

تأثير الخصائص الريادية للقادة في اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها  
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك

**The impact of the of entrepreneurial characteristics of leaders in  
discovering and investing in entrepreneurial opportunities An  
exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at  
the University of Kirkuk**

أ.م.د. حاتم علي عبدالله

Assist. Prof . Dr. Hatem Ali Abdulla

جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد  
College of Administration and Economics  
Economics  
Tikrit University

الباحثة: شيماء حسن أحمد

Researcher: Shaima Hassan  
Ahmed

جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد  
College of Administration and

Tikrit University  
Hadminstration 81 @tu.edu.iq  
[Cade.2021.40@st.tu.edu.iq](mailto:Cade.2021.40@st.tu.edu.iq)

تاريخ استلام البحث 2022/ 6/10 تاريخ قبول النشر 2022/8/1 تاريخ النشر 2023/12 / 30

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.182323>

## المستخلص

تشير البحث الى دراسة أثر خصائص القادة الرياديين في اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها وتحديدًا في جامعة كركوك التي تعد من الجامعات الناشئة في العراق، عبر معرفة اثر خصائص القادة الرياديين في اكتشاف الفرص الريادية ومن ثم العمل على استثمارها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع ووصف وتحليل البيانات المجمعة بوساطة الاستبانة التي تمثلت بالأداة الرئيسية للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة من (132) فردا والمتمثل ب ( رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد، معاون عميد، رئيس قسم)، اختيرت عينة قصدية بأسلوب الحصر الشامل بواقع (132) وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (121) أستبانة ( 3 ) منها كانت تالفة و( 118 ) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث الى أن القيادة الريادية في جامعة كركوك تستطيع بما تمتاز به من خصائص في مواجهة التحديات واستيعاب عدم التأكد وتمهيد الطريق لأعمال الجامعة وبناء الالتزام داخل الجامعة فضلا عن تحديد الحدود أو الأولويات من اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها، ألا أن هذا الاكتشاف والاستثمار محدود نوعا ما بمدى توافر وتخصيص الموارد ، وأوصت الدراسة باستحصال الدعم اللازم من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومحافظة كركوك لزيادة توفير فرص العمل الاستثمار في الطاقات الشابة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، خصائص القادة الرياديين، الفرص الريادية، اكتشاف الفرص الريادية، استثمار الفرص الريادية

## Abstract

The research aims to indicate the impact of the characteristics of the entrepreneurial leaders in discovering and investing in entrepreneurial opportunities, specifically in the University of Kirkuk, which is one of the emerging universities in Iraq, by knowing the

impact of the characteristics of the few entrepreneurs in discovering entrepreneurial opportunities and then working on their investment. Description and analysis of the data collected by means of the questionnaire, which was the main tool of the study. The study community represented (133) individuals, represented by (the President of the University, Assistant President of the University, Dean, Associate Dean, Head of Department). They had a questionnaire, and (121)

questionnaires were retrieved, (3) of which were damaged, and (118) questionnaires, all of which were valid for analysis. The study concluded that the entrepreneurial leadership at the University

of Kirkuk is able, with its characteristics, to face challenges, assimilate and pave the way for university business and build commitment within the university, as well as defining the limits or priorities of discovering and investing in entrepreneurial opportunities. However, discovery and investment are somewhat limited by the availability and allocation of The study recommended obtaining the necessary support from the Ministry of Higher Education and Scientific Research and the Governorate of Kirkuk to increase the provision of job opportunities to ensure investment in young energies .

**Keywords:** *entrepreneurial leadership, characteristics of the pioneer necklace, pioneering opportunities, discovering pioneering opportunities, investing pioneering opportunities*

## المقدمة

تواجه المنظمات اليوم التطورات والتغيرات السريعة ، وأصبح بقائها ونجاحها في بيئة تنافسية سريعة التغير ، يتطلب التغير الفعال ، والابداع المستمر ، فالريادة من المفاهيم الأساسية لثقافة الأعمال في المنظمات الحديثة ، وتعتبر الدافع والمحرك الرئيسي لإيجاد فرص عمل جديدة ، وتأتي الجامعات في مقدمة المنظمات التعليمية كحاضنة للريادة ، وأحدى المنظمات للتغير الاجتماعي ، والتي يقع على عاتقها دورا كبيرا لتخريج أجيال تدرك الفرص، واكتشاف القدرات والمبادرة في تبنيها، وتلبية احتياجات المجتمع من الطاقات البشرية المؤهلة، وأن المساهمة في التنمية الاقتصادية هي احد اهم الأدوار التي تسعى الجامعة الى تحقيقها من خلال التعليم الريادي ، واستثمار الأفكار الإبداعية وتحويلها الى مشاريع واقعية، عبر أعمال التجديد والابتكار والتي تحدث في داخل الجامعة أو خارجها ، فالأفكار الريادية تنصهر في بوتقة الجامعة وبالأخص إذا تم توفير المناخ الذي يبني ويشجع تلك الأفكار، وأن هذه الأدوار تتطلب قيادة تتمتع بخصائص ريادية تمتلك القدرة على صنع واتخاذ القرارات، فالقيادة الريادية وعبر ما تمتلكه من رؤية للمستقبل تمكنها من اتخاذ قرارات جريئة لأجل اغتنام الفرص الريادية واستثمارها، وتبرز أهميتها من خلال التعامل مع التغيرات السريعة والمبادرة لتوليد الفرص واستثمارها ، ومن هذا المنطلق وبناءً على ما تقدم فأن فكرة الدراسة الحالية، ومبررات اختيار جامعة كركوك جاءت بشكل واقعي لأن البيئة العراقية وبالأخص محافظة كركوك مليئة بالفرص إذ أن جامعة كركوك وبحسب المجتمع المحلي للمحافظة وتميزه بالتنوع يبحث على الريادية في الأعمال ، وبالتالي فأن فيه من الفرص الريادية الكثيرة

## المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث المنهجية العلمية للدراسة التي تحدد المسار العام للدراسة، وتمثل خطة عمل لتحديد مشكلة الدراسة ، وأهدافها وأهميتها ومخططها الفرضي وفرضياته والمنهج الذي تمّ اعتماده وكما يلي:

### أولاً: مشكلة الدراسة

إن التغيير المنشود في منظمات التعليم العالي يتوقف على ما تستطيع به المنظمات من اكتشاف الفرص واستثمارها لتحقيق الأهداف ، إذ أن بيئة التعليم العالي أصبحت محدودة الفرص بسبب المنافسة بين الجامعات والمنافسة مع الجامعات الإقليمية والدولية بسبب تلاشي الحدود وتحول العالم الى قرية صغيرة مليئة بالمنافسة ، هذا التحول في البيئة يجعل المنظمات ومنها الجامعات ، التحول الى الفكر الريادي في كيفية اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تحدد في الكيفية التي بموجبها تستطيع جامعة كركوك في اكتشاف الفرص واستثمارها، وتبعاً لما تتميز به القيادة الريادية من خصائص، إذ إن التعليم العالي بحاجة إلى قيادات فعالة تعمل على استثمار الفرص، ولتحدد مشكلة الدراسة في فهم دور القيادة الريادية عبر ما تمتاز به من خصائص في ميدان التعليم العالي عبر ما تستطيع من توفير الموارد أو

