

توسعه فردی و تحول سازمانی

تحلیل داده بنیاد ارتباطات کارآفرینی (مورد مطالعاتی مدیران کارآفرین سازمانی صنعت پتروشیمی ایران)

شیوه استناددهی: شاکری، امین، حسینی، محمدرضا، و شاه قاسمی، احسان. (۱۴۰۴). تحلیل داده بنیاد ارتباطات کارآفرینی (مورد مطالعاتی مدیران کارآفرین سازمانی صنعت پتروشیمی ایران). *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۳(۳)، ۲۱-۳۱.

امین شاکری^۱، محمدرضا حسینی^۲، احسان شاه قاسمی^۳

۱. دانشجوی دکتری ارتباطات، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه جامعه شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آیت الله بروجردی، بروجرد، ایران

۳. دانشیار، گروه ارتباطات، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: m.hosseini@abru.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف تحلیل نقش ارتباطات کارآفرینانه در میان مدیران این صنعت و ارائه مدلی مفهومی برای تبیین فرایند شکل‌گیری، عوامل مؤثر و پیامدهای این ارتباطات طراحی شده است. برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش «چگونه ارتباطات کارآفرینانه میان مدیران صنعت پتروشیمی ایران شکل می‌گیرد و چه عواملی بر الگوی آن تأثیرگذار هستند؟» — از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۵ مدیر ارشد و کارآفرین سازمانی در صنعت پتروشیمی گردآوری شدند که به‌صورت هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شده اند. در نهایت، مدل پارادایمی پژوهش با تمرکز بر پدیده محوری «ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی» طراحی شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که این نوع ارتباطات تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی (مانند ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی رهبری)، شرایط زمینه‌ای (نظیر شبکه سازی و منابع سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (مانند موانع اقتصادی، قانونی، اجتماعی و فناورانه) شکل می‌گیرند. همچنین کارآفرینان با اتخاذ راهبردهای ارتباطی متنوع، فرآیندهای تعامل با ذی‌نفعان را پیش می‌برند. این ارتباطات پیامدهایی چون ارتقای عملکرد، ارزش آفرینی، رشد فردی و سازمانی، مسئولیت اجتماعی و مدیریت اثربخش را به همراه دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که ارتباطات کارآفرینانه در بستر صنعت پتروشیمی ایران نقش حیاتی در خلق فرصت، توسعه نوآوری و تثویت پویایی سازمانی ایفا می‌کند. این مدل مفهومی می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری برای ارتقای سرمایه ارتباطی در صنایع پیچیده باشد.

کلیدواژگان: ارتباطات کارآفرینی، نوآوری سازمانی، نظریه داده‌بنیاد، شبکه‌های سیاسی، صنعت پتروشیمی، ایران.

تاریخ چاپ: ۲۶ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ تیر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ تیر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Grounded Theory Analysis of Entrepreneurial Communication (A Case Study of Intrapreneurial Managers in Iran's Petrochemical Industry)

Amin Shakeri¹, Mohammadreza Hosseini^{2*}, Ehsan Shah Ghasemi³

1. PhD Student in Communications, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Department of Sociology, Faculty of Humanities, Ayatollah Boroujerdi University, Boroujerd, Iran

3. Associate Professor, Department of Communication, University of Tehran, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: m.hosseini@abru.ac.ir

How to cite: Shakeri, A., Hosseini, M., & Shah Ghasemi, E. (2025). Grounded Theory Analysis of Entrepreneurial Communication (A Case Study of Intrapreneurial Managers in Iran's Petrochemical Industry). *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-21.

Abstract

This study was designed with the aim of analyzing the role of entrepreneurial communication among managers in the petrochemical industry and developing a conceptual model to explain the formation process, influencing factors, and outcomes of such communication. To answer the main research question—"How does entrepreneurial communication emerge among managers in Iran's petrochemical industry, and what factors influence its pattern?"—the qualitative method of grounded theory was employed. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 15 senior managers and organizational intrapreneurs in the petrochemical industry, selected purposively and based on the principle of theoretical saturation. Ultimately, the study's paradigmatic model was developed with a focus on the core phenomenon of "entrepreneurial communication in the petrochemical industry." The results of this study indicate that this form of communication is shaped by a set of causal conditions (such as individual characteristics, communication skills, and leadership abilities), contextual conditions (such as networking and organizational resources), and intervening conditions (including economic, legal, social, and technological barriers). Furthermore, entrepreneurs advance stakeholder interaction processes by adopting various communication strategies. These communications yield outcomes such as enhanced performance, value creation, personal and organizational growth, social responsibility, and effective management. The findings suggest that entrepreneurial communication within the context of Iran's petrochemical industry plays a vital role in opportunity creation, innovation development, and reinforcement of organizational dynamism. This conceptual model can serve as a foundation for policymaking aimed at enhancing relational capital in complex industries.

