full-range leadership and entrepreneurial proactive behavior, with laissez-faire leadership excluded from contributing significantly to this relationship. Proactivity was predominantly observed among top-level leaders, whereas middle and lower-level leaders demonstrated only responsive adaptability to changes. The study recommends adopting full-range leadership as a dominant managerial approach and fostering proactive behaviors by cultivating an entrepreneurial-supportive ecosystem.

Key words: Full-range leadership , Transformational leadership , Proactiveness, Entrepreneurship.

Jel Codes Classification : D23, L26, M14.

1 - **Author Corresponding**, Professor (Associate), boudouda.seddik@univ-ghardaia.edu.dz

2 - Administrative development Laboratory to promote the economic institutions in Ghardaia Province Algeria, bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

علاقة القيادة المتكاملة بالاستباقية الريادية في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط).

– الصديق بودودة¹: دكتور، جامعة غرداية، الجزائر.

– سليمان بلعور²: أ.دكتور، جامعة غرداية، الجزائر.

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/05/13

تاريخ الإرسال: 2025/04/19

ملخص:

تحاول هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتكاملة والاستباقية بوصفها مقوما رئيسيا لريادة الأعمال، في مؤسسات الخدمات الهندسية العاملة في مجال البترول والغاز، بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل الاغواط بالجزائر، أين تستقي الدراسة بياناتها من واستبيان وزع على عينة مكونة من (85) فردا من العاملين بمؤسسة (Mecs3) ذوي المناصب القيادية، وقد تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية ببرنامج (smartpls4)، وقد توصلت الدراسة إلى القول بوجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين القيادة المتكاملة وسلوك الاستباقية الريادية، حيث استثنى سلوك عدم التدخل من المساهمة في هذه العلاقة، أين تنحصر الاستباقية على مستوى القيادات العليا أساسا، فيما تقتصر لدى المستويات القيادية الأخرى في الاستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات فقط، لتوصي بضرورة تشجيع القيادة المتكاملة لتصبح نمطا قياديا سائدا، وكذا تشجيع السلوكيات الاستباقية ببناء نظام بيئي يدعم ريادة الاعمال.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتكاملة، القيادة التحويلية، الاستباقية، ريادة الاعمال.

التصنيف JEL: D23, L26, M14.

– مقدّمة:

تشهد بيئة الاعمال الحديثة تحديات مختلفة على مستويات متعددة، فقد صار التغير المستمر من بين أهم المميزات التي يعرفها عالم الأعمال، حيث أسهمت الثورات الصناعية المتتالية خاصة الرابعة منها في خلق جيل جديد من المنظمات يعمل على التكيف والاستفادة من التغيرات والتذبذبات الشديدة، خاصة ما تعلق منها بالتطور التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة، فظهر دور ريادة الاعمال كعامل رئيسي يساهم في حل العديد من المشكلات على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث صار التوجه الريادي للمنظمات دليلا على قدرتها على مواكبة بيئة الأعمال الحديثة، أين يمثل الابتكار والاستباقية والمخاطرة أهم العوامل التي يتميز بها التوجه الريادي، والذي تتبناه المنظمات على اختلاف مستوياتها الادارية خاصة القيادية منها، حيث تبرز الأنماط والأدوار القيادية التي تلعب دورا أساسيا في توجيه سلوكيات العاملين نحو أهداف المنظمة.

وعليه يمكننا طرح الاشكالية التالية:

¹-المرسل، أستاذ مشارك بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، boudouda.seddik@univ-ghardaia.edu.dz

²- مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، bellauar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

ما طبيعة العلاقة بين القيادة المتكاملة والسلوك الاستباقي بوصفه مقوما رئيسيا لريادة الأعمال في المنظمات الريادية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل (الاغواط)؟

للتفرع عنها الاشكاليات الفرعية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والسلوك الاستباقي في المنظمات الريادية العاملة في مجال الخدمات الهندسية البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي في المنظمات الريادية العاملة في مجال الخدمات الهندسية البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

ما طبيعة العلاقة بين نمط عدم التدخل والسلوك الاستباقي في المنظمات الريادية العاملة في مجال الخدمات الهندسية البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
حيث تنطلق الدراسة من الفرضيات الموالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة المتكاملة وبين السلوكيات الاستباقية.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة التبادلية وبين السلوكيات الاستباقية.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية وبين السلوكيات الاستباقية.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين نمط عدم التدخل وبين السلوكيات الاستباقية.

وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولتها الكشف عن الدور الذي يلعبه النمط القيادي السائد في منظمات الاعمال الريادية والداعمة للسلوكيات الاستباقية، والتي تمكن المنظمة من الوصول الى السبق الزمني في سعيها لتحقيق ميزتها التنافسية.

كما تهدف إلى تسليط الضوء على جانب من جوانب نشاط المؤسسات الريادية العاملة بالقطاع البترولي من خلال التعرف على علاقة الأنماط القيادية السائدة فيها بالتوجه الريادي، خاصة ما تعلق منه بالسلوكيات الاستباقية.
الدراسات السابقة:

تعرضت دراسة (Amanah, Hussein, & Bannay, 2022) إلى تأثير السلوك الاستباقي على اليقظة الريادية في سوق الاتصالات العراقي، حيث ركزت في تحليلها على الموظفين ذوي المناصب القيادية، فتوصلت إلى أن تبني السلوكيات الاستباقية يؤثر إيجابا لدى قيادات مؤسسات الاتصالات على اليقظة الريادية من خلال السلوكيات الابتكارية، وتحمل المسؤوليات، وتفادي الوقوع في المشكلات، التي تؤدي إلى حث سلوك البحث عن الفرص وتقييمها، ومن ثم استغلالها بشكل أمثل، كما أنها توصلت إلى القول بوجود دور وسيط للقدرات الديناميكية للقادة متمثلة في الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق، في تعزيز العلاقة بين السلوكيات الاستباقية واليقظة الريادية.