تخصيصها في أوجهها المطلوبة ليتضح تساؤل البحث في ( كيف يمكن لخصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك من اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها في جامعة كركوك) واعتماداً على التساؤل أعلاه يمكن تحديد المشكلة عبر التساؤلات الآتية :

1- ما النموذج العاملي المدرك لقياس الخصائص الريادية للقادة في جامعة كركوك ؟

2- ما النموذج العاملي المدرك لقياس الفرص الريادية في جامعة كركوك ؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ أنّها تناولت أحد أكثر الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في ميدان إدارة الأعمال بوصفها الحقل الدراسي الناشئ فضلاً عن تطبيقها في ميدان التعليم العالي الذي يعاني من بعض المشكلات في كيفية اكتشاف الفرص واستثمارها من جانب، ومحدودية الموارد، وهذا يتعزز من خلال فهم الكيفية التي يمكن للمنظمة المبحوثة من اكتشاف واستثمار الفرص عبر ما تمتلكه القيادة الريادية من خصائص بالإضافة إلى مساهمة الدراسة في عملية وضع الرؤية للجامعة المبحوثة تجاه المتغيرات المبحوثة ودورها في تحقيق مستويات أداء عالية على المدى البعيد، ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقطة التالية :-

محاولة فهم أهمية الخصائص الريادية للقادة في المنظمة المبحوثة في اكتشاف الفرص الريادية في مجتمع ومحافظة كركوك والعمل على استثمارها بالشكل الذي يناسب ادراكات العينة المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

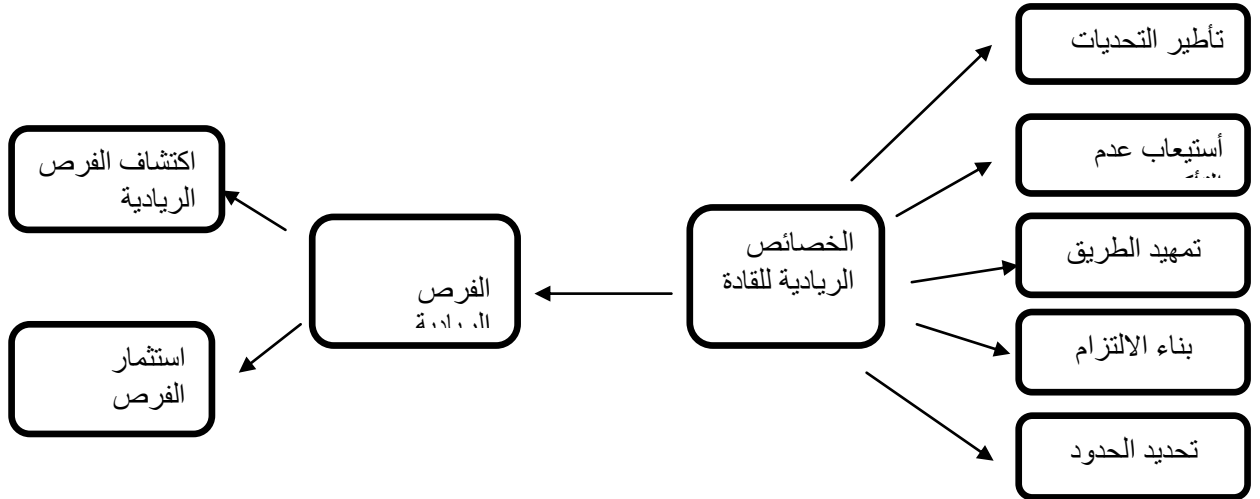
يهدف البحث أساساً التأكيد من توافر الفرص الريادية في جامعة كركوك، والتأكيد على كيفية اكتشافها واستثمارها من خلال خصائص القيادة الريادية ومن ثم إيجاد العلاقة بين خصائص القادة الرياديين ومدى قدرتها في اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها من خلال الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على الخصائص الريادية للقادة في المنظمة من قبل العينة المبحوثة.

2. التعرف على كيفية استكشاف الفرص الريادية في الجامعة المبحوثة بحسب ادراكات العينة المبحوثة؟

#### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط فرضي يشير إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل بعد ، كما في الشكل (1):



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### خامساً: فرضيات الدراسة :

- سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة وبناءً على مخططها وتحقيقاً لأهدافها فقد تم اشتقاق الفرضية الآتية:-
1. يتوافر نموذج عاملي واقعي لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك بحسب ادراكات العينة المبحوثة .
  2. يتوافر نموذج عاملي واقعي لقياس الفرص الريادية في جامعة كركوك بحسب ادراكات العينة المبحوثة.
  3. تؤثر الخصائص الريادية للقادة معنوياً في اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها في الجامعة المبحوثة .

#### سادساً : منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المدخل الاستنباطي في دراستها عبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يُعد من أكثر المناهج استعمالاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية والتي يمكن الخروج بنتائج منطقية ومقبولة والتوصل الى الاستنتاجات والتوصيات .

#### سابعاً: أداة جمع البيانات

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والتي تم تصميمها لتعكس متغير الدراسة وأبعادها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمصادر المستعملة في الاستبانة كما في الجدول ( 1 )

الجدول ( 1 ) يبين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية والمصادر المستعملة في تصميم الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	مصادر القياس
1	معلومات عامة	العمر، النوع الاجتماعي			أعداد الباحثة

			المؤهل العلمي ، المرتبة العلمية،سنوات الخدمة		
Bagheri& Harrison,2020 : 671 ; Selvaraja& pihi,2017:154-155	X1-X5	5	تأطير التحديات	الخصائص الريادية للقادة	2
	X6-X10	5	استيعاب عدم التأكد		
	X11-X15	5	تمهيد الطريق		
	X16-X20	5	بناء الالتزام		
	X21-X25	5	تحديد الحدود		
		25	أجمالي الخصائص الريادية للقادة		
(Koryak et al,2018:424; Andrés et al,n2019:23; Araceli et al, 2016:449)	Y1-Y5	5	اكتشاف الفرص الريادية	الفرص الريادية	3
	Y6-Y10	5	استثمار الفرص الريادية		
Andrés et al,2019:23; Mura et al,2014:20		10	أجمالي الفرص الريادية		

المصدر: الجدول من أعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر المشار إليها في متن الجدول

#### ثامناً: الأدوات الإحصائية للدراسة

تم تحليل البيانات من خلال استعمال برنامج ( SMART, PLS3 ) والذي يعتبر احد البرامج الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليه في تحليل بيانات الدراسة .

#### تاسعاً :- وصف مجتمع وعينة الدراسة

تتناول هذا الفقرة التعريف بميدان الدراسة متصلاً عن المجتمع والعينة وكالاتي :-

#### أولاً :- مجتمع الدراسة

يشير تحديد المجتمع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة ، إذ تتبين متغيرات الدراسة وأهدافها في إطار التحديد الصحيح لمجتمع الدراسة ، حيث تم أتباع الأسلوب الميداني ويتناول هذا الجانب مجتمع الدراسة وعينتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما

#### ثانياً :- وصف أفراد عينة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ووصولاً الى اختبار وتطبيق فرضياتها وتحقيقاً لأهداف الدراسة التحليلية ، فقد تم اختيار عينة الدراسة من رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والفروع في جامعة كركوك والبالغ عددهم ( 132 ) مفردة بأسلوب الحصر الشامل توزعت بواقع ( 1 ) رئيس الجامعة و ( 1 ) مساعد العلمي و ( 18 ) عميدا و ( 18 ) معاون اداري و ( 18 ) معاون علمي وواقع ( 76 ) رئيس قسم وفرع .

#### المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة

أن المنظمات بحاجة إلى إدارة قادرة على تطوير المنظمة ، من خلال ما تمتلكه من معرفة وقدرات ، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات رؤية ثابتة نحو المستقبل ، لأحداث تطور شامل في المجال الثقافي والمعرفي وتغيير النظم التقليدية ، وأن أساسيات نجاح القادة ، وبلوغه الريادة تنبثق من توفر خصائص الريادة ، والتي تعد مدخلا لتعزيز السلوك الريادي ، واستثمار الطاقات ، وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمة .

## أولاً : - القيادة الريادية

### 1. المفهوم

أن القيادة الريادية يمكن تعريفها بأنها نهج مختلف وفريد من نوعه وهي أمر حيوي في التغلب على تحديات ومشاكل المنظمات الحالية وأنها يمكن القادة من إدارة منظماتهم بشكل فعال وتوجيهها بهدف معالجة المشاكل التنظيمية بطريقة أكثر إبداعا وابتكارا . ( Dahiru , 2017 : 4 ) ، هذا وقد ذكرت ( Ruttan , 2019 : 9 ) وحسب رأي Warren 2012 أن هناك خمسة مفاتيح أساسية لازدهار القيادة الريادية وهي :-

- 1- الرؤية وعدم الرضا عن الحاضر .
- 2- معرفة المزايا غير العادلة والاستفادة منها .
- 3- القدرة على جذب الأفراد وإضفاء المزيد من الرؤية .
- 4- المرونة في التكيف والانفتاح على التغذية الراجعة والقدرة على مواصلة التعلم .
- 5- المثابرة والتنفيذ .

وبين ( Wulandari , 2021 : 140 ) أن القيادة الريادية هي القدرة على إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل اكتساب السلوكيات التي تبحث عن الفرص والفوائد ، وهي عملية ديناميكية لعرض الرؤية وخلق المشاركة بين العاملين وقبول المخاطرة في مواجهة رؤية القائد وبالتالي، تشمل القيادة الريادية جميع القدرات اللازمة لخلق قيمة لرؤية أهداف المنظمة ، من خلال الخصائص الريادية التي يمتلكها كالتواصل والتشجيع؛ والملائمة ومعرفة الأعمال؛ والقدرة على تحليل التهديد البيئي ورؤية الفرصة .

### 2. أهمية القيادة الريادية

أن القيادة الريادية ليست منصب بل هي عملية وان القائد الريادي يتحمل مسؤولية مساعدة المنظمة على خلق الظروف المطلوبة فيها وليس فقط إدارتها فهو يساعد المنظمة على الاستجابة الإبداعية إلى التغيير في البيئة الخارجية، وبذلك أوضح العديد من الباحثين أهمية القيادة الريادية بالآتي :-

أذ بين ( Sandybayev , 2019 : 49- 53 ) أن الريادي الناجح يمتلك عدة صفات قيادية وهو يجمع ما بين تحقيق الأهداف مع الشغف والرؤية والابتكارية والمخاطرة وصنع القرار وهو يستخدم طرق غير معيارية في الأعمال ويبدل كل طاقته لتحقيق الأهداف وهو ميال إلى توليد الأفكار الإبداعية التي تسمح للمنظمات بمجاراة الزمن والتوجهات والمحافظة على تنافسيتها والبقاء ،

ونكر ( Mehmood & Waheed , 2019 : 73 ) بأن أهمية القيادة الريادية تكمن في

1. تحفيز العملية الإبداعية في البيئة الديناميكية وخلق القيمة في المنظمات
2. الهام الأتباع على تحقيق الأهداف المرغوبة مثل تشخيص الفرص الريادية واستثمارها.

3. الاتصالات الفاعلة في توجيه العاملين تجاه الأهداف التنظيمية وتشخيص الفرص وتشارك الرؤية مع العاملين لاستثمار الفرص وكسب الميزة التنافسية.

### 3. خصائص القيادة الريادية

أن بعض الدراسات تناولت خصائص ومهارات للقائد الريادي فقد اقترح Harrison et al 2018 سبعة عشر مهارة للقيادة الريادية مطلوبة للنجاح ولكنه لم يضع أساس للبحوث التجريبية اللاحقة ولم يتناول سلوكيات خاصة للقائد الريادي . ( Chandranathan ,2020:15 ) ،

#### أ: تأطير التحديات ( Challenge Framing )

أن تأطير التحديات يعتمد على الأطر أو الحدود التي يضعها القائد تجاه توقعات الأداء العالي حيث يضع أهداف عالية ويعمل بجد واقتدار ويعرف التفاصيل ببديهيته وقد أعتمد هذا المقياس من قبل gupta et al 2004 huang et al 2014 لتحديد أداء القائد الريادي ووجدوا أن له اثر كبير على أداء القائد الريادي في المشاريع الجديدة . ( Naushad , 2021 : 227-228 ) ،وأضاف ( Dahlin & Gratell , 2018:9-10 ) يقوم القائد بتأطير ما يمكن تحقيقه ودفع الفريق إلى أقصى حدود أدائه دون استنزاف الفريق أي أنها عملية موازنة ما بين تحسين النتائج ولكن في نفس الوقت تتطلب فهم لحدود الأفراد أو العاملين ويحتاج القائد في تأطير التحديات إلى أن يكون عملي وينتبه إلى ما يمكن تحقيقه وينسج من خلال ذلك رؤية تستحق السعي إلى تحقيقها.

#### ب. استيعاب عدم التأكد ( Understand the Uncertainty )

هذا الخاصية يتطلب من القائد الريادي إلى تعمق في تقييم المستقبل ورسم رؤية للمستقبل والقائد الريادي يرى بان هذا المستقبل يمكن تفعيله من خلال خصائص يمتلكها العاملين بسبب ثقته بما يمكنهم تحقيقه في تفعيل هذا السيناريو، أي يجب تقليل عدم التأكد لدى العاملين ، بإقناعهم بان الرؤية التي يطرحها قابلة للتفعيل من قبلهم .

( Gupta, MacMillan & Surie 2004 : 7 ) ، وبين ( Ranjan, 2018 : 107 ) عندما يخطط ويضع القائد رؤيته للمستقبل ويعمل على تفعيل العاملين تجاه تحقيق الرؤية فإن القائد تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها هذه الرؤية سواء نجاحها أو فشلها فمن خلال تحمل هذه المسؤولية يرفع القائد المسؤولية عن عاتق العاملين ويسمح لهم بالسعي إلى تحقيق الرؤية دون الخوف من الإخفاق .