Keywords: *Entrepreneurial communication, organizational innovation, grounded theory, political networks, petrochemical industry, Iran.*

Submit Date: 2 May 2025

Revise Date: 1 July 2025

Accept Date: 9 July 2025

Publish Date: 17 July 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، پیچیدگی محیط‌های اقتصادی، شتاب تحولات فناورانه و گسترش رقابت جهانی، سازمان‌ها را با الزام به بازاندیشی در ساختارهای ارتباطی و مدیریتی مواجه ساخته است. در این میان، نقش کارآفرینی سازمانی به‌عنوان راهبردی کلیدی برای بقا، نوآوری و ایجاد ارزش در سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Krishnan & Scullion, 2017; Kumar et al., 2024). یکی از ابعاد مغفول مانده در ادبیات کارآفرینی، ارتباطات کارآفرینانه است؛ مفهومی میان‌رشته‌ای که در پی تبیین نقش تعاملات ارتباطی در خلق فرصت، تقویت نوآوری و شکل‌گیری کنش‌های خلاق درون سازمان‌ها است (Gossel, 2022; Haris et al., 2019). این مفهوم به‌ویژه در صنایع حساس و سرمایه‌بر نظیر صنعت پتروشیمی، که پیوندهای گسترده‌ای با سیاست‌گذاری کلان، فناوری‌های پیشرفته و ساختارهای پیچیده سازمانی دارد، از اهمیت مضاعفی برخوردار است (Mostafa Zadeh et al., 2023).

در ادبیات نظری کارآفرینی، تأکید بر ویژگی‌های فردی همچون خلاقیت، ریسک‌پذیری و نوآوری، همواره برجسته بوده است، اما در سال‌های اخیر، توجه به نقش شبکه‌سازی، تعاملات بین‌فردی و سرمایه اجتماعی نیز به‌عنوان عوامل مکمل موفقیت کارآفرینانه افزایش یافته است (Claridge, 2020; Kokkonen & Koponen, 2020). شبکه‌های ارتباطی نه تنها ابزار انتقال اطلاعات، بلکه بستری برای یادگیری سازمانی، تسهیل تصمیم‌سازی و خلق معانی مشترک محسوب می‌شوند (Seifi et al., 2024; Yusnita, 2024). در این راستا، ارتباطات کارآفرینانه را می‌توان به‌منزله سازوکاری پویا برای توانمندسازی مدیران در مواجهه با محیط‌های متلاطم دانست؛ سازوکاری که نه فقط تسهیل‌کننده نوآوری، بلکه حافظ انسجام استراتژیک سازمان در سطوح درونی و بیرونی آن نیز هست (Ohieku & Gevers, 2023). در ایران، صنعت پتروشیمی با سهم قابل توجهی در صادرات غیرنفتی، ارزآوری و اشتغال‌زایی، جایگاهی راهبردی در اقتصاد ملی دارد. با این حال، پیچیدگی ساختار مالکیت دولتی، حضور پررنگ نهادهای حاکمیتی و بوروکراسی اداری، موجب شده است که فرآیندهای کارآفرینی در این صنعت با چالش‌های خاصی مواجه شوند (Lotfi et al., 2022). این چالش‌ها نه تنها به موانع قانونی و ساختاری محدود نمی‌شوند، بلکه به کمبود نظام‌های مؤثر ارتباطی برای تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی نیز مربوط هستند (Sepahvand & Jafari, 2019). با توجه به نقش فزاینده ارتباطات در توسعه قابلیت‌های پویا و خلق مزیت رقابتی پایدار، تحلیل نحوه شکل‌گیری و تکوین ارتباطات کارآفرینانه در صنعت پتروشیمی، ضرورتی علمی و کاربردی است (Zali et al., 2022).