كما تعرضت دراسة (Bilal, Chaudhry, Amber, Shahid, Aslam, & Shahzad, 2021) إلى العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الاستباقي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تنشط بمجال التكنولوجيا الفائقة بدولة باكستان، حيث وجدت أن حالات عدم اليقين الشديدة التي انتشرت بسبب جائحة كوفيد-

19 قد سببت عوائق معتبرة أمام سلوك العمل الاستباقي للعاملين، ووجدت أن القيادة الريادية عملت على التخفيف من حالات عدم اليقين، مما عزز السلوكيات الاستباقية لدى العاملين، فقالت بالدور الوسيط الذي تلعبه حالات عدم اليقين في التوسط بين علاقة القيادة الريادية بسلوك العمل الاستباقي، حيث تعمل سمات الشخصية الاستباقية على التخفيف من مستويات عدم اليقين، مما يؤدي إلى تحسين تنفيذ برامج العمل والميزانية.

وقد تعرضت دراسة (Martínez-Córcoles & Zhu, 2020) إلى استكشاف العلاقات الناشئة بين النمط القيادي القائم على العلاقة بين القائد والتابع من جهة، والأداء الإستباقي من جهة أخرى، في الشركات الناشئة والقائمة على الابتكار التكنولوجي، وقد شملت صناعات التكنولوجيا المالية، و تكنولوجيا المعلومات، والترفيه، ضمن ثلاثة دول من منطقة البلطيق ضمت إستونيا، ولتوانيا، وفنلندا، فتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الأمان النفسي الذي يتحقق من خلال إظهار العاملين لمواقفهم بأيجابية أمام قادتهم في دعم السلوك الاستباقي لديهم، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الأمان النفسي في تحقيق الاستباقية خاصة في ظل ظروف عدم اليقين أين يعمل على التخفيف منها. أما دراسة (Ekiyor & Dapper, 2019) فقد تعرضت إلى تناول خمسة أساليب قيادية مختلفة تشمل القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والتبادلية، والتحويلية، إضافة إلى أسلوب عدم التدخل، وعلاقتها بالتوجه الريادي بما فيه الاستباقية، والمجازفة، والتنافسية العدوانية، والاستقلالية، والابتكار، وقد خلصت إلى القول بأن القيادة الديمقراطية والقيادة التبادلية تشتركان في الصفات التي تدعم السلوك الاستباقي والمجازفة بوصفهما مقومات للتوجه الريادي.

وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها من خلال تناولها للعلاقة بين القيادة وسلوك الاستباقية من خلال اعتماد أسلوب القيادة المتكاملة في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث تتناول المؤسسات ذات الطابع الخدمي العاملة في مجال تقديم الخدمات الهندسية البترولية، في ظل اقتصاد معتمد على البترول والغاز كمصدر أساسي للدخل الوطني، محاولة تسليط الضوء على النمط القيادي الغالب في هذه المؤسسات، وعلاقته بسلوك الاستباقية، حيث أن هذه المؤسسات تعمل ضمن حيز جغرافي مترامي الاطراف، ونظام عمل يتميز بخصوصية مفردة، مما جعله بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء عليه.

I- الإطار المفاهيمي للقيادة والاستباقية:

I-1- القيادة المتكاملة:

تعتبر القيادة ظاهرة قديمة قدم الانسان، حيث أن وجوده ضمن جماعة حتم ظهور قائد لها، فالدارس لظاهرة القيادة يجد لها ظلا في علوم مختلفة، مما أنتج عددا كبيرا من الابحاث العلمية التي تعالج القيادة من أكثر من جانب، وهو ما جعل إيجاد تعريف واحد لها من الصعوبة بمكان، ففي الإطار اللغوي كلمة قيادة حسب (بن منظور، 1984) تشير إلى التحكم بسير الدابة، فالسوق من الأمام والجر من الخلف، أما اصطلاحا فإن القيادة في نطاق الإدارة حظيت بعدد من التعاريف يوازي عدد الباحثين المهتمين بها، فقد عرفها برنارد باس (Bass, 1981) بأنها القدرة التي يحوزها الفرد ويؤثر بموجبها على غيره، فيما عرفها (Northouse, 2021) بقوله هي تأثير الفرد على المجموعة لتحقيق هدف معين.

وقد حظيت الدراسات الموجهة نحو القيادة الادارية بتسلسل تاريخي يُظهر جلها اختلاف زوايا النظر إلى الظاهرة، فقد كانت نظرية الرجل العظيم التي تنظر إلى القيادة كظاهرة فردية مختزلة في شخص القائد، تذهب إلى القول بأن القادة يولدون قادة بالفطرة، وأن الاختيار الالهي سبب لذلك، لتأتي بعدها نظرية السمات بفكرة أن القائد هو من يمتلك سمات

معينة تجعله أهلاً للقيادة، وهو ما يوافق نظرية الرجل العظيم في بعض الجوانب، لكنها تفتح مجالاً للبحث في هذه الصفات، والتساؤل حول إمكانية تعلمها واكتسابها، أم أنها فطرية يتوارثها الابناء عن الاءاء، لتوفق بين الجانبين وتقول بأن القيادة فطرية عند البعض، ومكتسبة عند البعض الآخر، ثم ظهرت اتجاهات أخرى في تحليل القيادة أضافت الطرف الثاني من العلمية القيادية المتمثل في الأتباع، حيث اتسمت بالأكاديمية أكثر من ذي قبل، فأدى اهتمام الجامعات بها إلى ظهور دراسات مختلفة كدراسة جامعة أيوا، وجامعة أوهايو، وجامعة ميتشغان، لتظهر بعدها نظريات أخرى تأخذ بالحسبان الموقف القيادي، كنظرية هيرسي وبلانشارد ونظرية فيدلر، ومع التغيرات الجذرية والسريعة التي مست بيئة الاعمال ظهرت اتجاهات حديثة في تحليل ظاهرة القيادة منها القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية.

