



## طراحی مدل رهبری کارآفرینانه در حوزه دیپلماتیک: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

محمد سامی الزبیدی <sup>۱</sup> فریبرز رحیم نیا <sup>۲</sup> یعقوب مهارتی <sup>۳</sup> قاسم اسلامی <sup>۳</sup>	تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۴ آذر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۰ آذر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲ مهر ۱۴۰۴	<b>شیوه استناددهی:</b> الزبیدی، محمد سامی، رحیم نیا، فریبرز، مهارتی، یعقوب، و اسلامی، قاسم. (۱۴۰۴). طراحی مدل رهبری کارآفرینانه در حوزه دیپلماتیک: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۰-۱.
---	---	---

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین یک مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه در وزارت امور خارجه عراق با تأکید بر شرایط شکل‌گیری، راهبردها و پیامدهای آن در محیط‌های دیپلماتیک پیچیده بود. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از حیث روش، کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل دیپلمات‌ها، مدیران وزارت امور خارجه عراق و اساتید دانشگاه متخصص در حوزه رهبری بود که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۱ خبره گردآوری گردید و تحلیل داده‌ها با روش مقایسه مستمر در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تضمین اعتبار علمی یافته‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گویا شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری استفاده شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA انجام و مدل پارادایمی نهایی استخراج گردید. نتایج نشان داد رهبری کارآفرینانه به‌عنوان پدیده محوری در تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد. پیش‌ران‌های اخلاقی، باورهای فردی رهبر و مهارت‌های مدیریتی به‌عنوان شرایط علی عمل می‌کنند، در حالی که حمایت‌های ساختاری، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناورانه بستر تحقق آن را فراهم می‌سازند. راهبردهای کلیدی شامل توانمندسازی سرمایه انسانی، هدایت الگومدار، یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک راهبردی شناسایی شد. اجرای این راهبردها به پیامدهایی چون ارتقای نوآوری سازمانی، افزایش قدرت چانه‌زنی بین‌المللی، خلق ارزش راهبردی ملی و توسعه سرمایه انسانی دیپلماتیک منجر گردید. مدل نهایی نشان داد رهبری کارآفرینانه قابلیت‌های پویا، زمینه‌مند و چندسطحی است که از سطح فردی رهبر تا پیامدهای ملی امتداد می‌یابد. یافته‌ها بیانگر آن است که موفقیت دیپلماسی نوین مستلزم گذار از رهبری اداری سنتی به الگوی «دیپلمات-کارآفرین» است؛ الگویی که با تلفیق هوش موقعیتی، مشروعیت اخلاقی و کنشگری فرصت‌محور می‌تواند نوآوری پایدار و مزیت راهبردی را در سازمان‌های دولتی تحقق بخشد.

**واژگان کلیدی:** رهبری کارآفرینانه، دیپلماسی نوین، وزارت امور خارجه عراق، نظریه داده‌بنیاد، دیپلمات-کارآفرین، مدل پارادایمی.

### مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پست الکترونیکی: R-nia@um.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Designing an Entrepreneurial Leadership Model in the Diplomatic Field: A Grounded Theory Approach

Mohammed Sami Alzubaidi <sup>1</sup> Fariborz Rahimnia <sup>2*</sup> Yaghoob Maharati <sup>3</sup> Ghasem Eslami <sup>3</sup>	Submit Date: 24 September 2025 Revise Date: 11 December 2025 Accept Date: 15 December 2025 Publish Date: 22 December 2025	<b>How to cite:</b> Alzubaidi, M. S., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2025). Designing an Entrepreneurial Leadership Model in the Diplomatic Field: A Grounded Theory Approach. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(5), 1-20.
--	--	---

### Abstract

The present study aimed to design and conceptualize an entrepreneurial leadership model for the Iraqi Ministry of Foreign Affairs by identifying its formation conditions, strategic processes, and organizational outcomes within complex diplomatic environments. This fundamental research adopted a qualitative methodology grounded in the systematic grounded theory approach of Strauss and Corbin. The study population consisted of senior diplomats, managers of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs, and academic experts in leadership studies selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with eleven key informants. Data analysis followed the constant comparative method and was conducted through three stages of open, axial, and selective coding until theoretical saturation was achieved. Scientific rigor was ensured using Lincoln and Guba's criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Data organization and analysis were performed using MAXQDA software, leading to the development of a paradigmatic leadership model. Findings indicated that entrepreneurial leadership emerged as the central phenomenon shaped through dynamic interaction among causal, contextual, and intervening conditions. Ethical drivers, leaders' personal beliefs, and managerial competencies constituted primary causal conditions, while organizational support, institutional culture, and technological infrastructure acted as contextual enablers. Key strategic actions included human capital empowerment, role-model leadership, organizational learning reforms, and strategic risk management. Implementation of these strategies generated outcomes such as enhanced organizational innovation, strengthened international bargaining capability, creation of national strategic value, and advancement of diplomatic human capital. The resulting model demonstrated that entrepreneurial leadership operates as a dynamic, context-dependent, and multi-level capability extending from individual leadership competencies to national strategic outcomes. The study concludes that contemporary diplomacy requires a transition from traditional administrative leadership toward a "diplomat-entrepreneur" paradigm integrating situational intelligence, ethical legitimacy, and opportunity-oriented action to achieve sustainable innovation and strategic effectiveness in public sector organizations.

**Keywords:** *Entrepreneurial Leadership, Diplomatic Leadership, Iraqi Ministry of Foreign Affairs, Grounded Theory, Diplomat-Entrepreneur, Paradigmatic Model.*

### Authors' Information:

R-nia@um.ac.ir

1. Ph.D. Student of Management- Human Resource Management, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

تحولات شتابان اقتصادی، فناوری و ژئوپلیتیکی در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را در معرض محیط‌هایی قرار داده است که ویژگی اصلی آن‌ها عدم قطعیت، پیچیدگی و رقابت فزاینده است. در چنین فضایی، الگوهای سنتی مدیریت و رهبری که مبتنی بر ثبات، کنترل اداری و سلسله‌مراتب خشک سازمانی بودند، دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های معاصر نیستند. پژوهشگران حوزه مدیریت و کارآفرینی معتقدند که بقا و توسعه سازمان‌ها در عصر جدید مستلزم گذار از رهبری صرفاً مدیریتی به رهبری مبتنی بر نوآوری، فرصت‌شناسی و کنشگری است؛ مفهومی که در ادبیات علمی با عنوان «رهبری کارآفرینانه» شناخته می‌شود (Feng, 2025; Shafique, 2025).

رهبری کارآفرینانه نه تنها به عنوان یک سبک رهبری، بلکه به مثابه پارادایمی نوین در اداره سازمان‌ها مطرح شده است؛ پارادایمی که تلاش می‌کند رفتارهای کارآفرینانه، خلاقیت سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی را در یک چارچوب یکپارچه تلفیق کند. این نوع رهبری با ایجاد هم‌افزایی میان منابع انسانی، نوآوری سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک، زمینه بهبود عملکرد سازمانی و افزایش مزیت رقابتی را فراهم می‌سازد (Maya, 2025; Valle, 2025). در واقع، رهبران کارآفرین سازمان را نه به عنوان یک ساختار ایستا، بلکه به عنوان نظامی پویا و یادگیرنده تلقی می‌کنند که توان تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های توسعه‌ای را دارد.

در ادبیات جدید مدیریت منابع انسانی نیز تأکید شده است که رفتارهای سازمانی اثربخش بیش از هر عامل دیگری تحت تأثیر نوع رهبری قرار دارد. رهبری کارآفرینانه از طریق توانمندسازی کارکنان، تقویت انگیزش درونی و ایجاد فرهنگ نوآوری، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد و به بهینه‌سازی عملکرد سرمایه انسانی منجر می‌شود (Feng, 2025; Valle, 2025). این رویکرد، برخلاف رهبری سنتی که بر کنترل تمرکز داشت، بر اعتماد، یادگیری و مشارکت فعال کارکنان استوار است.