#### ج. تمهيد الطريق ( Clearing Path )

ويشير الى أن القائد يجب أن يكون مدركا للخطوات الضرورية لتوضيح الأهداف والمسارات وتعزيز الرضا من خلال المكافآت الخارجية والتي بدورها ستزيد من الدافع الجوهري للعاملين ، وعليه أن القائد الريادي الفاعل يتوقع المقاومة المحتملة وبذللها ويكسب الدعم من أصحاب المصالح الأساسيين من المكونات داخل المنظمة ومن المكونات خارجها وهو يزيل الحواجز أمام العاملين عندما تعيق تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة . ( Steenkamp ,2021: 2 ) ويوضح ( Nzeneri , 2020 : 349 ) أن القائد يقوم بعملية الهام وتوجيه العاملين للقيام بأفضل ما لديهم في تحقيق الأهداف المرجوة وان سلوك وأداء القائد تجاه العاملين أذ أن القائد يشارك في تكملة قدرات العاملين من اجل اختيار انسب السبل لتحقيق أهداف المنظمة حيث تم تحديد عدة ادوار يقوم بها القائد الفعال كشخص يحدد الهدف ويحدد مسار العاملين مما يسهل فسخ المجال للعاملين لتحقيق الهدف .

#### د. بناء الالتزام ( Commitment Building )

الالتزام هو القوة التي تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف معين ويمثل قوة هوية الفرد مع المنظمة والمشاركة فيها ويحتل الالتزام مكانة مهمة في المنظمة والتي يمكن ملاحظته في المواقف والسلوكيات في مكان العمل بالإضافة الى ذلك يتكون الالتزام من ثلاث مكونات وهي ( Keskes , 2014 :34 ) :-

### 1- رغبة ( التزام عاطفي )

يستلزم قبول واستيعاب أهداف المنظمة وقيمه والاستعداد لبذل جهد بسبب قوة الارتباط العاطفي والذي يعمل على استمرار العاملين في المنظمة رغبة منهم للعمل بسبب هذا الالتزام .

### 2- حاجة ( التزام مستمر )

يشير الى الوعي بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة حيث يبقى العاملين ذو الالتزام العالي بالاستمرارية مع المنظمة لأنهم يرون أن تكاليف ترك العمل مكلفة ويشير هذا النوع الى بقاء العاملين لان لديهم الكثير من الوقت المستثمر للعمل .

### 3- التزام ( التزام معياري ) للحفاظ على الوظيفة في المنظمة

يتطلب التزامات متصورة للحفاظ على عضوية وعلاقة التوظيف مقابل البقاء في العمل حيث يشعر العاملين بأنهم مجبرين الى الرد بالمثل مع الولاء والالتزام المستمدين من المبادئ الأخلاقية والقيمية القائمة على قواعد المعاملة بالمثل وممارسات التنشئة الاجتماعية .

### هـ. تحديد الحدود ( Limits Specification )

يتمثل تحديد الحدود في بناء اتفاق وفهم في المجموعة حول ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وبهذا الشكل يقوم القائد بإعادة تشكيل معرفة الأفراد لأنفسهم تجاه قدراتهم من خلال إزالة أفكارهم تجاه محدودية قدرتهم وعلى القائد الريادي أن يضع بدلا من ذلك الحدود الواضحة الحقيقية بهدف تحسين الابتكاره وتحسين النتائج والإبداع في المنتجات وهذا يعتمد على التكامل . (9: 2018 , Dahlin & Gratell ) ، الى جانب ذلك يرى الباحث ( Mishra & Misra , 73 : 2017 ) أن تحديد الحدود يعتمد على التحفيز الفكري والحماسة والموقف الايجابي والتكامل وتشجيع العاملين على التفكير وتحدي المعتقدات والمواقف تجاه الآخرين باستخدام عقولهم وعليه فان هذا البعد مهم في تحديد أو رسم المحددات أو القيود الحقيقية وكشفها للآخرين .

396

### ثالثاً :- الفرص الريادية

#### 1. المفهوم الجدول ( 2 ) : بعض المفاهيم المرتبطة بالفرص الريادية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Audretseh&Belitski,2013:123	حيث أشار أن الفرص تعتبر بعد جوهري من أبعاد الريادة بل أن الريادة هي في الحقيقة دراسة للفرص حيث أن ميدان الريادة هو عملية دراسة مصادر الفرص وعملية استكشاف الفرص وتقييم واستثمار الفرص وأن الريادة هي فهم كيف يمكن أن تبدأ المشاريع الجديدة وتمول وتنفذ ، وذلك لاستثمار الفرص التي يتم التعرف عليها أو خلقها
2	Aziz,2019:11	يعرف أن الفرص الريادية هي خطة عمل أو فكرة أو معتقد قد لا



<p>ينطبق مع ما هو في مخيلة الريادي حيث في بعض الأحيان قد لا تتوفر الفرص مسبقا قبل العمل بل يجب خلقها ومن خلال خيال الريادي وجهده الذي يبذله وان الريادي يقوم بجمع موجودات تختلف في خصائصها ويوظفها لإنتاج عروض جديدة على أمل أن ترضي متطلبات الزبون وتولد أرباحا .</p>	
<p>أنه يمكن تعريف الفرص الريادية على أنها المواقف والتي فيها يمكن طرح سلع أو خدمات أو مواد خام أو طرق تنظيمية جديدة وبيعها بسعر أعلى من كلفة إنتاجها ويعتمد تحليل الفرصة على المسائل التالية: أ. توفر الفرصة الريادية. ب. يستكشف الأفراد أو المنظمات الفرص الريادية ويستثمرونها وتستخدم طرق مختلفة لاستثمار الفرص الريادية</p>	3 Foss & Klein, ,2020:366

أما عن الكيفية التي يتم بها الاعتراف وتقييم الفرص بأنها ريادية فقد أوضح ( Rastkhiz *et al*,2018 :4 )

بأن الفرص الريادية تدرك ويتم الاعتراف بها وتقييم من خلال :-

**1- العوامل الاقتصادية والمالية:** يكون تقييم الفرص الريادية من قبل الريادي بالاعتماد على ما إذا كانت قيمة الفرصة تتجاوز كلفتها، فالفرص التي توقعاتها الاقتصادية جيدة تكون مرغوبة لعدد كبير من الرياديين وهناك الكثير من العوامل الاقتصادية والمالية لتقييم الفرص الريادية ، ولكن وجد أن الرياديين عادة يستخدمون أهمها مثل نقطة التعادل وصافي الربحية والعائد على الاستثمار ومعدل العائد الداخلي والإنفاق على البحث والتطوير والكلف الكلية كونها تمثل العوامل المالية .

### 2- السوق والصناعة:

هذا العامل يهتم بدراسة الريادي جاذبية ديناميكيات أسواق معينة في الصناعة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وعليه فان فهم احتياجات الزبون ومتطلبات السوق تمثل فرصة جيدة وأبعاد السوق أو الصناعة هي السوق الهدف والزبائن الأساسيين والمنافسين وهيكل السوق وحجم السوق وإمكانيات السوق وطاقة السوق والنسبة السوقية القابلة للتحقيق.

### 3- المنتجات أو الخدمات:

وفق هذا العامل يمكن تقييم أفكار الريادي عند إطلاقه لمنتج أو خدمة جديدة ، وهذا يتطلب الأخذ في الحسبان أمور قبل العمل ، مثل الاحتياجات التي تلبها هذه المنتجات أو الخدمات أو المشكلة التي تحلها وهذا يسمى (اقتراح القيمة) ، ومدى تفوق هذا المنتج أو الخدمة على منتجات وخدمات المنافسين ( الميزة التنافسية ) وحدائة المنتج أو الخدمة ، بالإضافة إلى عدد المنتجات أو الخدمات الموجودة أصلا في السوق ( الندرة ) والكلفة بالنسبة إلى المنظمات الأخرى التي قد تحاول أن تقلد هذا المنتج ( إمكانية التقليد ) ، ( Duening *et al*,2015:28 ) .