I-1-1- القيادة التبادلية

ظهرت القيادة التبادلية كصورة تظهر فيها القيادة كعلاقة تقوم بين القائد والاتباع محققة منافع الطرفين وملبية لتطلعاتهما، حيث يؤدي الأتباع ما يتوجب عليهم من مهام محققين تطلعات القائد، بمقابل ما يمنحه لهم القائد من مكافآت ومنح وعطايا تلي تطلعاتهم من جهة أخرى، فهي علاقة قائمة على التبادل بين الطرفين، وهي قائمة في جوهرها على المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء.

أ. المكافأة المشروطة: وتتمثل في مجموع المكافآت المادية والمعنوية التي يقدمها القائد للاتباع عن الأداء على الوجه المطلوب، كما أنها من الممكن أن تشمل العقوبات التي يتحملها التابع عن الاخلال بشروط الأداء المطلوب، فتكون المكافأة المشروطة في صورة منح وعطايا مادية أو تنظيمية، أو في شكل صورة معنوية كالإشادة والتقدير، كما يمكن أن تكون خصومات واقطاعات مالية أو حرمان من بعض الامتيازات التنظيمية.

ب. الإدارة بالاستثناء: وتتمثل في صورة تدخل القائد عن طريق إجراءات تصحيحية في حال حدوث خلل في إنجاز الاعمال والمهام، وقد تكون الادارة بالاستثناء نشطة تسري بالتوازي مع سير الاعمال والمهام، كما يمكن أن تكون ساذنة، حيث لا يتدخل القائد إلا عند حدوث توقف في سير الانشطة بسبب حدوث خلل ما.

I-1-2- القيادة التحويلية

جاء نموذج القيادة التحويلية بمراعاة الحاجات الانسانية للاتباع، حيث طرح جيمس ماكجريجور بيرنس (Burns, 1978) نموذج القيادة التحويلية بعد الانتقادات التي وجهت إلى القيادة التبادلية، أين انطلق من حاجة الاتباع إلى العمل ضمن فريق واحد يسوده الانسجام وروح التعاون، يراعي القيم والاخلاق الانسانية، ويعامل الفرد كإنسان بالدرجة الأولى وليس كموظف، وقد قدم نموذج القيادة التحويلية مكوناً من أربعة أبعاد هي كالتالي:

الاعتبارات الفردية: وتتمثل في مراعاة القائد للاختلافات الفردية بين الأتباع، وتتم معاملتهم بناء على تلك الفروق، حيث يمثل الدعم والمساندة عاملاً مساهماً في الارتقاء بحاجاتهم وقدراتهم، وكذا تحقيق تطلعاتهم بما يتناسب مع ظروفهم الخاصة. التأثير المثالي: ويتمثل في اتصاف القائد بالصفات الحميدة، وكذا تحقيق إنجازات سابقة تجعله قدوة في نظر الاتباع، إضافة إلى امتلاكه لرؤية واضحة لأهداف المنظمة، تساعد الكاريزما التي يمتلكها من تنفيذ الاتباع لها.

الحافز الإلهامي: وهي امتلاك القائد لخطاب يبعث التفاؤل والحماس لدى الاتباع، لأجل تحقيق ما يتجاوز المتوقع منهم، مما ينجر عنه تحقيق المصلحة الفردية والتنظيمية معاً، وسط تبادل للآراء والأفكار.

الاستشارة الفكرية: وهي تحفيز القائد للأتباع من أجل إثارة سلوكيات الابداع والابتكار لديهم، من خلال تحفيز التفكير خارج الصندوق، وحل المشكلات بما يتجاوز النمط السائد والمألوف.

وبعد انتقادات قام (Bass, 1985) بتوجيهها لأفكار بيرنس (Burns, 1978) القائمة على وجود تعارض بين القيادة التبادلية والتحويلية، اقترح دمج النمطين القياديين في نموذج واحد أسماه بالقيادة التبادلية والتحويلية، والذي اصطلح على تسميته فيما بعد بالقيادة المتكاملة، حيث اقترح نموذجاً لقياسها من خلال تصميمه لاستبيان القيادة متعدد العوامل، والذي صار منطلقاً لكثير من الدراسات اللاحقة في مجال القيادة التبادلية والتحويلية.

I-2- الاستباقية:

I-2-1- مفهوم الاستباقية:

تعرف الاستباقية حسب (Miller, 1983) على أنها تلك القدرة التي تمكن المنظمة من التعرف على التغيرات البيئية ومن ثم التفاعل معها قبل أن يتمكن المنافسون من ذلك، فهي فارق زمني في تحقيق الميزة التنافسية، ويشار إليها حسب (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1998) باللاعب الأول في السوق (First-mover) محققاً وضعاً احتكاريًا، ومستفيداً من فرض أسعار أعلى، كما يخلق ضغوطاً تنافسية على باقي المنظمات، وقد ذهب (Miller, 1983) إلى القول بأن منظمات الأعمال التي لا تتميز بسلوك استباقي لن تتمكن من قيادة السوق، بل تبقى مقلدة للغير.

ولا تزال الدراسات مختلفة في وجهات النظر إلى تبني الاستباقية كاستراتيجية في منظمات الأعمال بين من يراها إيجابية ومن يراها سلبية.