همزمان با گسترش اقتصاد دانش‌بنیان و دیجیتال، نقش رهبری کارآفرینانه در هدایت تحول سازمانی بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبران کارآفرین می‌توانند فرآیند تحول دیجیتال را تسریع کرده و سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط اقتصادی ناپایدار به موفقیت برسانند (Chaniago, 2023). علاوه بر این، چنین رهبرانی از طریق توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در نیروی انسانی، ظرفیت یادگیری سازمانی را افزایش داده و آمادگی سازمان برای مواجهه با بحران‌ها را ارتقا می‌دهند (Purnawirawan et al., 2025).

از منظر نظری، رهبری کارآفرینانه در تقاطع سه حوزه اصلی قرار دارد: رهبری، کارآفرینی و رفتار سازمانی. این همگرایی موجب شده است که پژوهشگران تلاش کنند چارچوب‌های مفهومی جدیدی برای تبیین نقش رهبران در ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی ارائه دهند. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری هدف‌مند و فرصت‌محور می‌تواند نوآوری رادیکال را در سازمان‌ها تقویت کند و عملکرد رقابتی را بهبود بخشد (Yang &

همچنین ارتباط معناداری میان رهبری کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه سازمان‌ها گزارش شده است (Al-Sharif et al., 2023). (Entebang, 2024; Zaharuddin et al., 2024)

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به نقش رهبری در توسعه کارآفرینی سازمانی افزایش یافته است. رهبری کارآفرینانه از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، توسعه قابلیت‌های تیمی و تسهیل شبکه‌های کارآفرینانه، امکان بهره‌برداری همزمان از فرصت‌های موجود و خلق فرصت‌های جدید را فراهم می‌کند (Murad et al., 2024). این نوع رهبری همچنین به عنوان عاملی مؤثر در افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان شناخته شده است، به‌ویژه در شرایطی که کارکنان با سطح بالایی از تخصص یا حتی بیش‌صلاحیتی مواجه هستند (Dar & Rahman, 2024).

از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش میانجی مهمی میان رهبری کارآفرینانه و رفتارهای کارآفرینانه سازمانی دارد؛ به این معنا که رهبران کارآفرین با ایجاد حس مالکیت و استقلال حرفه‌ای، انگیزه نوآوری را در کارکنان افزایش می‌دهند (Abanumay et al., 2024). همچنین، شبکه‌های کارآفرینانه و تعاملات اجتماعی در سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت دوسوتوانی کارآفرینانه را تقویت کنند؛ مفهومی که به توانایی سازمان در بهره‌برداری همزمان از نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه اشاره دارد (Murad et al., 2024).

در حوزه عملکرد سازمانی نیز شواهد تجربی متعددی بر نقش تعیین‌کننده رهبری کارآفرینانه تأکید دارند. این سبک رهبری موجب بهبود عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط، افزایش مزیت رقابتی و ارتقای جهت‌گیری نوآورانه سازمان‌ها می‌شود (Abiyasa & Utama, 2023; Sari, 2024). علاوه بر آن، ارتباط مستقیمی میان رهبری کارآفرینانه و موفقیت پروژه‌ها، یادگیری سازمانی و مدیریت نوآوری گزارش شده است (Ahmed & Lucianetti, 2024).

نقش رهبری کارآفرینانه در توسعه سرمایه انسانی نیز مورد توجه جدی قرار گرفته است. رهبران کارآفرین از طریق آموزش، مربی‌گری و آماده‌سازی جانشینان سازمانی، زمینه تداوم رهبری و انتقال دانش سازمانی را فراهم می‌کنند (Sinha et al., 2022). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه رهبران آینده یکی از مؤلفه‌های کلیدی پایداری سازمان‌های کارآفرین محسوب می‌شود (Strobl et al., 2023).

مطالعات اخیر همچنین بر اهمیت ابعاد اخلاقی و اصالت رهبری در بستر کارآفرینی تأکید کرده‌اند. رهبری اصیل و مشارکتی می‌تواند اعتماد سازمانی را تقویت کرده و همکاری‌های نوآورانه را تسهیل کند (Barua et al., 2023; Subaei, 2023). چنین رویکردی به‌ویژه در توسعه رهبری زنان و کارآفرینی اجتماعی نقش مهمی ایفا می‌کند و نشان می‌دهد رهبری کارآفرینانه تنها محدود به سود اقتصادی نیست، بلکه دارای پیامدهای اجتماعی و فرهنگی گسترده نیز هست (Maqbool et al., 2023).

از منظر رفتاری، رهبری کارآفرینانه با ایجاد تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و همکاری تیمی ارتباط دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای می‌توانند مشارکت داوطلبانه کارکنان را افزایش دهند و انسجام سازمانی را تقویت نمایند

(Ngailia et al., 2024; Nyanabhadra et al., 2024). این امر بیانگر آن است که رهبری کارآفرینانه تنها به نوآوری اقتصادی محدود نیست بلکه تحول فرهنگی سازمان را نیز در بر می گیرد.

در حوزه کارآفرینی سازمانی، شناسایی فرصت‌ها به عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی موفقیت مطرح شده است. رهبران کارآفرین با توسعه قابلیت تشخیص فرصت و ایجاد ظرفیت نوآوری، مسیر موفقیت کارآفرینانه را هموار می‌سازند (Taleb et al., 2023). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری کارآفرینانه می‌تواند اثربخشی سازمانی و عملکرد کلی شرکت‌ها را به طور معناداری ارتقا دهد (Pu et al., 2022; Suhendi & Musa, 2022).

با وجود گسترش مطالعات تجربی در حوزه کسب و کار و شرکت‌های خصوصی، هنوز شکاف نظری قابل توجهی در بررسی رهبری کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی و نهادهای راهبردی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، همچنان تحت تأثیر الگوهای بوروکراتیک سنتی اداره می‌شوند و فاقد چارچوب‌های مفهومی بومی برای توسعه رهبری کارآفرینانه هستند (Mhlongo & Daya, 2023). این مسئله موجب کاهش چابکی سازمانی، محدود شدن نوآوری و از دست رفتن فرصت‌های راهبردی می‌شود.

از سوی دیگر، تغییر ماهیت نقش رهبران در قرن بیست و یکم، ضرورت بازتعریف رهبری در بخش‌های آموزشی، دولتی و عمومی را آشکار ساخته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبران دانشگاهی و آموزشی می‌توانند از طریق رویکرد کارآفرینانه، ظرفیت نوآوری و کارآفرینی را در نسل آینده توسعه دهند (Alkrdem, 2025). همچنین فرهنگ رهبری کارآفرینانه می‌تواند الگوی رفتاری مدیران خرد و کارآفرینان کوچک را شکل داده و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد (Campos, 2024; Chaves, 2024).

تحقیقات جدید نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه در عصر اقتصاد شبکه‌ای به مهارت‌های ارتباطی پیشرفته، تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت تعاملات انسانی وابسته است؛ زیرا ارتباطات مؤثر، بستر اصلی نفوذ رهبری و خلق ارزش مشترک محسوب می‌شود (Sharma & Arora, 2022). افزون بر این، تحول رهبری از مدل‌های تحول‌آفرین کلاسیک به الگوهای کارآفرینانه، نقش مهمی در ارتقای نوآوری سازمانی ایفا می‌کند (Susantinah et al., 2023).

با توجه به مجموعه مباحث مطرح‌شده، می‌توان دریافت که رهبری کارآفرینانه نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه یک قابلیت راهبردی برای سازمان‌های معاصر است که از طریق آن سازمان‌ها قادرند همزمان به نوآوری، پایداری و رقابت‌پذیری دست یابند. با وجود اهمیت فزاینده این مفهوم، همچنان نیاز به توسعه مدل‌های مفهومی زمینه‌مند و مبتنی بر داده‌های واقعی سازمانی احساس می‌شود تا ابعاد، شرایط و پیامدهای این نوع رهبری به صورت نظام‌مند تبیین گردد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل رهبری کارآفرینانه در حوزه دیپلماتیک با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد به منظور شناسایی مؤلفه‌ها، شرایط و پیامدهای تحقق این نوع رهبری در سازمان‌های دولتی راهبردی است.