### 2. أبعاد الفرص الريادية

وذكر (Hajizadeh & Zali, 2016:63) أنه يمكن تقسيم عملية ريادة الأعمال إلى عمليتين فرعيتين وهي اكتشاف الفرصة واستثمار الفرصة ، أذ قدم العديد من الباحثين "اكتشاف الفرصة" كعنصر مهم في عملية ريادة الأعمال وخلق الأعمال وفقاً للتعريف الذي تعتبره الأبحاث أن الفرصة تكمن في قلب عملية ريادة الأعمال فإن رائد الأعمال هو فرد قادر على تحديد وتقييم واستثمار الفرص .

### أ. اكتشاف الفرص الريادية (Discover entrepreneurial opportunities)

إن وجهة نظر اكتشاف الفرص الريادية لها جذورها في الاقتصاد النمساوي (Kirzner, 1997؛ Hayek, 1945) وقد روج لها مؤخرًا علماء مثل Shane and Eckhardt and Shane, 2003 , Shane, 2000, 2003, Venkataraman, 2000 حيث صاغ (Venkataraman 1997) الترابط وفق الفرص الفردية كإطار جديد لريادة الأعمال في الأساس، وريادة الأعمال هي ما يحدث عندما يلتقي فرد مغامر بفرصة مربحة وعلى الرغم من أن الاعتراف بفرص ريادة الأعمال هو عملية ذاتية فإن الفرص بحد ذاتها هي ظواهر موضوعية غير معروفة لجميع الأطراف في جميع الأوقات على سبيل المثال اكتشاف الهاتف فُرصًا جديدة للاتصال سواء اكتشف الأفراد هذه الفرص أم لا (Korsgaard, 2016:132).

وأوضح (Chetty et al, 2018 : 70) أن مفهوم اكتشاف الفرص الريادية على انه فعل أو عملية أدراك أو أيجاد أو توفير مجموعة مواتية من الظروف لأجل خلق القيمة فإن الفرص هي نتيجة الصدمات الخارجية مثل تغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو مجرد ظواهر خارجية وأن هذه الصدمات تؤدي إلى اكتشافات الفرص الريادية لأن رواد الأعمال اليقظين يتعرفون عليها وينقلون المعلومات حول هذه الفرص المتاحة بالإضافة أن فرص الإبداع يؤدي الى اكتشاف الفرص وبالعكس قد تصبح الفرص التي يتم إنشاؤها في وقت معين منصة لاكتشاف الفرص الأخرى أو أنشاؤها لاحقاً .

### ب. استثمار الفرص الريادية ( Investing in entrepreneurial opportunities )

يعرّف McMilan et al 1986 استثمار الفرصة بأنه 'بناء عمليات فعالة ومثالية للمنتجات والخدمات المحددة والذي يعد خطوة ضرورية لمعظم رواد الأعمال لكسب الدخل وإنشاء عمل تجاري ناجح يعتقد March(1991) and Rice 2002 أن المشروع يبدأ باكتشاف فرصة عمل جديدة وأثناء الاكتشاف يحاول رواد الأعمال تحسين معرفتهم بالتكنولوجيا والسوق من خلال جمع المعلومات الناتجة عن التجربة والبحث مثل أبحاث السوق حول طلب العملاء وتطوير التكنولوجيا واختبارها ويتكون استثمار الفرص من عناصر مثل النهج الموجه نحو الموارد والمعرفة العالية بالسوق والتكنولوجيا والقدرة العالية للإدارة ودعم المساهمين الذين يستثمرونه (Tajpour et al, 2018:72) .

وذكر (Söderqvist, 2011 : 23) أن استثمار الفرص الريادية هي جزء من العملية الريادية وترتبط بعملية تقييم الفرصة وتحريك الموارد والحصول على الشرعية وتشير إلى ما يتم تنفيذه لتحقيق الفرصة وان استثمار الفرصة يشمل

أيضا على 398

نشاطات مثل التحسين والتقييم والتطبيق والاستثمار التجاري .

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

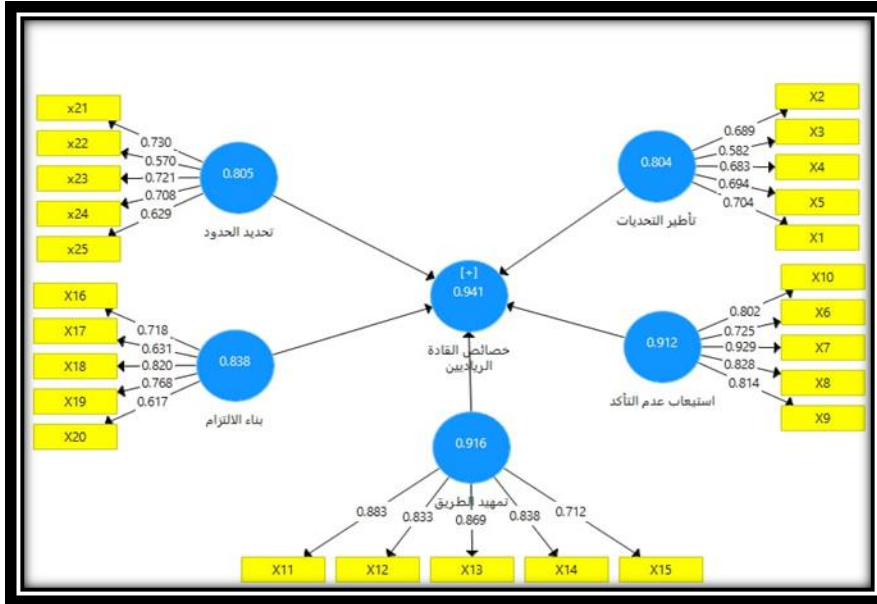
بعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الحالية، يستعرض هذا المبحث متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال معرفة التحليل العاملي التوكيدي للمتغير والمتمثل بأثر خصائص القيادة الريادية اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها في جامعة كركوك . وبالتالي سيتم عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استعمال الأساليب الإحصائية حول هذه المتغيرات من عينة الدراسة في جامعة كركوك والتي تم قياسها في ضوء الاستبانة، وفقاً لما يأتي:

### أولاً: التهيئة والبناء للتحليل العاملي التوكيدي

الدراسة الحالية قائمة على أثر الخصائص الريادية للقيادة في اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها ، وتتمثل القوة الرئيسة للتحليل العاملي التوكيدي في قدرته على تحديد مدى جودة تعميم نماذج القياس عبر مجموعات من الأفراد ، أو عبر الزمن ( Brown,2015,1) ، ولأن الدراسة في طبيعتها ميدانية ، وقائمة على المنهج الوصفي التحليلي ، فقد تطلب بداية بناء المقياس وفق الأبعاد المحددة ، للخصائص الريادية للقيادة والفرص الريادية

### ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي للخصائص الريادية للقيادة .

بغية التوصل الى نتائج منطقية لمتغير القيادة الريادية فقد قامت الباحثة بأجراء التحليل وفقاً لبرنامج (SMART,PLS3)، وبعد إجراء التحليل تبين للباحثة النتائج في الشكل (2) والذي تم توضيحه في الجدول (3) الذي يلخص الاختبارين السابقين:



المصدر: مخرجات برنامج (SMART,PLS3)

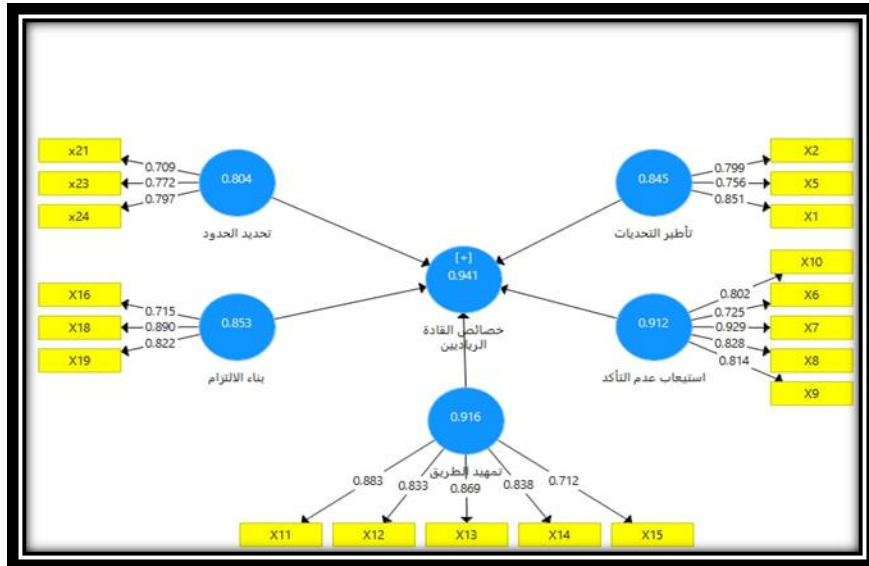
ويمكن ترجمة الشكل (2) الى أرقام تفصيلية كما في الجدول (3)

جدول (3) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية قبل الحذف

AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
						0.704	X1
						0.689	X2

0.452	0.804					0.582	X3
						0.683	X4
						0.694	X5
		0.757	0.529	0.636	0.683	0.672	XXX1
0.676	0.912				0.725		X6
					0.929		X7
					0.828		X8
					0.814		X9
					0.802		X10
		0.762	0.565	0.744	0.822	0.683	XXX2
0.688	0.916			0.883			X11
				0.833			X12
				0.869			X13
				0.838			X14
				0.712			X15
		0.848	0.737	0.829	0.744	0.636	XXX3
0.511	0.838		0.718				X16
			0.631				X17
			0.820				X18
			0.768				X19
			0.617				X20
		0.791	0.715	0.737	0.565	0.529	XXX4
0.455	0.805	0.730					X21
		0.570					X22
		0.721					X23
		0.708					X24
		0.629					X25
		0.674	0.791	0.848	0.762	0.757	XXX5

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SMART ,PLS3  
 Cr: ثبات التركيب  
 AVE : متوسط التباين المستخلص



ويمكن ترجمة الشكل (3) الى أرقام تفصيلية كما في الجدول (4)

جدول (4) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية بعد الحذف

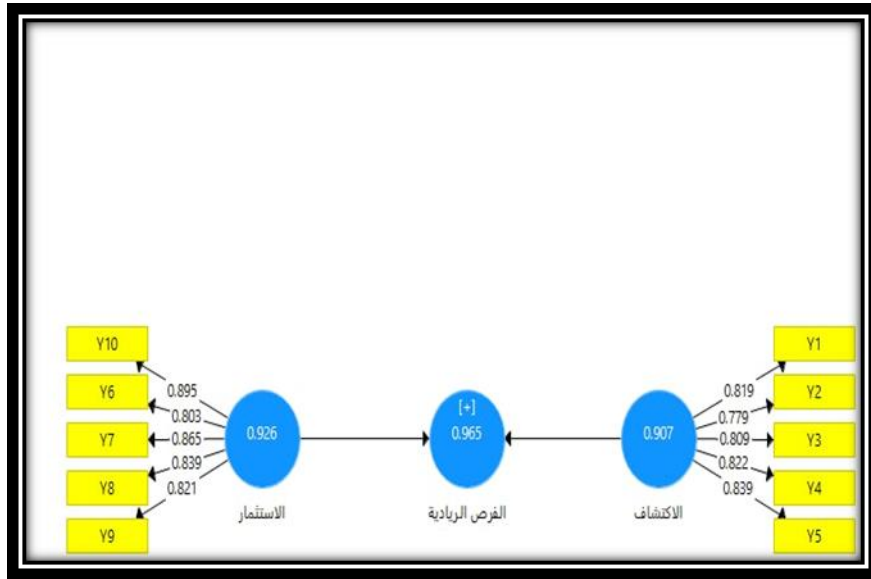
AVE	CR	XXX5	XXX4	XXX3	XXX2	XXX1	الفقرة
0.645	0.845					0.851	X1
						0.799	X2
						0.756	X5
		0.582	0.369	0.505	0.565	0.803	XXX1
0.676	0.912				0.725		X6
					0.929		X7
					0.828		X8
					0.814		X9
					0.802		X10
		0.775	0.524	0.744	0.822	0.565	XXX2
			0.883			X11	

0.688	0.916			0.833			X12
				0.869			X13
				0.838			X14
				0.712			X15
		0.844	0.701	0.829	0.744	0.505	XXX3
0.660	0.853		0.715				X16
			0.890				X18
			0.822				X19
		0.765	0.813	0.701	0.524	0.369	XXX4
0.578	0.804	0.709					X21
		0.772					X23
		0.797					X24
		0.760	0.765	0.844	0.775	0.582	XXX5

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SMART ,PLS3

وإذ أن متابعة الشكل (3) والجدول (4) يتبين إن النموذج العملي التوكيدي لأبعاد القيادة الريادية امتاز بتحقق جميع معايير الصدق من حيث الصدق التقاربي (ثبات التركيب، ومتوسط التباين المستخلص) فضلا عن الصدق التمييزي (تشبع الفقرات، معيار فورنل لاركر) وبالتالي جاهز للتحليل واختبار الفرضيات ويتحقق قبول الفرضية الرئيسية الأولى ( يتوافر نموذج عملي لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك ) التي تجيب بدورها عن التساؤل الفرعي ( ما النموذج العملي المدرك لقياس خصائص القادة الرياديين في جامعة كركوك )

تتابعا مع ما قمنا به في الفقرات السابقة سوف تلجأ الباحثان هنا الى تقييم النموذج العملي لمتغير الفرص الريادية ، وبعد إجراء التحليل تبين للباحثان النتائج في الشكل(4) والذي تم توضيحه في الجدول يلخص الاختبار لأبعاد الفرص الريادية .