أ. الاستباقية الإيجابية:

تتمكن حسب (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1998) المنظمة السباقية إلى دخول السوق من تحقيق حيازة أفضل لمختلف الموارد، فعلى المستوى الجغرافي تتمكن من الحصول على مواقع أفضل وبأقل تكلفة، وعلى المستوى التكنولوجي تحقق حيازات حصرية كبراءات الاختراع، أو تتمكن من رسم صورة مثلى على مستوى المجال الإدراكي للزبائن، كما تتمكن من الحصول على الموارد البشرية المميزة.

ويرى (Carpenter & Nakamoto, 1989) أن تفضيلات الزبائن تنجّه غالباً نحو الرائد الأول، مما يسهم في تراكم خبراتهم، كما أن المنتج الأول في السوق يصبح معياراً للصناعة.

أما على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه حسب (Miller, 1983) تتمكن المنظمة السباقية من تطوير قدرات تنظيمية أساسية، تسهم في المساهمة الإيجابية على مستوى مزايا التعلم للمنظمة، والتي قد تكون أهم من المزايا الأخرى المصرح بها كبراءات الاختراع.

ب. الاستباقية السلبية:

يرى (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1998) إن المنظمة المتصرفة بكونها الداخل الأولى إلى السوق تتكلف عناء رسم الصورة الذهنية للمنتج (أو الخدمة) لدى الزبائن، وهو ما يسمى بتكاليف الدخول المبكر للسوق، المتمثلة في إجراءات تسويقية واسعة، يستفيد منها الداخل التالي إلى السوق دون تكبد عناء الوصول إلى هذا المستوى من الكلفة، حيث أن الزبائن لا يقدمون على الشراء مباشرة بعد طرح المنتج (أو الخدمة) في السوق، كما

تواجه المنظمة السباق خطر اتجاهات الطلب غير المؤكدة والتي لا تكون دائما في الاتجاه الايجابي، نظرا لظروف عدم التأكد التي تتميز بها بيئة الاعمال.

I-2-2- الاستباقية كمقوم لريادة الاعمال:

اختلفت وجهات النظر حول العوامل المحددة لريادة الاعمال، حيث ذهب آراء (Shapero, 1975) إلى التركيز على العوامل الشخصية لرائد الاعمال مختزلة ريادة الاعمال في ظاهرة فردية تكمن غالبا في شخص القائد، فيما ركزت أفكار (March & Simon, 1958) على الجوانب الهيكلية للمنظمة وبيئتها من حيث دعمها وتشجيعها للسلوك الابتكاري، كما ذهب دراسات (Ackoff, 1970) إلى التركيز على الاستراتيجية وصنع القرار.

وقد ذهب دراسات أخرى إلى التركيز على ثلاثة محددات رئيسية لريادة الأعمال، فكانت آراء (Shapero, 1975) و (Cole, 1946) و (Cooper, 1973) تركز على تصرفات المنظمة في سوق المنتجات من خلال التركيز على السلوك الابتكاري المتمثل في الاتيان بمجديد ذو قيمة، خاصة ما تعلق منه بالابتكار التكنولوجي، فيما ركز (Kets De Vries, 1977) على سلوك المخاطرة، وهي تلك المخاطرة المحسوبة الناتجة عن مواجهة حالة عدم التأكد التي تسود بيئة الاعمال، فيما أكد (Miller & Friesen, 1978) على الاستباقية بوصفها محدد رئيسيا لريادة الاعمال، تقوم على الفارق الزمني في التعرف على التغيرات البيئية والتعامل معها قبل المنافسين.

وقد ذهب الدراسات اللاحقة إلى تشكيل توليفة مكونة من هذه المحددات الثلاثة (الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية)، لتعطينا الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال، وقد وجدت دراسة موسعة على عدد كبير نسبيا من المنظمات الريادية قام بها (Kreiser, Marino, Kuratko, & Mark Weaver, 2012) علاقة إيجابية بشكل عام بين هذه الابعاد مجتمعة وأداء المنظمات الريادية، أما منفردة فقد وجدت الدراسة علاقة سلبية غير خطية (على شكل حرف U) بين مستويات المخاطرة المرتفعة وأداء المنظمات الريادية، مع علاقة إيجابية غير خطية مع الابتكار والاستباقية.

II- الدراسة الميدانية:

II-1- مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بشركة (Mecs3) الريادية، العاملة في مجال تقديم الخدمات الهندسية المرتبطة بقطاع البترول والغاز، حيث تقدم خدماتها لمجموعة واسعة من الشركات البترولية الوطنية والاجنبية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجموع العاملين بهذه المؤسسة والذين يشغلون مناصب قيادية.

تم حساب حجم العينة عن طريق برنامج (G^*power)، وهو حجم العينة الادنى الذي يجعلها ممثلة للمجتمع من منظور القيادة وريادة الاعمال، وذلك بقوة تفسيرية قدرها (0.95).