## روش‌شناسی

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال درک ماهیت یک پدیده اجتماعی از طریق تولید یک نظریه نوظهور از بطن داده‌ها است، و همچنین با هدف ارائه یک چارچوب مفهومی جدید، در دسته پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد.

همچنین، روش نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> که به عنوان راهبرد اصلی پژوهش انتخاب شده است، مطابق با طبقه‌بندی گوپا و لینکلن (۱۹۹۴)، در زمره پارادایم تفسیری قرار دارد.

پژوهش حاضر به صورت کیفی و با رویکرد استقرایی انجام شد و با استفاده از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین بهره‌گرفته است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران وزارت امور خارجه و کنسولگری‌های عراق که حداقل ده سال تجربه کار داشتند و در کنار آن از نظرات اساتید دانشگاه، خبرگان و پژوهشگران نیز استفاده گردید. در نهایت، با مشارکت ۱۱ نفر از صاحب‌نظران و افراد با تجربه در زمینه موضوع پژوهش، مصاحبه‌های نیمه عمیق انجام شد و میانگین زمان هر مصاحبه حدود ۶۳ دقیقه بود نمونه‌گیری تا حصول اشباع داده‌ها و اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش، داده‌ها پس از گردآوری از طریق مصاحبه‌ها و اسناد، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ وارد فرایند تحلیل نظام‌مند شدند. در ادامه، مراحل سه‌گانه‌ی کدگذاری به تفکیک تشریح می‌شوند.

کدگذاری باز نخستین گام در فرایند تحلیل داده‌های کیفی به شیوه‌ی داده‌بنیاد است. کدگذاری محوری گام دوم در تحلیل داده‌هاست و هدف آن باز ترکیب داده‌های شکسته‌شده در مرحله‌ی کدگذاری باز است. برای نظم‌دهی به این روابط، اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) مدل پارادایمی خاصی را پیشنهاد می‌کنند که شامل سه مؤلفه‌ی اصلی است:

- شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای (ساختار): مجموعه موقعیت‌ها و شرایطی که موجب ظهور یا تبیین پدیده می‌شوند؛
- کنش‌ها/تعاملات راهبردی و مرسوم: واکنش‌ها و اقداماتی که افراد یا گروه‌ها در پاسخ به شرایط موجود اتخاذ می‌کنند؛
- پیامدها: نتایج حاصل از این کنش‌ها و تعاملات که می‌توانند کوتاه‌مدت یا بلندمدت، ملموس یا ناملموس باشند.

پژوهشگر در این مرحله تلاش می‌کند پدیده‌ی محوری<sup>۲</sup> را شناسایی کند؛ یعنی مقوله‌ی مرکزی که سایر مقولات در ارتباط با آن معنا می‌یابند و بنیان نظریه نهایی بر محور آن استوار است.

<sup>1</sup> Grounded Theory

<sup>2</sup> Core Phenomenon

کدگذاری انتخابی، مرحله‌ی نهایی در فرایند تحلیل داده‌هاست و در آن، مقولات اصلی و زیرمقولات به‌صورت نظام‌مند با یکدیگر تلفیق و پالایش می‌شوند تا نظریه‌ای منسجم شکل گیرد. در این مرحله، پژوهشگر از میان مقولات اصلی، آن مقوله‌ای را که بیشترین قدرت تبیین پدیده را دارد، به‌عنوان «مقوله‌ی مرکزی» یا «نظریه‌ی هسته‌ای» انتخاب می‌کند.

پژوهشگران در حوزه کیفی مفاهیم جایگزینی مانند «قابلیت اعتماد» و «استحکام» را معرفی کرده‌اند. مشهورترین رویکرد در این زمینه، ارائه چهار معیار اصلی توسط گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) است که جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی محسوب می‌شوند. این چهار معیار عبارتند از: ۱. اعتبارپذیری<sup>۱</sup>، ۲. انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، ۳. قابلیت اطمینان<sup>۳</sup>، ۴. تأییدپذیری<sup>۴</sup> است که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفت.

در جدول ۱ خلاصه مراحل تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد نظام‌مند تئوری داده بنیاد (SY-GTM) نشان داده شده است:

### جدول ۱. مراحل تحلیل داده‌های پژوهش

مراحل تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد نظام‌مند تئوری داده بنیاد (SY-GTM)		
مرحله	اقدامات اصلی	شرح مختصر اقدامات
کدگذاری باز	شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها	کدگذاری اولیه
		از طریق تحلیل سطر به سطر داده‌ها، (تحلیل خرد) تبدیل کردن داده‌ها به پاره‌های مجزا خرد شده و اختصاص کدها و برجسب‌های اولیه به عبارت در متن مصاحبه
		شکل دهی مفاهیم
		دسته بندی کدهای اولیه با محتوای مشابه تحت پوشش یک مفهوم
		مقوله بندی
		مقایسه مداوم شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم با یکدیگر و دسته بندی کردن آنها در قالب مقوله‌ها
کدگذاری محوری	پروراندن مقوله‌ها و ربط دادن نظام مند آنها به یکدیگر	بر مبنای الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین، دسته بندی کردن مقولات در قالب شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و تعاملات، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها و به مرتبط ساختن آنها به یکدیگر
کدگذاری انتخابی	تلفیق و پالایش مقوله‌ها و اعتبار سنجی نظریه	- تلفیق و یکپارچه سازی با استفاده از تکنیک‌های گفتن یا نوشتن سیر داستان، استفاده از نمودار، مرتب و مرور کردن یادداشت‌ها (ارایه گزاره‌هایی جهت برقراری ارتباط بین اجزاء الگوی پارادایمی) - پالایش از طریق هرس اضافات و پرکردن مقوله‌های ناپروورده - اعتبار سنجی نظریه از طریق مقایسه با داده‌های خام، عرضه به پاسخگویان و دریافت نظرات آنها و ...