شكل (4) البنية العاملية لأبعاد الفرص الريادية

المصدر : SMART, PLS3 مخرجات برنامج

جدول (5) التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد الفرص الريادية

AVE	CR	YYY2	YYY1	الفقرة
0.662	0.907		0.819	Y1
			0.779	Y2
			0.809	Y3
			0.822	Y4
			0.839	Y5
		0.879	0.814	YYY1
0.715	0.926	0.803		Y6
		0.865		Y7
		0.839		Y8
		0.821		Y9
		0.895		Y10
		0.845	0.879	YYY2

من خلال متابعة الشكل (4) والجدول (5) تبين النموذج العملي التوكيدي لأبعاد الفرص الريادية قد امتاز بتحقق جميع المعايير للصدق من حيث الصدق التقاربي ( ثبات التركيب، ومتوسط التباين المستخلص ) فضلا عن الصدق التمييزي ( تشبع الفقرات، معيار فورنل لاركر ) وبذلك أن نموذج الفرص الريادية جاهز للتحليل وجاهز لاختبار الفرضيات ،

403

وبذلك يتحقق له في قبول الفرضية ( يتوافر نموذج عملي لقياس الفرص الريادية واستثمارها في جامعة كركوك بحسب ادراكات العينة المبحوثة ) والتي تجيب بدوره عن التساؤل الفرعي ( ما النموذج العملي المدرك لقياس الفرص الريادية في جامعة كركوك ) .

ولكي يستطيع الباحثان معرفة اتجاه وقوة التأثير للقيادة الريادية في الفرص الريادية ، فقد التجأ لتقنية البسترة (Bootstrapping) وهي من أفضل الأساليب الإحصائية من ناحية القوة لمعرفة معاملات الميل في برنامج (SMART,PLS3) وكما في الجدول (6).

### الجدول(6)

#### اختبار البسترة لتقييم معنوية العلاقات

المعنوية P	اختبار (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المعانية الأصلية	
0.027	2.216	0.088	0.199	0.196	القيادة الريادية <<<< الفرص الريادية

المصدر:الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SMART,PLS3.

يتضح من الجدول ( 6 ) أن التأثير المباشر للقيادة الريادية يسهم في استكشاف الفرص الريادية واستثمارها بمقدار ( 0.196 ) وهو تأثير معنوي حسب قيمة ( t ) البالغة ( 2.216 ) وهذا يشير الى أن القيادة الريادية وبفعل خصائصها الريادية المتمثلة ( بتأطير التحديات، واستيعاب عدم التأكد، وتمهيد الطريق ، وبناء الالتزام ، وتحديد الحدود ) سوف تؤدي الى استكشاف الفرص الريادية واستثمارها من خلال قيام إدارة الجامعة وبشكل مستمر بالبحث عن الفرص والذي تستثمر الجامعة كافة طاقاتها في استكشاف هذه الفرص حيث يسود منطق أن البحث عن الفرص يزيد من فرص التعلم والعمل على استثمار الخبرات المتراكمة من اجل أتمام العمل وتطوير الجامعة بالإضافة الى استثمار مهارات العاملين لأجل ترجمة المعرفة الجديدة الى خدمات عن طريق استثمار إدارة الجامعة موقعها الناشئ باستحصال دعم الوزارة والدعم المقدم للجامعة من المحافظة لتوفير فرص عمل جديدة لسوق العمل ، والجدول ( 6 ) يوضح ذلك بشكل أكثر دقة من خلال متابعة المسار بين القيادة الريادية والفرص الريادية وهذا يتوافق مع دراسة ( أحمد ، 2020 ) التي أشارت أن ممارسات القيادة الريادية لا بد وان يسير في خطين متوازيين ؛ يتعلق الأول بدور القائد الذي يركز على اكتشاف الفرص واستثمارها ، والثاني يتعلق بدور القائد القائم على التحفيز، والدافعية للتأثير على العاملين معه ، لتوجيه تركيزهم الى الفرص ويتوافق مع دراسة ( Bagheri, 2020 ) التي أشارت أن القيادة الريادية يعمل على تعزيز السلوك الأبتكاري للعاملين واستثمار الكفاءات من خلال خلق مناخ فعال ، وأدراك الفرص والتغلب على التحديات والتعقيدات التنافسية .



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تظهر من خلال نتائج التحليل العملي التوكيدي أن القيادة الريادية ومن خلال خصائصها تعزز من قدرات وإمكانية العاملين، على تنفيذ المهام وتحديد الأولويات المطلوبة لهذه المهام ، ويعمل على توظيف العاملين نحو فريق العمل وتحفيزهم على الالتزام بأهداف التطوير التنظيمي وعلى تحقيق ما هو أبعد من توقعات الأداء العالي والذي يمكنه من تحقيق أهداف

واقعية ومليئة بالتحديات لتطوير الأعمال في الجامعة.

2. أتضح أن القيادة الريادية تقع على عاتقه تحمل المسؤولية في تحديد رؤية الجامعة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، وتحمل مخاطر الأعمال لتقليل اللاتأكد لدى العاملين ، والتواصل بشكل مستمر مع العاملين ، وتجنيد فريق عمل موجه من أجل تطوير الجامعة وريادتها .

3. تبين من نتائج تحليل العملي التوكيدي أن من خلال خاصية الالتزام المتبادل للقيادة الريادية يحقق التكامل بين العاملين وتشجيع ودعم جهود العاملين وذلك من أجل التخلي عن المعتقدات القديمة وتوظيف عقولهم في كيفية توليد الأفكار الابتكارية لمواجهة التغيير البيئي .

4. يتضح من نتائج التحليل أن الجامعة المبحوثة عليها أظهر الجهود والقدرة اللازمة وعلى إدارة الوقت بفاعلية ووضع الخطط المسبقة والذي من شأنها أن يساعد على تحديد الفرص المتاحة واكتشافها واستثمارها في الوقت المناسب .

5. يتضح من النتائج أن العمل على اكتشاف الفرص الريادية واستثمارها بشكل استباقي يزيد من فرص التعلم من خلال استثمار الخبرات المتراكمة والأفكار الريادية في ترجمة المعرفة الجديدة وتحويلها الى خدمات .

### ثانياً : التوصيات

1. تطوير هيكله إجراءات وأساليب العمل بصورة مستمرة وتعزيز الثقة والتعاون بالشكل الذي يوفر المشاركة لجميع العاملين والإسهام وطرح الأفكار والأساليب التي تسهل في تحقيق الأهداف وتحفيزهم وإقناعهم من أجل تحقيقها بالشكل الذي ينعكس على الأداء المتحقق للجامعة بشكل عام واختيار القيادات التي تتوفر فيهم خصائص القيادة الريادية ، ومهاراتها ، والتي تكون قادرة على إدارة التغيير والتحول وترسيخ هذه الخصائص الريادية لدى العاملين لتعزز النجاح وتستخدم الحدس عند اتخاذ القرارات ، بالإضافة الى اعتمادها على هيكل موجه للمجتمع ، بدلاً من الهيكل التنظيمي .

2. تخصيص المزيد من الوقت من أجل وضع استراتيجيات جديدة لتطوير العلاقات مع المجتمع والمنظمات غير الحكومية والتي يدعم تطوير الجامعة فضلاً عن وضع خطط أبداعية لتنفيذ هذه الاستراتيجية .

3. توفير المناخ المناسب يشعر فيها العاملين بالحرية وذلك من أجل تهيئة الفرصة اللازمة للعاملين لتبادل الآراء والمقترحات وإشراك جميع العاملين في الجامعة على تحديد رؤيتها تجاه المستقبل الأكاديمي ، وتوفير كافة المستلزمات التعليمية التي من شأنها أن تسهل من طرح الأفكار الريادية واستثمارها التي تساهم في تطور الجامعة .