II-2- أداة الدراسة:

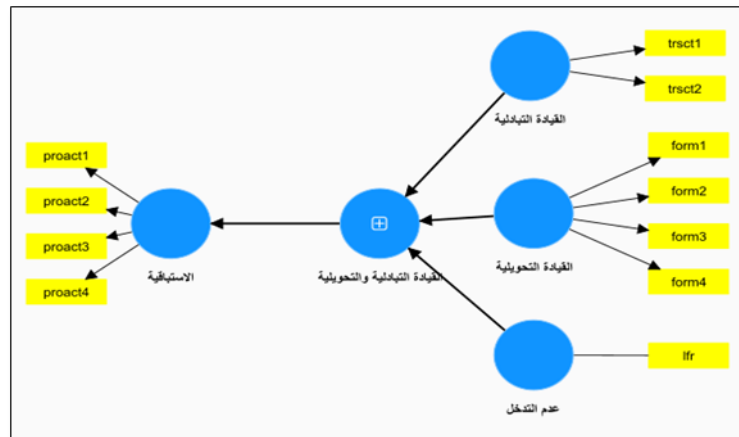
تمثلت أساسا في استبيان مكون من (11) عبارة، منها (07) عبارات تقيس القيادة المتكاملة مستمدة من استبيان القيادة متعدد العوامل، و(04) منها تقيس الاستباقية، إلى جانب مقابلات مع المستجوبين، أجريت في الفترة الممتدة بين تاريخي غرة شهر مارس والخامس من شهر أفريل من سنة ألفين وخمسة وعشرين.

حيث وزعت (100) مئة استمارة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع (85) خمسة وثمانين منها، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها (85%).

II-3- التحليل الاحصائي:

II-3-1- تحديد النموذج الهيكلي ونماذج القياس:

شكل توضيحي 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

يتكون نموذج الدراسة الهيكلي من ثلاثة متغيرات كامنة تمثل في مجموعها القيادة المتكاملة، هي القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، وعدم التدخل، إلى جانب متغير كامن يمثل الاستباقية.

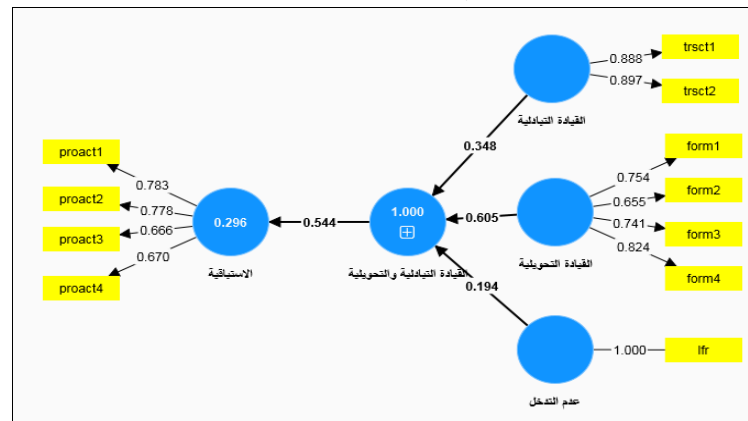
كما تتكون نماذج القياس الثلاثة والتي تمثل في مجموعها القيادة المتكاملة من سبع عبارات، تمثل منها عبارتان القيادة التبادلية تشيران إلى المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، وأربع عبارات تشير إلى القيادة التبادلية تمثل التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والحافز الالهامي، والاستشارة الفكرية، إلى جانب عبارة واحدة تمثل عدم التدخل، وقد تم تمثيل نموذج قياس الاستباقية بأربع عبارات تشير إلى المبادرة، والاستجابة السريعة للتغيرات، والبحث عن الفرص، واتخاذ القرار.

II-3-2- فحص البيانات:

تم فحص البيانات والتأكد من سلامتها من ظاهرة الرصف القطري والمتناوب، وكذا عدم تسجيل بيانات مفقودة أو قيم شاذة، وهو ما يسمح بالقول بصلاحية البيانات شكلاً للتحليل واستخلاص النتائج منها.

II-3-3- تقدير معاملات النموذج:

شكل توضيحي 2 : تقدير معاملات النموذج.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

II -3-4- تقييم النموذج:

أ. تقييم نماذج القياس:

يتم تقييم نماذج القياس من خلال قيم التحميل الخارجي، كما يتم التأكد من معاملات الصدق والثبات. كل معاملات التحميل الخارجي في نماذج القياس المكونة للقيادة المتكاملة تحقق شرط تجاوز عتبة (0.7) ماعدا في العبارة الثانية من نموذج قياس القيادة التبادلية، كما أن عبارتين في نموذج قياس الاستباقية تقل قيمتهما عن (0.7) لكن يفضل عدم حذفهما من النموذج لاعتبارات لاحقة، ومنه يمكن القول بأن نماذج القياس صالحة لقبول النموذج الكلي. كما أن معاملات الصدق والثبات المختلفة كانت في النموذج كالتالي:

جدول 1: تقدير معاملات الصدق والثبات.

متوسط التباين المستخلص (AVE)	الموثوقية المركبة		معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alph)	
	(ah_c)	(rho_a)		
0.528	0.816	0.720	0.727	الاستباقية
0.797	0.887	0.746	0.745	القيادة التبادلية
0.557	0.833	0.742	0.732	القيادة التحويلية
0.514	0.880	0.844	0.840	القيادة المتكاملة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

تتميز جميع نماذج القياس بمعامل ألفا كرونباخ مقبول حيث تجاوز قيمة (0.7)، كما أن قيم الموثوقية المركبة كانت مقبولة جميعها، ونظرا لأن نماذج القياس الأربعة أعطت قيما لمتوسط التباين المستخلص تجاوزت جميعها قيمة (0.5) فيفضل عدم حذف العبارات التي حازت على معامل تحميل لم يصل إلى عتبة (0.7)، والتي تمثلت في العبارة الثانية من قياس القيادة التحويلية، والعبارتين في نموذج قياس الاستباقية.

ب. تقييم النموذج الهيكلي:

يتم تقييم النموذج الهيكلي من خلال تحليل المعاملات الخاصة بكل من التداخل الخطي، ومعاملات المسار، وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، إضافة إلى حجم التأثير. أولا: التداخل الخطي.

نقيم مدى وجود ظاهرة التداخل الخطي من خلال قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتي وجدناها كالتالي: جدول 2: معاملات تضخم التباين (VIF) للعبارات.