1 Credibility

2 Transferability

3 Dependability

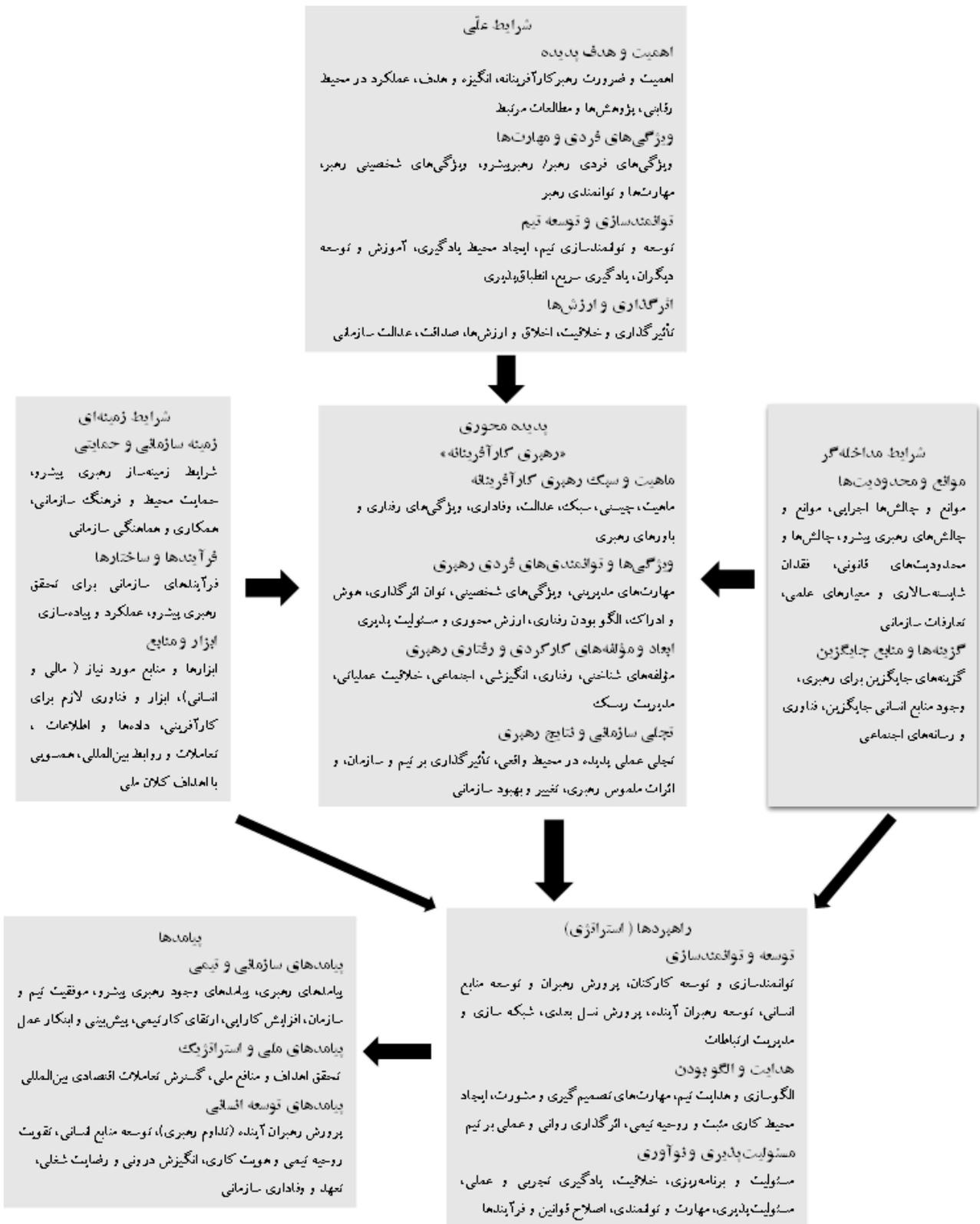
4 Confirmability

## یافته‌ها

مدل رهبری کارآفرینانه استخراج شده از این پژوهش، تصویری جامع و یکپارچه از مؤلفه‌ها، فرایندها و سازوکارهایی ارائه می‌دهد که رفتار و عملکرد رهبران را در محیط‌های پیچیده و رقابتی شکل می‌دهند. این مدل به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا با درک روشن‌تری از ماهیت رهبری کارآفرینانه، بتوانند رفتارهای فرصت‌جویانه، نوآوری‌محور و تحول‌آفرین را در سازمان خود تقویت و هدایت کنند. در واقع، این چارچوب نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه چگونه در نقطه اتصال میان ویژگی‌های فردی، توانمندی‌ها، سبک‌های رفتاری و ارزش‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرد و چگونه این عناصر در واقعیت سازمانی تعیین یافته و اثرات عینی بر عملکرد و فرهنگ سازمان بر جای می‌گذارد.

در این مدل، رابطه میان خصوصیات فردی رهبر، مهارت‌ها و توانمندی‌های او، سبک‌های رهبری و ارزش‌های بنیادین به‌شکلی توضیح داده شده است که مسیر اثرگذاری آنها از سطح فردی تا سطح سازمانی قابل مشاهده می‌شود. هنگامی که این مجموعه ویژگی‌ها و توانایی‌ها در کنش‌های روزمره رهبر به‌طور واقعی متجلی می‌شوند، نتایج آن در سازمان به‌سرعت قابل مشاهده است: عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد، نوآوری از حالت رفتاری پراکنده به یک هنجار پایدار تبدیل می‌شود، تمایل به فرصت‌گرایی در میان کارکنان افزایش می‌یابد و مجموعه‌ای از تغییرات مثبت در نگرش، انگیزه و تعاملات کارکنان شکل می‌گیرد. به این ترتیب، رهبری کارآفرینانه نه تنها در سطح فردی یک مهارت است، بلکه در سطح سازمانی به یک منبع ارزش‌آفرین و یک قابلیت راهبردی تبدیل می‌شود.

این مدل پارادایمی که بر اساس تحلیل نظام‌مند داده‌ها طراحی شده، در شکل ۴-۲ ارائه شده است و اجزای مختلف رهبری کارآفرینانه را در قالب یک ساختار منسجم نشان می‌دهد. بخش‌های بعدی پژوهش نیز با هدف تبیین دقیق‌تر این مدل، هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های آن را به تفصیل توضیح می‌دهند تا تصویری روشن و قابل اتکا از سازوکار شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای رهبری کارآفرینانه در محیط‌های سازمانی فراهم شود. این مدل در نهایت نشان می‌دهد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند با تکیه بر رهبری کارآفرینانه، در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز نه تنها بقای خود را تضمین کنند، بلکه مسیر دستیابی به بهره‌وری، نوآوری پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت را نیز هموار سازند.



شکل ۱. مدل رهبری کارآفرینانه احصاء شده از پژوهش

در جدول ۲، مقوله‌های مدل رهبری کارآفرینانه استخراج شده از پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. مقوله‌های مدل رهبری کارآفرینانه

ارکان مدل	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
پدیده محوری: رهبری کارآفرینانه	ماهیت و سبک رهبری کارآفرینانه	ماهیت، چیستی، سبک
		ویژگی های رفتاری و ارزشی رهبر کارآفرینانه
	ویژگی ها و توانمندی های فردی رهبری	مهارت های مدیریتی
		ویژگی های شخصیتی
		توان اثرگذاری
		الگو بودن رفتاری
		ارزش محوری و مسئولیت پذیری
	ابعاد و مؤلفه های کارکردی و رفتاری	مؤلفه های شناختی، رفتاری، انگیزشی، اجتماعی و اخلاقی
	رهبری	خلاقیت عملیاتی
		مدیریت ریسک
	تجلی سازمانی و نتایج رهبری	تجلی عملی پدیده در محیط واقعی
		تأثیرگذاری بر تیم و سازمان و اثرات ملموس رهبری
		تغییر و بهبود سازمانی
شرایط علی: پیشران ها و محرک های رهبری کارآفرینانه	اهمیت و هدف پدیده	اهمیت و ضرورت رهبری کارآفرینانه
		انگیزه و هدف
		عملکرد در محیط رقابتی
		پژوهش ها و مطالعات مرتبط
	ویژگی های فردی و مهارت ها	ویژگی های رهبر
		ویژگی های فردی رهبر / رهبر پیشرو
		ویژگی های شخصیتی رهبر
		مهارت ها و توانمندی رهبر
	توانمندسازی و توسعه تیم	توسعه و توانمندسازی تیم
		ایجاد محیط یادگیری
		آموزش و توسعه دیگران
		یادگیری سریع، انطباق پذیری
	اثرگذاری و ارزش ها	تأثیرگذاری و خلاقیت
		اخلاق و ارزش ها
		صداقت و عدالت سازمانی
راهبردها: استراتژی های مورد نیاز در فرایند رهبری کارآفرینانه	توسعه و توانمندسازی	توانمندسازی و توسعه کارکنان
		پرورش رهبران و توسعه منابع انسانی
		توسعه رهبران آینده
		پرورش نسل بعدی
	هدایت و الگو بودن	الگوسازی و هدایت تیم
		مهارت های تصمیم گیری و مشورت
		ایجاد محیط کاری مثبت و روحیه تیمی
		اثرگذاری روانی و عملی بر تیم
	مسئولیت پذیری و نوآوری	مسئولیت و برنامه ریزی
		خلاقیت، یادگیری تجربی و عملی