4. استثمار فرص في إقامة العلاقات وبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية من أجل مواكبة التطورات التقنية في الجامعات المتقدمة والإطلاع بشكل مستمر على التعلم والتطورات الجديدة وتوفير المزيد من الوقت وتوفير المناخ

المناسب يشعر فيها العاملين بالحرية ومن أجل تهيئة الفرصة اللازمة للعاملين لتبادل الآراء والمقترحات ، وتوفير كافة المستلزمات التعليمية التي من شأنها أن تسهل من طرح الأفكار الريادية واستثمارها التي تساهم في تطور الجامعة .

5. تقديم الدعم اللازم في استثمار الخبرات المتراكمة ونقلها الى جميع العاملين عن طريق إقامة وتفعيل الدورات اللازمة لذلك بالإضافة الى إتاحة الفرص أمام جميع العاملين في المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والمعوقات التي تواجه الجامعة .

#### المصادر

##### المصادر العربية

أحمد ، محمود مصطفى أحمد . ( 2020 ) تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية ، المجلد ( 14 ) ، العدد ( 10 ) ، ص ( 406- 473 ) ، كلية التربية بنين ، القاهرة ، جامعة الأزهر .

##### المصادر الأجنبية

1. Azizah, S. N., Nurhayati, S., & Anggraeni, A. I. (2020). How path goal theory enhance village administrator productivity in Indonesia collective culture. *I core*, 5(1).
2. Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2013). The missing pillar: The creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship. **Small Business Economics**, 41(4), 819-836.
3. Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization science**, 24(1), 301-317.
4. Aziz, O. (2019). **Entrepreneurship Facilitators and Their Role in Poverty**. ( Master of Science in Management Program in Ryerson University )
5. Alaydi, S. R. (2021). **Entrepreneurship and institutional challenges: disincentives or opportunities? Case studies in the Palestinian mobile phone sector** (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
6. Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Emerald
7. Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. **The Journal of High Technology Management Research**, 28(2), 159-166. ELSEVIER
8. Bakir, S. M. A. (2017). The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. **International Business Research**, 10(6), 62-74.
9. Chandranathan, P. (2020). The activity of entrepreneurial leadership. Lancaster University (United Kingdom).
10. Costa, S. F., Santos, S. C., & Caetano, A. (2013). Prototypical dimensions of business opportunity in early stages of the entrepreneurial process. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**.

11. Chetty, S., Karami, M., & Martín, O. M. (2018). Opportunity discovery and creation as a duality: Evidence from small firms' foreign market entries. **Journal of International Marketing**, 26(3), 70-93.
12. Duening, T., Hirsch, R., & Letcher, M. (2015). Five Pillars of Technology Entrepreneurship'. *Technology Entrepreneurship: Taking innovation to the Marketplace*.
13. dahiru, A. S. (2017).relationship between entrepreneurial leadership practice, school culture empowerment in secondary schools of zamfara state, Nigeria.
14. Dahlin, C. J., & Gratell, P. (2018). **How does social media affect entrepreneurial leadership: A qualitative study on entrepreneur's perceptions regarding social media as a tool for entrepreneurial leadership** (Doctoral dissertation, Master's thesis, Department of Business Studies, Uppsala University). Retrieved from <https://www.semanticscholar.org>.
15. Farsi, J. Y., Moradi, M., & Zali, M. R. (2019). Opportunity domains: Invisible boundaries of entrepreneurial opportunities. **Cogent Business & Management**, 6(1), 1709395.
16. Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: who needs them?. **Academy of Management Perspectives**, 34(3), 366-377.
17. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of business venturing**, 19(2), 241-260.
18. Hajizadeh, A., & Zali, M. (2016). Prior knowledge, cognitive characteristics and opportunity recognition. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. emerald
19. Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. **Intangible Capital**, 10(1), 26-51.
20. Kuckertz, A., Hinderer, S., & Röhm, P. (2019). Entrepreneurship and entrepreneurial opportunities in the food value chain. **npj Science of Food**, 3(1), 1-5.
21. Korsgaard, S. (2013). It's really out there: a review of the critique of the discovery view of opportunities. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. emerald
22. Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes. **Leadership & Organization Development Journal**. Emerald
23. Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K. (2020). Entrepreneurial passion to entrepreneurial behavior: Role of entrepreneurial alertness, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality. **Frontiers in psychology**, 11, 1611.
24. Mehmood, M. S., Jian, Z., & Waheed, A. (2019). The influence of entrepreneurial leadership on organisational innovation: mediating role of innovation climate. **International Journal of Information Systems and Change Management**, 11(1), 70-89.

25. Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. **Procedia computer science**, 122, 71-78. ELSEVIER
26. Mura, M., Radaelli, G., Spiller, N., Lettieri, E., & Longo, M. (2014). The effect of social capital on exploration and exploitation: modelling the moderating effect of environmental dynamism. **Journal of Intellectual Capital**.
27. Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. **Human Resource Management**, 57(1), 249-261.
28. Nzeneri, N. E. (2020). Path coal leadership effectiveness perception in selected private secondary schools in rivers state.
29. NAUSHAD, M. (2021). Investigating Determinants of Entrepreneurial Leadership Among SMEs and Their Role in Sustainable Economic Development of Saudi Arabia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(4), 225-237.
30. Nasser, A. A., & Al-Taie, A. K. B. (2021). The behavior of the security leader and its impact on achieving strategic initiatives within the framework of (path-goal) theory. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, 18(10), 1400-1415.
31. Ruttan, S. (2019). Entrepreneurial Leadership: **An Emerging Theory**
32. Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. **Advances in Management**, 7(5), 52.
33. Rastkhiz, S. E. A., Dehkordi, A. M., Farsi, J. Y., & Azar, A. (2018). A new approach to evaluating entrepreneurial opportunities. **Journal of Small Business and Enterprise**

#### **Development. emerald.**

34. Rojo, A., Llorens-Montes, J., & Perez-Arostegui, M. N. (2016). The impact of ambidexterity on supply chain flexibility fit. **Supply Chain Management: An International Journal. Emerald**
35. Steenkamp, I., & Ziaei, S. M. (2021). Critically Assess the" Path–Goal Theory.
36. Sandybayev, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. **International Journal of Economics and Management**, 1(1), 47-55.
37. Selvaraja, K., & Pihie, Z. A. L. (2017). Conceptualization of entrepreneurial leadership models and its suitability towards educational settings. **International Journal of Humanities Social Sciences and Education**, 4(11), 153-159.
38. Söderqvist, A. (2011). **Opportunity exploration and exploitation in international new ventures: a study of relationships' involvement in early entrepreneurial and internationalisation events.**
39. Wulandari, R. (2021). Entrepreneurship and Innovation in Obtaining Competitive Advantage in Non-Formal English Education Industry in Indonesia: A Model Proposition. **Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal**, 3(3), 137-149.
40. Tajpour, M., Hosseini, E., & Moghaddm, A. (2018). The effect of managers strategic thinking on opportunity exploitation. **Scholedge Int. J. Multi. Allied Stud**, 5(2), 68-81.

41. Vallina, A. S., Moreno-Luzon, M. D., & Ferrer-Franco, A. (2019). The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?. **Employee Relations: The International Journal. Emerald**