Items	VIF	Items	VIF
Form1	2.538	Lfr1	1.000
Form1	1.441	Proact1	2.056
Form2	1.493	Proact2	3.004
Form2	1.373	Proact3	1.923
Form3	2.364	Proact4	1.047
Form3	1.677	Trsct1	1.544

Form4	2.142	Trsct1	1.803
Form4	1.861	Trsct2	2.648
Lfr1	1.957	Trsct2	1.544

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

لم تتجاوز قيم معامل تضخم التباين عتبة (05) لكل العبارات في الاستبيان، مما يعني عدم وجود ظاهرة تضخم التباين، حيث أن أغلب قيم (VIF) في النموذج علاوة على كونها أقل من (05) فإنها أقل من (03) وهي في حالتها الأفضل.

ومنه يمكننا معرفة مدى التداخل بين المتغيرات الكامنة من خلال تقدير معاملات تضخم التباين بين المتغيرات الكامنة في النموذج والمقدرة كالتالي:

جدول 3: معاملات تضخم التباين ما بين المتغيرات الكامنة.

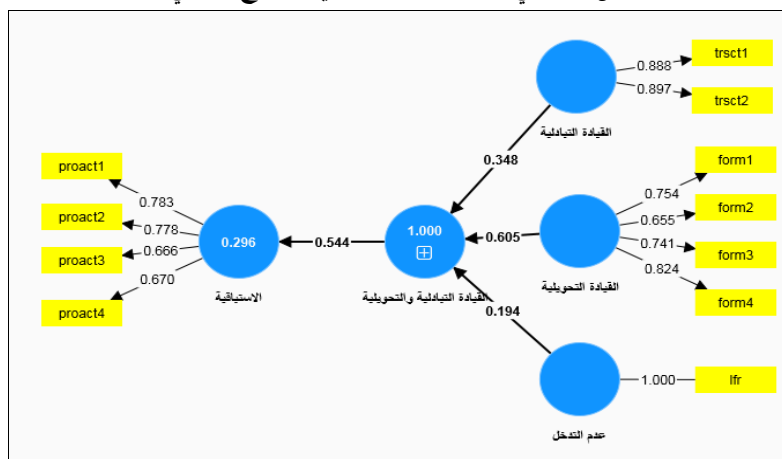
VIF	المتغيرات البينية
.1352	القيادة التبادلية < القيادة المتكاملة
.0001	القيادة المتكاملة < الاستباقية
.0833	القيادة التحويلية < القيادة المتكاملة
.6761	عدم التدخل < القيادة المتكاملة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

تظهر معاملات (VIF) المحسوبة عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات الكامنة في النموذج، حيث أنها كلها أقل من (05)، مما يشير إلى سلامة النموذج من التداخل الخطي وصلاحيته للتعبير عن الظاهرة المدروسة. ثانياً: معاملات المسار.

يمكننا من خلال معاملات المسار تقدير العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج كالتالي:

شكل توضيحي 3 : معاملات المسار في النموذج الهيكلي.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

يظهر من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي أن القيادة المتكاملة مكونة من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وعدم التدخل، حيث تشكل القيادة التحويلية النصيب الأكبر بمعامل (0.605)، تليها القيادة التبادلية بمعامل (0.348)، فيما لا يتعدى معامل عدم التدخل (0.194).

كما تشير معاملات المسار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (0.544) بين القيادة المتكاملة بجميع أبعادها وبين الاستباقية.

ثالثاً: التأثيرات غير المباشرة

يمكننا من خلال معاملات التأثيرات غير المباشرة تحديد العلاقات بين أبعاد القيادة المتكاملة الثلاثة وبين الاستباقية كل بُعدٍ على حدى، حيث نجد النتائج التالية:

جدول 4: التأثيرات غير المباشرة.

المعامل	التأثيرات غير المباشرة
0.189	القيادة التبادلية < الاستباقية
0.329	القيادة التحويلية < الاستباقية
0.105	عدم التدخل < الاستباقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

من خلال معاملات التأثيرات غير المباشرة يظهر أن القيادة التحويلية هي البعد الأكثر تأثيراً في الاستباقية بمعامل قدره (0.329)، وتليها القيادة التبادلية بمعامل قدره (0.189)، فيما لم يتجاوز معامل عدم التدخل مقدراً (0.109).

رابعاً: حجم التأثير

نتعرف من خلال معامل حجم التأثير (f-square) على التأثيرات بين المتغيرات الكامنة في النموذج وذلك من خلال ما يلي:

جدول 5: معامل التأثير (f-square).

عدم التدخل	القيادة التحويلية	القيادة المتكاملة	القيادة التبادلية	الاستباقية	
		698.036			القيادة التبادلية
				0.420	القيادة المتكاملة
		1463.057			القيادة التحويلية
		275.685			عدم التدخل

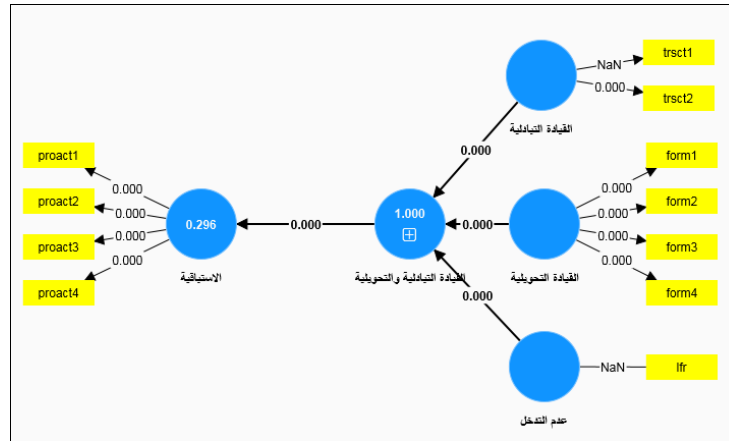
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls).