مسئولیت پذیری		
مهارت و توانمندی		
موانع و چالش‌های عمومی و رهبری پیشرو	موانع و محدودیت‌ها	شرایط مداخله‌گر: عوامل تسهیل
چالش‌ها و محدودیت‌ها		ساز یا چالشی
گزینه‌های جایگزین برای رهبری وزارتخانه	گزینه‌ها و منابع جایگزین	
منابع انسانی جایگزین		
شرایط زمینه‌ساز رهبری پیشرو	زمینه سازمانی و حمایتی	شرایط زمینه‌ای: عوامل مربوط به
حمایت محیط و فرهنگ سازمانی		بستر و بافت رهبری کارآفرینانه
همکاری و هماهنگی سازمانی		
فرآیندهای سازمانی برای تحقق رهبری پیشرو	فرآیندها و ساختارها	
عملکرد و پیاده‌سازی		
ابزارها و منابع مورد نیاز (مالی و انسانی)	ابزار و منابع	
ابزار و فناوری لازم برای کارآفرینی		
داده‌ها و اطلاعات		
تعاملات و روابط بین‌المللی		
پیامدهای رهبری	پیامدهای سازمانی و تیمی	پیامدها: دستاوردها و منافع حاصل
پیامدهای وجود رهبری پیشرو		از رهبری کارآفرینانه
منافع ملی و پیامدها	پیامدهای ملی و استراتژیک	
توسعه رهبران آینده	پیامدهای توسعه انسانی	
پرورش نسل بعدی		
پرورش رهبران و توسعه منابع انسانی		

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری کارآفرینانه به‌عنوان پدیده محوری در مدل استخراج‌شده، سازه‌ای چندبعدی و پویا است که در تعامل میان ویژگی‌های فردی رهبر، شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای نهادی معنا می‌یابد. این نتیجه با ادبیات معاصر رهبری کارآفرینانه همسو است که این نوع رهبری را نه یک سبک رفتاری منفرد، بلکه یک قابلیت سازمانی ترکیبی شامل نوآوری، فرصت‌محوری و مدیریت سرمایه انسانی می‌داند (Maya, 2025; Shafique, 2025). به بیان دیگر، یافته‌های پژوهش تأیید می‌کند که رهبری کارآفرینانه زمانی شکل می‌گیرد که رهبر بتواند میان تفکر راهبردی، کنش عملی و خلق ارزش سازمانی پیوند برقرار کند.

نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر هوش موقعیتی، الگو بودن رفتاری، مسئولیت‌پذیری ارزشی و مدیریت ریسک راهبردی، عناصر بنیادین رهبری کارآفرینانه در محیط دیپلماتیک محسوب می‌شوند. این یافته با مطالعاتی که رهبری کارآفرینانه را مبتنی بر رفتارهای هدف‌مند و تصمیم‌گیری فرصت‌محور معرفی کرده‌اند همخوانی دارد (Zaharuddin et al., 2024). همچنین پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبران کارآفرین با توانایی ترکیب چشم‌انداز آینده‌نگر با اقدام عملی، زمینه نوآوری رادیکال و عملکرد رقابتی سازمان‌ها را فراهم می‌کنند (Yang & Entebang, 2024).

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر، نقش تعیین‌کننده شرایط علی در شکل‌گیری رهبری کارآفرینانه بود. یافته‌ها نشان دادند که باورهای فردی رهبر، انگیزه‌های اخلاقی و نگرش فرصت‌محور از پیش‌ران‌های اصلی این پدیده هستند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی که رهبری کارآفرینانه را حاصل تعامل میان ارزش‌های فردی و رفتارهای سازمانی می‌دانند، هماهنگ است (Valle, 2025). در همین راستا، مطالعات نشان داده‌اند که رهبران دارای جهت‌گیری کارآفرینانه می‌توانند فرهنگ سازمانی نوآورانه ایجاد کنند و عملکرد منابع انسانی را ارتقا دهند (Feng, 2025).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که توانمندسازی سرمایه انسانی یکی از راهبردهای کلیدی تحقق رهبری کارآفرینانه است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را در تقویت رفتارهای کارآفرینانه برجسته کرده‌اند، همسو است (Abanumay et al., 2024). رهبران کارآفرین از طریق ایجاد استقلال حرفه‌ای، اعتماد سازمانی و یادگیری مشارکتی، زمینه بروز خلاقیت کارکنان را فراهم می‌سازند؛ موضوعی که در مطالعات مرتبط با توسعه رفتار نوآورانه کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Dar & Rahman, 2024).

در سطح سازمانی، نتایج نشان داد که رهبری کارآفرینانه موجب ارتقای نوآوری سازمانی، بهبود عملکرد تیمی و افزایش چابکی نهادی می‌شود. این یافته با پژوهش‌های تجربی متعددی که رابطه مثبت میان رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را گزارش کرده‌اند همخوان است (Abiyasa & Utama, 2023; Sari, 2024). علاوه بر این، نقش رهبری کارآفرینانه در موفقیت پروژه‌ها و مدیریت نوآوری نیز در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (Ahmed & Lucianetti, 2024).

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، اهمیت شرایط زمینه‌ای شامل حمایت ساختاری، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناورانه بود. یافته‌ها نشان داد که حتی رهبران توانمند نیز بدون وجود بسترهای نهادی مناسب قادر به تحقق رهبری کارآفرینانه نیستند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که تحول دیجیتال و پویایی محیطی را عامل تقویت اثربخشی رهبری کارآفرینانه معرفی کرده‌اند (Chaniago, 2023). همچنین آموزش مهارت‌های کارآفرینانه و توسعه قابلیت‌های دیجیتال در سازمان‌ها به عنوان پیش‌شرط ایجاد رهبری نوآورانه شناخته شده است (Purnawirawan et al., 2025).

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نشان داد که موانع فرهنگی، ساختارهای بوروکراتیک و محدودیت‌های نهادی می‌توانند اجرای راهبردهای کارآفرینانه را تضعیف کنند. این نتیجه با مطالعاتی که چالش‌های سازمان‌های سنتی در پذیرش رهبری کارآفرینانه را مطرح کرده‌اند همخوانی دارد (Mhlongo & Daya, 2023). در چنین شرایطی، رهبر کارآفرین باید علاوه بر مدیریت منابع، توان مدیریت مقاومت سازمانی و بازتعریف هنجارهای کاری را نیز داشته باشد.

از منظر رفتاری، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری کارآفرینانه موجب تقویت رفتار شهروندی سازمانی و همکاری تیمی می‌شود. این یافته با پژوهش‌هایی که ارتباط میان سبک‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و افزایش مشارکت داوطلبانه کارکنان را نشان داده‌اند همسو است (Ngailia et

می دهد. (al., 2024; Nyanabhadra et al., 2024). بدین ترتیب، رهبری کارآفرینانه علاوه بر ایجاد نوآوری، انسجام اجتماعی سازمان را نیز افزایش می دهد.

در بعد راهبردی، یافته ها نشان داد که شناسایی فرصت ها و مدیریت ریسک دو محور اساسی موفقیت رهبری کارآفرینانه هستند. این نتیجه با مطالعاتی که تشخیص فرصت های کارآفرینانه را عامل کلیدی موفقیت سازمانی معرفی کرده اند مطابقت دارد (Taleb et al., 2023). همچنین پژوهش ها نشان می دهد که رهبری کارآفرینانه از طریق جهت دهی استراتژیک می تواند اثربخشی سازمانی و عملکرد کلان را بهبود بخشد (Pu et al., 2022; Suhendi & Musa, 2022).

یکی از دستاوردهای مهم پژوهش حاضر، تأکید بر توسعه نسل آینده رهبران بود. یافته ها نشان داد که رهبری کارآفرینانه زمانی پایدار می شود که فرآیند جانشین پروری و انتقال دانش سازمانی به صورت نظام مند انجام گیرد. این نتیجه با مطالعات مربوط به آمادگی کارآفرینان برای توسعه جانشینان سازمانی همخوان است (Sinha et al., 2022). همچنین پژوهش ها نشان داده اند که سازمان های موفق با پرورش رهبران آینده می توانند مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کنند (Strobl et al., 2023).