مدیران کارآفرین سازمانی به‌عنوان کنشگرانی که در درون ساختارهای دولتی و نیمه‌دولتی، نقش تسهیل‌گر در فرآیندهای نوآورانه ایفا می‌کنند، نیازمند مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و توان تعامل با نهادهای مختلف سیاست‌گذار، سرمایه‌گذار و دانشگاهی هستند (Emad et al., 2024; Karimi Zand & Tayebi, 2023). این مهارت‌ها نه تنها بر تعاملات افقی و عمودی درون سازمانی اثر می‌گذارند، بلکه بر نحوه برندسازی، بازاریابی، مدیریت دانش و خلق ارزش نیز تأثیرگذارند (Ghanoon Shenasi & Rahmani, 2023; Kalantari, 2024). بدین ترتیب، پژوهش پیرامون تحلیل داده‌بنیاد از چگونگی شکل‌گیری این ارتباطات، می‌تواند الگویی مفهومی برای بهبود ارتباطات استراتژیک و کارآفرینانه در صنایع مادر ارائه دهد.

بررسی پژوهش‌های پیشین در این حوزه نشان می‌دهد که ارتباطات کارآفرینانه به‌عنوان یک حوزه مستقل مطالعاتی، هنوز در مرحله نظریه‌پردازی اولیه قرار دارد. برخی از محققان، آن را در چارچوب ارتباطات استراتژیک تحلیل کرده‌اند (Gossel, 2022; Saniei & Kent, 2019)، در حالی که گروهی دیگر، آن را ذیل روابط عمومی و بازاریابی سازمانی بررسی کرده‌اند (Imaniah, 2023; Soegoto, 2023).

2018). اما آنچه در رویکرد داده‌بنیاد اهمیت می‌یابد، فهم نحوه درک مدیران از کنش‌های ارتباطی‌شان در موقعیت‌های واقعی است؛ آن‌هم در بستری که با محدودیت‌های قانونی، چالش‌های فرهنگی و ابهامات سیاسی همراه است (Ochuba et al., 2024).

به‌علاوه، مدل‌های نوظهوری چون سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا، چارچوب‌های تحلیلی مناسبی برای فهم پیچیدگی ارتباطات کارآفرینانه فراهم آورده‌اند (Claridge, 2020; Kotabe et al., 2017). سرمایه اجتماعی، به‌مثابه دارایی نامرئی سازمان، از طریق اعتماد، هنجارهای مشترک و شبکه‌سازی، زمینه‌ساز ارتقاء نوآوری و همکاری‌های اثربخش می‌شود. از سوی دیگر، قابلیت‌های پویا، توان بازیگربندی منابع و یادگیری مستمر را در مواجهه با تغییرات محیطی برجسته می‌سازند (Kumar et al., 2024). به بیان دیگر، ارتباطات کارآفرینانه، در تقاطع این دو رویکرد، نقشی واسطه میان کنش‌های فردی و ساختارهای کلان ایفا می‌کند.

از دیدگاه نظری، تعریف مفهومی ارتباطات کارآفرینانه در ادبیات همچنان متنوع و چندبعدی است. برخی آن را شامل مهارت‌های کلامی و غیرکلامی در تعامل با ذی‌نفعان می‌دانند (Haris et al., 2019)، برخی دیگر آن را در سطح ساختاری و به‌عنوان روشی برای هدایت راهبردی سازمان در نظر می‌گیرند (Sepahvand et al., 2020; Zali et al., 2022). با این حال، در تمامی تعاریف، نقش ارتباط به‌مثابه تسهیل‌گر نوآوری، یادگیری، و توسعه مشارکت مشترک مشهود است.

با عنایت به آنچه ذکر شد، پژوهش حاضر با تکیه بر رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد، و از طریق مصاحبه‌های عمیق با مدیران کارآفرین سازمانی در صنعت پتروشیمی ایران، به دنبال کشف الگوی مفهومی از شکل‌گیری ارتباطات کارآفرینانه است.

روش‌شناسی

روش‌شناسی که شیوه اندیشیدن درباره مطالعه واقعیت اجتماعی است به فرآیندی گفته می‌شود که انتخاب و استفاده از روش‌های تولید و تحلیل داده‌های خاص را برای پاسخ به سؤال تحقیق شکل می‌دهد و در حقیقت این سوال پژوهش است که روش‌شناسی مطالعه یک واقعیت اجتماعی را مشخص می‌کند. این مطالعه که با دغدغه پیشبرد علوم ارتباطات اجتماعی انجام می‌گیرد، متناسب با سوال اصلی پژوهش از روش تحقیق کیفی بهره برده است. روش‌های کیفی مطالعه عمیق و جزئی مسائل را تسهیل می‌کنند و برای فهم چگونگی درک افراد از محیط اطرافشان به کار می‌رود. البته رویکردهای متعددی در تحقیقات کیفی وجود دارد، اما همه آن‌ها مشترکا تمایل به انعطاف‌پذیری و همچنین تمرکز بر حفظ معنای غنی پیام هنگام تفسیر داده‌ها دارند.