تظهر معاملات حجم التأثير (f-square) وجود تأثيرات معتبرة بين القيادة المتكاملة وبين أبعادها الثلاثة، إضافة إلى وجود تأثير بين القيادة المتكاملة وبين الاستباقية.

II-4- اختبار الفرضيات:

يقوم اختبار الفرضيات ضمن برمجية (Smartpls4) على تقنية البسطة (Bootstapping)، والتي تتلخص في توليد عدد كبير من العينات العشوائية (5000 عينة كعدد افتراضي) وتقدير معاملات كل نموذج، ثم استخلاص نتائج اختبار الفرضيات، وقد أعطت هذه التقنية النتائج التالية:

شكل توضيحي 4 : نتائج عملية البسطة (Bootstapping).



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smartpls4).

من خلال عملية البسطة تبين أن كل المعاملات في النموذج (معاملات التحميل الخارجي، نماذج القياس، معاملات المسار) ذات معنوية إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا اتخاذ القرارات التالية بشأن اختبار الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الأولى:

- الفرض الصفري (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

- الفرض البديل (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الثانية:

- الفرض الصفري (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

- الفرض البديل (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الثالثة:

- الفرض الصفري (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخل وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

- الفرض البديل (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخل وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الرابعة:

- الفرض الصفري (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتكاملة وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
 - الفرض البديل (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتكاملة وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
 - تعطينا جميع قيم (P-value) بعد عملية البسطة مستويات أقل من عتبة نسبة المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهو ما يجعلها ذات معنوية إحصائية، وعليه فإننا نتخذ بشأن فرضيات الدراسة القرارات التالية:
 - نرفض فرضية العدم الأولى (H_0)، ونقبل بالفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
 - نرفض فرضية العدم الثانية (H_0)، ونقبل بالفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
 - نرفض فرضية العدم الثالثة (H_0)، ونقبل بالفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخل وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
 - نرفض فرضية العدم الرابعة (H_0)، ونقبل بالفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتكاملة وسلوك الاستباقية، عند مستوى معنوية إحصائية ($\alpha=0.05$).
- وعليه يمكننا القول بوجود علاقة تأثير بين القيادة المتكاملة وسلوك الاستباقية بمعامل بلغ (0.544) وهي علاقة إيجابية متوسطة التأثير، كما يمكننا القول بوجود علاقة تأثير إيجابية بين بُعد القيادة التبادلية وسلوك المخاطرة بمعامل قدره (0.348)، وهي علاقة إيجابية ضعيفة إلى حد ما، إضافة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المخاطرة بمعامل بلغ (0.605) وهي علاقة قوية، فيما توجد علاقة تأثير إيجابية بين نمط عدم التدخل والاستباقية بمعامل قدره (0.194)، وهي علاقة ضعيفة جدا.

II-5- مناقشة مخرجات التحليل الإحصائي:

تذهب نتائج التحليل الإحصائي إلى القول بوجود علاقة تأثير موجبة متوسطة القوة بين القيادة المتكاملة وبين سلوك الاستباقية، وقد ذهبت آراء المستجوبين من القادة من خلال المقابلة إلى القول بأن القادة في المؤسسات البترولية يتأرجحون بين تشجيع ودعم سلوك الاستباقية لأجل الحصول على مزايا الداخل الأول إلى السوق، وبين المبالغة في تقدير تكاليف وأخطار الدخول المبكر، وتفضيل الاستفادة من تجربة الغير من خلال الدخول الموالي للداخل الأول إلى السوق. ويتميز القادة حسب آراء المستجوبين بسلوكيات القيادة المتكاملة بشكل واضح، مع عدم انتهاج سلوك عدم التدخل إلا في حالات معزولة، حيث أن طبيعة العمل في المؤسسات البترولية تتميز بمستويات عالية من الاخطار الصحية والمالية والبيئة في حال الفشل في أداء المهام، ولذلك يحرص القادة على انتهاج السلوكيات التبادلية والتحويلية.

كما تذهب آراء المستجوبين إلى القول بأن دعم وتشجيع السلوكيات الاستباقية يختلف بحسب المستويات الادارية للقادة، حيث تنتهج القيادات العليا السلوكيات الاستباقية الخاصة بالبحث عن الفرص واستغلالها وذلك لما تتميز به من صلاحيات إدارية واسعة تسمح لها باتخاذ القرار ، مما يجعلهم يظهرون مستويات واضحة من المبادرة، وكذا الاستجابة

السريعة للتغيرات، خاصة ما كان منها بسبب الابتكار التكنولوجي، حيث تسهم الاستجابة الفعالة والايجابية لهذه التغيرات في إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بصعوبة وبطئ الأداء، كما تشكل الاستجابة السريعة للتغيرات في منظومة القوانين واللوائح والاجراءات تحديا بارزا يسهم في وضع حواجز على المؤسسات ذات الاستجابة البطيئة، ومحققا لمزايا الداخل الاول إلى السوق مع تعرض أقل لأخطار وكلفة الدخول المبكر.

خاتمة: نتائج الدراسة والتوصيات

النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى القول بأن سلوك القيادة المتكاملة (بأبعاده القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ونمط عدم التدخل)، هي سلوكيات مميزة للقادة بالمؤسسات العاملة بمجال تقديم الخدمات البترولية، مستثنية بُعد عدم التدخل الذي لا يميل إليه القادة لاعتبارات مختلفة، أهمها الخصوصية التي تميز مجال العمل في القطاع البترولي كارتفاع درجة الأخطار، والكلفة في حالة الفشل في أداء المهام.