از منظر فرهنگی و اجتماعی، یافته ها نشان داد که اصالت رهبری، همکاری و اعتماد متقابل نقش مهمی در تحقق رهبری کارآفرینانه دارند. این نتیجه با پژوهش هایی که رهبری اصیل و مشارکتی را زیربنای نوآوری اجتماعی می دانند همسو است (Barua et al., 2023; Subaei, 2023). همچنین توسعه رهبری کارآفرینانه در گروه های مختلف اجتماعی از جمله زنان کارآفرین، نشان دهنده ماهیت فراگیر این الگوی رهبری است (Maqbool et al., 2023; Rehman & Alorifi, 2024).

یافته های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که مهارت های ارتباطی و تعاملات انسانی نقشی کلیدی در موفقیت رهبران کارآفرین دارند. این نتیجه با چارچوب های نظری که ارتباطات را هسته اصلی رهبری کارآفرینانه معرفی می کنند، همخوانی دارد (Sharma & Arora, 2022). علاوه بر این، تحول از رهبری تحول آفرین کلاسیک به رهبری کارآفرینانه به عنوان مرحله ای تکاملی در نظریه های رهبری شناخته شده است (Susantinah et al., 2023).

در سطح کلان، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری کارآفرینانه می تواند به خلق ارزش راهبردی ملی، ارتقای قدرت رقابتی و افزایش سرمایه انسانی منجر شود. این یافته ها با مطالعاتی که رهبری کارآفرینانه را عامل توسعه کارآفرینی نهادی و رشد پایدار سازمان ها معرفی کرده اند همسو است (Campos, 2024; Chaves, 2024). همچنین توسعه شبکه های کارآفرینانه و تعاملات حرفه ای به عنوان عامل تقویت ظرفیت نوآوری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (Murad et al., 2024).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه در محیط‌های پیچیده نه تنها یک سبک مدیریتی، بلکه یک قابلیت راهبردی چندسطحی است که از تعامل میان رهبر، ساختار سازمانی و محیط بیرونی شکل می‌گیرد. این یافته با رویکردهای جدید نظری که رهبری کارآفرینانه را موتور محرک تحول سازمانی و توسعه سرمایه انسانی می‌دانند کاملاً همسو است (Alkrdem, 2025). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که گذار از الگوهای بوروکراتیک سنتی به رهبری کارآفرینانه، پیش شرط موفقیت سازمان‌های دولتی در محیط رقابتی و متحول امروز است.

پژوهش حاضر با وجود تلاش برای دستیابی به تحلیل عمیق پدیده رهبری کارآفرینانه، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و اتکای آن بر مصاحبه‌های خبرگان موجب شد نتایج پژوهش بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، دارای قابلیت تعمیم تحلیلی باشند. دوم، دسترسی محدود به برخی مدیران ارشد و دیپلمات‌های فعال ممکن است دامنه تنوع دیدگاه‌ها را کاهش داده باشد. سوم، شرایط خاص سازمانی و فرهنگی حوزه مورد مطالعه می‌تواند بر برداشت مشارکت‌کنندگان از مفهوم رهبری کارآفرینانه تأثیر گذاشته باشد. همچنین محدودیت زمانی اجرای پژوهش امکان بررسی تغییرات بلندمدت رهبری کارآفرینانه را فراهم نکرد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی، اعتبار تجربی مدل ارائه‌شده را در سازمان‌های مختلف مورد آزمون قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شود تا تفاوت‌های زمینه‌ای رهبری کارآفرینانه روشن‌تر گردد. بررسی نقش فناوری‌های نوظهور، هوش مصنوعی و دیپلماسی دیجیتال در تحول رهبری کارآفرینانه نیز می‌تواند مسیر جدیدی برای تحقیقات آینده فراهم کند. علاوه بر این، مطالعه طولی درباره فرآیند شکل‌گیری رهبران کارآفرین و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در بلندمدت می‌تواند به غنای نظری این حوزه کمک نماید.

سازمان‌ها می‌توانند با بازنگری در نظام انتصاب مدیران و توجه به شایستگی‌های کارآفرینانه، زمینه توسعه این نوع رهبری را فراهم کنند. طراحی برنامه‌های آموزش رهبری مبتنی بر نوآوری، ایجاد ساختارهای حمایتی برای ایده‌پردازی کارکنان و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی از جمله اقدامات عملی مهم محسوب می‌شود. همچنین ایجاد واحدهای نوآوری سازمانی، توسعه برنامه‌های منتورینگ مدیریتی و استفاده هدفمند از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به نهادهای سازنده رهبری کارآفرینانه و افزایش چابکی سازمانی منجر شود.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### Extended Abstract

#### Introduction

Rapid transformations in the global economic, technological, and institutional landscape have fundamentally altered expectations from organizational leadership. Traditional bureaucratic leadership models, largely grounded in stability, hierarchical authority, and administrative control, increasingly struggle to respond to environments characterized by uncertainty, innovation pressure, and continuous change. In response to these conditions, entrepreneurial leadership has emerged as a strategic paradigm integrating opportunity recognition, innovation orientation, and human capital development within organizational governance systems (Maya, 2025; Shafique, 2025).

Entrepreneurial leadership represents a shift from managing existing structures toward shaping adaptive and opportunity-driven organizations capable of sustained competitiveness. Contemporary research emphasizes that leaders who combine strategic foresight with entrepreneurial behavior enable organizations to transform environmental turbulence into innovation potential and performance improvement (Feng, 2025; Valle, 2025). Such leadership extends beyond economic value creation and contributes to organizational resilience, learning capability, and institutional renewal.

Scholars increasingly argue that entrepreneurial leadership acts as a catalyst for organizational behavior transformation by fostering autonomy, creativity, and proactive decision-making among employees. Through empowerment mechanisms and participatory governance, entrepreneurial leaders cultivate psychological ownership and innovative work behavior, thereby strengthening organizational adaptability (Abanumay et al., 2024; Dar & Rahman, 2024). These leadership dynamics are particularly critical in knowledge-intensive and public-sector organizations where innovation must coexist with institutional accountability.

Recent empirical studies demonstrate a significant relationship between entrepreneurial leadership and innovation performance, competitive advantage, and strategic flexibility. Entrepreneurial leaders enhance radical innovation outcomes by aligning organizational resources with opportunity-oriented strategies (Yang & Entebang, 2024). Similarly, leadership grounded in purposeful vision and entrepreneurial mindset promotes long-term organizational transformation and performance sustainability (Zaharuddin et al., 2024). Evidence also confirms that entrepreneurial leadership strengthens organizational effectiveness through innovation capability and environmental responsiveness (Al-Sharif et al., 2023).

Another major dimension of entrepreneurial leadership concerns human capital development. Research highlights that entrepreneurial leaders foster learning-oriented environments and develop future leaders through mentoring, capability building, and experiential learning processes (Purnawirawan et al., 2025). Academic leadership studies further show that leadership grounded in entrepreneurial thinking promotes creativity and innovation among organizational members and emerging professionals (Alkrdem, 2025). Moreover, entrepreneurial leadership contributes to organizational performance through collaborative networks and strategic relationships. Entrepreneurial networking strengthens ambidexterity—the capacity to exploit existing competencies while exploring new opportunities—thereby enhancing long-term innovation capability (Murad et al., 2024). This relational dimension emphasizes leadership as a social process rather than merely an individual managerial function.

In organizational contexts, leadership authenticity, collaboration, and ethical orientation play an essential role in sustaining entrepreneurial initiatives. Authentic and collaborative leadership styles encourage trust, engagement, and innovative participation across organizational levels (Barua et al., 2023; Subaei, 2023). Likewise, entrepreneurial leadership has been associated with inclusive leadership development and gender empowerment within entrepreneurial ecosystems (Maqbool et al., 2023; Rehman & Alorifi, 2024).

Empirical investigations further reveal that entrepreneurial leadership improves organizational citizenship behavior, teamwork effectiveness, and commitment by promoting value-based leadership practices and relational cohesion (Ngailia et al., 2024; Nyanabhadra et al., 2024). These outcomes suggest that entrepreneurial leadership reshapes organizational culture alongside improving performance outcomes.

From a strategic perspective, opportunity recognition remains central to entrepreneurial leadership effectiveness. Leaders capable of identifying emerging opportunities and managing uncertainty strategically achieve superior entrepreneurial performance and organizational growth (Taleb et al., 2023). Research also confirms strong relationships between entrepreneurial leadership, organizational effectiveness, and firm performance across different sectors (Pu et al., 2022; Suhendi & Musa, 2022).

Despite growing scholarly attention, much of the literature has focused primarily on private-sector firms and small enterprises, leaving a conceptual and empirical gap regarding entrepreneurial leadership within governmental and diplomatic organizations. Many public institutions continue to operate through rigid administrative paradigms that limit innovation and strategic responsiveness (Mhlongo & Daya, 2023).

Addressing this gap requires context-sensitive theoretical models capable of explaining how entrepreneurial leadership emerges and operates in complex institutional environments.

Furthermore, leadership communication and interaction capabilities have been identified as foundational mechanisms enabling entrepreneurial leadership effectiveness. Communication-centered leadership strengthens collaboration, shared meaning-making, and strategic coordination within organizations (Sharma & Arora, 2022). The evolution from transformational leadership toward entrepreneurial leadership therefore

represents an advanced stage in leadership theory development oriented toward innovation-driven governance (Susantinah et al., 2023).

Given these theoretical developments, the present study seeks to conceptualize entrepreneurial leadership within a diplomatic organizational context by developing an empirically grounded model explaining its causal conditions, strategic processes, contextual dynamics, and organizational consequences.

### Methods and Materials

This study employed a qualitative research design grounded in the systematic grounded theory methodology. The research aimed to generate a contextually embedded theoretical model explaining entrepreneurial leadership within a diplomatic organizational environment. The study was classified as fundamental research with an interpretive paradigm orientation, emphasizing understanding social phenomena through participants' lived experiences and professional interpretations.

The research population consisted of senior diplomats, experienced managers within the Ministry of Foreign Affairs, and academic experts specializing in leadership and organizational studies. Participants were selected through purposive sampling based on professional experience, expertise in leadership practice, and familiarity with diplomatic organizational processes. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data were gathered through in-depth semi-structured interviews that allowed participants to elaborate on leadership practices, organizational challenges, innovation processes, and strategic decision-making experiences. Interviews were conducted individually, recorded with participant consent, and transcribed verbatim for analysis.

Data analysis followed the grounded theory coding procedure involving open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, conceptual labels were assigned to meaningful data segments. Axial coding reorganized these concepts into categories and identified relationships among conditions, actions, and consequences. Selective coding integrated the categories into a coherent theoretical framework centered on entrepreneurial leadership as the core phenomenon.

Trustworthiness of the findings was ensured through credibility verification, participant validation, prolonged engagement with data, and systematic comparison of emerging categories. Analytical procedures were supported by qualitative data analysis software to enhance transparency and consistency.

### Findings

The analysis resulted in the development of a paradigmatic model positioning entrepreneurial leadership as the central phenomenon emerging from the interaction of individual competencies, organizational structures, and environmental dynamics.

The core category identified was entrepreneurial leadership characterized by situational intelligence, strategic risk management, behavioral role modeling, ethical commitment, and opportunity-oriented action. Participants emphasized that entrepreneurial leadership represents a dynamic capability rather than a formal managerial role.

Causal conditions included leaders' personal beliefs, professional values, entrepreneurial mindset, and motivation for innovation. These factors drove leaders toward proactive engagement with uncertainty and encouraged strategic experimentation within organizational processes.

Contextual conditions comprised organizational culture, structural support mechanisms, technological infrastructure, and institutional collaboration networks. These contextual elements shaped how entrepreneurial leadership behaviors were enacted and sustained.

Intervening conditions included cultural resistance, bureaucratic rigidity, resource limitations, and generational differences among organizational members. These factors influenced the effectiveness and implementation pathways of entrepreneurial leadership strategies.

Strategic actions identified in the model involved human capital empowerment, leadership mentoring, organizational learning reforms, participatory decision-making, innovation facilitation, and adaptive policy implementation. Leaders fostered environments encouraging experimentation, collaboration, and continuous learning.

Consequences of entrepreneurial leadership emerged across three levels. At the organizational level, outcomes included improved innovation performance, enhanced agility, strengthened teamwork, and institutional adaptability. At the strategic level, entrepreneurial leadership contributed to improved negotiation capacity, international positioning, and national strategic value creation. At the human development level, the model highlighted psychological empowerment, leadership succession development, and the emergence of a new generation of diplomat-entrepreneurs.

### **Discussion and Conclusion**

The findings indicate that entrepreneurial leadership functions as a multidimensional leadership paradigm integrating personal agency, organizational capability, and strategic adaptability. Rather than replacing traditional leadership entirely, entrepreneurial leadership reconfigures leadership practice toward opportunity creation and innovation management.

The study demonstrates that leadership effectiveness in complex diplomatic environments depends on the interaction between leaders and institutional structures. Entrepreneurial leadership emerges when organizational systems allow experimentation, learning, and collaborative engagement while maintaining strategic coherence.

The model highlights that leadership transformation begins at the individual level but achieves sustainable impact only when embedded within organizational culture and governance processes. Entrepreneurial leadership therefore represents both a behavioral transformation and an institutional evolution.

The results further suggest that public-sector organizations can benefit significantly from adopting entrepreneurial leadership principles traditionally associated with private-sector innovation. Diplomatic organizations operating under geopolitical uncertainty require leaders capable of interpreting constraints as opportunities and mobilizing human capital toward strategic innovation.

Another important implication concerns leadership development. Entrepreneurial leadership is shown to be cultivable through mentoring, experiential learning, and empowerment-oriented management practices. Developing future leaders becomes essential for sustaining innovation and ensuring organizational continuity. Ultimately, the study concludes that entrepreneurial leadership constitutes a strategic capability enabling organizations to navigate uncertainty, enhance innovation capacity, and achieve sustainable institutional performance. By integrating ethical legitimacy, situational awareness, and opportunity-driven action, the diplomat-entrepreneur model provides a forward-looking framework for leadership in contemporary public governance systems.