كما ذهبت إلى القول بوجود علاقة تأثير موجبة بين القيادة المتكاملة وبين سلوك الاستباقية، حيث تعمل مستويات القيادة العليا على انتهاز وتشجيع ودعم روح المبادرة من خلال البحث عن الفرص واستغلالها قبل الغير من خلال سلوكيات القيادة المتكاملة، محققة الاستفادة من مزايا الداخل الاول إلى السوق، وذلك لتمتعها بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بسلطة اتخاذ القرار، إلا أن مستويات القيادة الأخرى تميل إلى عدم الاسهاب في تشجيع الاستباقية، منحصرة جهودها في التشجيع على الاستجابة السريعة والايجابية للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، خاصة تلك التغيرات المتعلقة بمجال الابتكار التكنولوجي، حيث تسهم إيجابا في إيجاد حلول لصعوبة وبطئ إنجاز المهام.

تنحصر السلوكيات الاستباقية في مجملها لدى القيادات العليا، فيما تذهب المستويات القيادية الأخرى إلى المبالغة في تقدير التوقعات السلبية لكلفة الدخول المبكر إلى السوق، حيث أن الفشل في أداء المهام ينطوي على أخطار معتبرة من جوانب عدة كالجوانب المالية، وتلك المتعلقة بالأمن والسلامة.

يمثل نمط القيادة التحويلية لدى القادة والمتمثل في التأثير المثالي، والحافز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، الداعم الاول للسلوكيات الاستباقية في المؤسسة، يليه نمط القيادة التبادلية والمتمثل في المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء، فيما لا يمثل نمط عدم التدخل دورا ملحوظا في السلوك الاستباقي، كونه نمط غير سائد لدى قادة المؤسسات الخدمية في المجال البترولي، ولا يتبع إلا في حالات قليلة ومعزولة.

التوصيات:

من خلال ما تعرضت إليه الدراسة في إجابتها على اشكالياتها الرئيسية، وتساؤلاتها الفرعية يمكننا التأكيد على التوصيات التالية:

تشكل القيادة المتكاملة نمطا قياديا فعالا في إدارة المؤسسات النشطة في مجال تقديم الخدمات، ولذلك وجب دعم وتشجيع انتهاز القيادة المتكاملة كنمط قيادي سائد من خلال إعداد القادة في مختلف المستويات الادارية عن طريق الدورات التدريبية والتكوينية في هذا المجال.

يشكل السلوك الريادي عاملاً إيجابياً هاماً في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة ذات الطابع الخدمي خاصة، ولذلك يجدر بالمؤسسات الاهتمام برفع مستوى التوجهات الريادية لدى المنتسبين إليها، من خلال تشجيع السلوكيات الابتكارية الناجمة عن إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تعترض المؤسسة، محققة بذلك مفهوم إيجاد الفرصة واستغلالها. يسهم السلوك الاستباقي في تحقيق التميز في أداء المؤسسة ضمن بيئة التنافسية، ولذلك وجب تشجيع السلوكيات الاستباقية خاصة تلك المستندة إلى الابتكار، من خلال المسابقات والجوائز المنظمة دورياً. تسهم السلوكيات الاستباقية بوصفها مكوناً للتوجه الريادي في تحقيق مزايا تنافسية هامة للمؤسسات، ويتحقق ذلك ضمن نظام بيئي ملائم، ولذلك ينبغي على الهيئات الحكومية المساهمة في إيجاد مكونات النظام البيئي المناسب لنشاط ريادة الأعمال من خلال تدابير مناسبة، كإنشاء المؤسسات الداعمة المتمثلة في حاضنات الأعمال والمسرعات، والإجراءات التحفيزية المساندة من خلال الامتيازات الجبائية، وتخفيف العمليات الإدارية المعقدة في البيروقراطية.

قائمة المراجع:

1. Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley Interscience.
2. Amanah, A. A., Hussein, S. A., & Bannay, D. F. (2022). Role of proactive behavior in entrepreneurial alertness: A mediating role of dynamic capabilities. *Problems and Perspectives in Management*, 127-137.
3. Bass, B. M. (1981). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics*, 19-32.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
5. Bilal, M., Chaudhry, S., Amber, H., Shahid, M., Aslam, S., & Shahzad, K. (2021). Entrepreneurial Leadership and Employees' Proactive Behaviour: Fortifying Self Determination Theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 176.
6. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
7. Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*, 285-298.
8. Cole, A. H. (1946). An Approach to the Study of Entrepreneurship: A Tribute to Edwin F. Gay. *The Journal of Economic History*, 1-15.
9. Cooper, A. C. (1973). Technical entrepreneurship: what do we know? *Research and Development Management*, 59-64.
10. Ekiyor, R., & Dapper, E. (2019). Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation. *European Journal of Business and Management*, 88-64.
11. Kets De Vries, M. F. (1977). THE ENTREPRENEURIAL PERSONALITY: A PERSON AT THE CROSSROADS. *THE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 34-57.

12. Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Mark Weaver, K. (2012). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 273-291.
13. LIEBERMAN, M. B., & MONTGOMERY, D. B. (1998). FIRST-MOVER (DIS)ADVANTAGES: RETROSPECTIVE AND LINK WITH THE RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal*, 1111-1125.
14. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
15. Martínez-Córcoles, M., & Zhu, X. (2020). Leading Proactivity in Innovative Startups: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 1-17.
16. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 770-791.
17. Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 921-933.
18. Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
19. Shapero, A. (1975). The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, 83-88.

20. محمد بن جلال بن منظور. (1984). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.