## References

- Abanumay, R., Alalwani, E., & Dukhaykh, S. (2024). Unleashing employees' entrepreneurial potential in Saudi start-up companies: The role of psychological empowerment as a mediator between entrepreneurial leadership and employees' entrepreneurial behavior. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4660902/v1>
- Abiyasa, A., & Utama, L. (2023). The Effect of Entrepreneurial Leadership on MSME Performance in Pasar Lama with Intermediate Variables of Innovation Management and Learning Orientation. *International Journal of Application on Economics and Business*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.172-180>
- Ahmed, M., & Lucianetti, L. (2024). Entrepreneurial leadership in online freelancing: bricolage and project success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2023-0007>
- Al-Sharif, A. M., Ali, M. H., Jaharuddin, N., & Abdulsamad, A. (2023). Effects of Innovation Capability and Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Innovation Performance in the SMEs Service Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i10/19011>
- Alkrdem, M. (2025). Academic leaders' role in developing entrepreneurship in postgraduate students of Saudi Arabia public universities. *Cogent Education*, 12(1), 2448886. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448886>
- Barua, B., Larios Arias, A. M., & Robinson, C. M. (2023). Women Social Entrepreneurs: A Conceptual Model Based on Collaborative and Authentic Leadership Styles. *Entrepren Organiz Manag*, 12, 440. [https://www.researchgate.net/publication/378178894\\_Women\\_Social\\_Entrepreneurs\\_a\\_Conceptual\\_Model\\_Based\\_on\\_Collaborative\\_and\\_Authentic\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/378178894_Women_Social_Entrepreneurs_a_Conceptual_Model_Based_on_Collaborative_and_Authentic_Leadership_Styles)
- Campos, J. D. S. (2024). Micro Entrepreneurs' Leadership Skills and Employee Productivity: A Structural Equation Model Approach. *Organization and Human Capital Development*, 3(1), 31-42. <https://doi.org/10.31098/orcaddev.v3i1.1911>
- Chaniago, H. (2023). Investigation of Entrepreneurial Leadership and Digital Transformation: Achieving Business Success in Uncertain Economic Conditions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1), 1-12. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000200018>
- Chaves, M. M. (2024). Strategies of The Entrepreneurial Profile of Microentrepreneurs From the Perspective of Leadership Culture, Study Range Years 2017 - 2021. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. <https://search.proquest.com/openview/c105e8cd30979dd24a0d55292ba1a726/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031968>
- Dar, N., & Rahman, W. (2024). Overqualification and innovative work behaviours: the role of entrepreneurial leadership. *International Journal of Management Studies*, 31(1), 209-234. <https://doi.org/10.32890/ijms2024.31.1.8>
- Feng, Z. (2025). *Entrepreneurial Leadership and Its Impact on Organizational Behaviour and Human Resource Management Effectiveness*. [https://www.researchgate.net/publication/387658397\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Behaviour\\_and\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/387658397_Entrepreneurial_Leadership_and_Its_Impact_on_Organizational_Behaviour_and_Human_Resource_Management_Effectiveness)
- Maqbool, S., Parveen, Q., & Dahar, M. A. (2023). Developing women entrepreneurial leadership: From vision to practice. *Russian Law Journal*, 11(3), 3222-3235. <https://cyberleninka.ru/article/n/developing-women-entrepreneurial-leadership-from-vision-to-practice>
- Maya, K. (2025). *Entrepreneurial Leadership and Its Impact on Organizational Behaviour and Human Resource Management Effectiveness*. [https://www.researchgate.net/profile/Keqiang-Maya/publication/387658397\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Behaviour\\_and\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Effectiveness/links/67765969c1b013546508e0c6/Entrepreneurial-Leadership-and-Its-Impact-on-Organizational-Behaviour-and-Human-Resource-Management-Effectiveness.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Keqiang-Maya/publication/387658397_Entrepreneurial_Leadership_and_Its_Impact_on_Organizational_Behaviour_and_Human_Resource_Management_Effectiveness/links/67765969c1b013546508e0c6/Entrepreneurial-Leadership-and-Its-Impact-on-Organizational-Behaviour-and-Human-Resource-Management-Effectiveness.pdf)
- Mhlongo, T., & Daya, P. (2023). Challenges faced by small, medium and micro enterprises in Gauteng: A case for entrepreneurial leadership as an essential tool for success. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.591>
- Murad, M., Li, C., Javed, H., Hassan, H., & Islam, M. U. (2024). Unraveling the relationship between entrepreneurial networks and entrepreneurial ambidexterity: A mediation-moderation model. *Heliyon*, 10(1), e23537. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32613>

- Ngailia, M., Lestari, D., Dharma, G., Ram, S. D., Ardianto, H., & Meyliana, H. (2024). The Dasavidha-Rājadhamma-Based Buddhist Leadership Approach: Its Influence on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Economic, Religious, and Entrepreneurship (JoERE)*, 2(2), 57-65. <https://doi.org/10.60046/joere.v2i2.156>
- Nyanabhadra, P. T., Darma, F., Elvinsia, E., Apriyono, D., Ginarsih, G., Mudjiarto, H., & Ardianto, H. (2024). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Insights from Buddhist Religious Organizations. *Journal of Economic, Religious, and Entrepreneurship (JoERE)*, 2(2), 46-56. <https://doi.org/10.60046/joere.v2i2.143>
- Pu, B., Ji, S., Sang, W., & Tang, Z. (2022). Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Performance in Start-Ups: A Moderated Serial Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 13, 838882. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831555>
- Purnawirawan, O., Sutadji, E., Mariana, R. R., Elmunsyah, H., & Ichwanto, M. A. (2025). Development and Implementation of Entrepreneurship Learning Design Procedures Based on Digital Skills in Vocational High Schools to Support the Quality of Education in the Sustainable Development Goals (SDGs). *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03668-e03668. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03668>
- Rehman, A., & Alorifi, A. M. (2024). Shattering the glass ceiling: A study on the preferred leadership style of Saudi women entrepreneurs. *Calitatea*, 25(199), 279-290. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.31>
- Sari, P. O. (2024). Pengaruh Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Orientation, Innovation Capacity Terhadap Competitive Advantage. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 292-303. <https://doi.org/10.25273/capital.v7i2.19174>
- Shafique, A. (2025). Understanding the Dynamics of Entrepreneurship and Its Influence on Organizational Behaviour and HR Practices. *Management Dynamics*, 1-10. [https://www.researchgate.net/profile/Aisha-Shafique-2/publication/387659814\\_Understanding\\_the\\_Dynamics\\_of\\_Entrepreneurship\\_and\\_Its\\_Influence\\_on\\_Organizational\\_Behaviour\\_and\\_HR\\_Practices/links/67767b15c1b0135465099cf1/Understanding-the-Dynamics-of-Entrepreneurship-and-Its-Influence-on-Organizational-Behaviour-and-HR-Practices.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aisha-Shafique-2/publication/387659814_Understanding_the_Dynamics_of_Entrepreneurship_and_Its_Influence_on_Organizational_Behaviour_and_HR_Practices/links/67767b15c1b0135465099cf1/Understanding-the-Dynamics-of-Entrepreneurship-and-Its-Influence-on-Organizational-Behaviour-and-HR-Practices.pdf)
- Sharma, R., & Arora, M. (2022). Communication as the Mainstay of Entrepreneurial Leadership: A Conceptual Framework. *Management Dynamics*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1086>
- Sinha, H., Mishra, P., Lakhanpal, P., & Gupta, S. K. (2022). Entrepreneur Preparedness to the Development of Probable Successors in Entrepreneurial Organization: Scale Development and Validation. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 1. <https://doi.org/10.33543/1202186192>
- Strobl, A., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Entrepreneurial Leadership in Austrian Family SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 1-17. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02662426221084918>
- Subaei, F. A. (2023). Mapping the Landscape of Authentic Leadership: A Bibliometric Analysis of its Influence on Entrepreneurial Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i10/18872>
- Suhendi, R., & Musa, S. (2022). Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Orientation, Organizational Effectiveness and Their Relationships Towards Firm Performance. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 9(2), 198-198. <https://doi.org/10.33555/embm.v9i2.198>
- Susantinah, N., Jusman, I. A., & Ardi, M. (2023). Transformational Leadership Dynamics and Its Influence on Innovation in the Realm of Entrepreneurial Management. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.88>
- Taleb, T. S., Hashim, N., & Zakaria, N. (2023). Entrepreneurial leadership and entrepreneurial success: The mediating role of entrepreneurial opportunity recognition and innovation capability. *Sustainability*, 15(7), 5776-5776. <https://doi.org/10.3390/su15075776>
- Valle, A. J. M. (2025). Endomarketing for Leadership and Optimisation of Results in Human Talent Management. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.37956/jbes.v9i1.382>
- Yang, X., & Entebang, H. (2024). Unveiling the Dynamics of Entrepreneurial Leadership and Radical Innovation Performance of China Internet SMEs: Resource-based View. *Journal of Internet Services and Information Security*, 14(4), 67-85. <https://doi.org/10.58346/JISIS.2024.14.004>
- Zaharuddin, Z., Wahyuningsih, S., Sutarmam, A., & Hikam, I. N. (2024). Understanding purposeful leadership in entrepreneurial contexts: A bibliometric analysis. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 213-230. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.412>