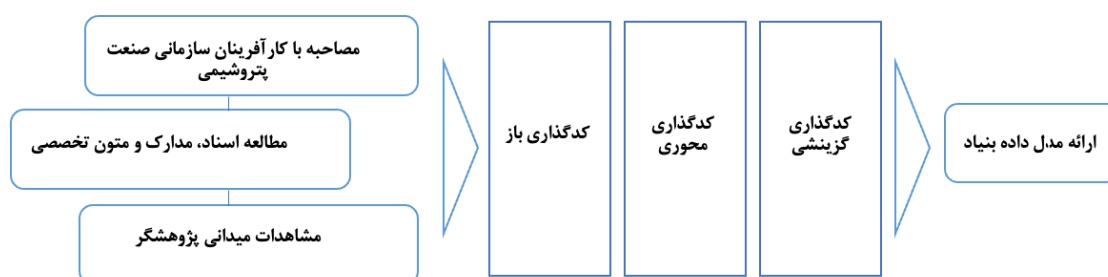
در این مطالعه هدف اصلی و اهداف فرعی لاجرم ما را با سوال‌هایی روبرو کرده است که نیاز اصلی پژوهشی و روش تحقیقی را به نظریه داده بنیاد و استفاده از دانش مدیران، اساتید و مجریان صنعت پتروشیمی را ضرورت داده است. در نتیجه پژوهشگر به دلیل مسئله کلیدی خود، سوال‌هایی که از مسئله بیرون کشیده است و نزدیک‌ترین پاسخ به مسئله به سراغ روش گراند تئوری^۱ با تمام پیچیدگی‌های آن رفته است. از بین انواع تحقیقات کیفی «گراند تئوری» به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود که به بررسی فرایندهای اجتماعی موجود در تعاملات انسانی می‌پردازد؛ اهمیت زیادی در مطالعات اجتماعی دارد. گراند تئوری ماهیتاً به دنبال این است که از تحلیل پدیده‌های خاص اجتماعی یک نظریه جامع و عمومی ارایه کند. گراند تئوری یا داده بنیاد در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد و گلاسرو اشتراوس^۲ (۱۹۶۷) به عنوان پایه‌گذاران این نظریه شناخته می‌شوند. تلاش‌های آنان نشان داد که چگونه می‌توان نظریه را از داده‌ها به صورت استقرایی تولید کرد. نظریه زمینه بنیاد دیدگاهی را

¹ Grounded Theory

² Glaser and Strauss

در تعیین اندازه نمونه نیز بر اساس مطالعه پاتون (۲۰۰۲)، اندازه نمونه در تحقیقات کیفی به دو مفهوم کلیدی وابسته است: اشباع داده‌ها^۱ و کفایت داده‌ها^۲. اشباع داده‌ها به مرحله‌ای اشاره دارد که در آن، جمع‌آوری داده‌های بیشتر منجر به اضافه شدن موضوعات، دیدگاه‌ها یا اطلاعات جدیدی نمی‌شود. کفایت داده‌ها نیز به این اشاره دارد که اندازه نمونه باید به حدی باشد که به محقق اجازه دهد به سؤالات تحقیق پاسخ دهد و مقایسه‌های لازم را انجام دهد. از این رهیافت پژوهش پیش روی نیز سه استراتژی به حداکثر رساندن، استفاده از نظریه و نیز گلوله برفی را متناسب با اهداف تحقیق و با در نظر گرفتن محدودیت‌ها تا رسیدن به اشباع و کفایت داده‌ها ادامه داده است. لذا در این مطالعه نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب تا اشباع نظری ادامه داشته است.

در ادامه برای تحلیل داده‌های کیفی، از تکنیک تحلیل مضمون^۳ استفاده شده است. این تکنیک یکی از رایج‌ترین و منعطف‌ترین روش‌های تحلیل در مطالعات کیفی است که به شناسایی، استخراج و تفسیر الگوهای تکرارشونده (مضامین) درون داده‌ها می‌پردازد. پژوهشگر فرایند تحلیل را در سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی پیش برده است. در کدگذاری باز، تحلیل‌گر به پدیدآوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها پرداخته است و سپس تلاش کرده است تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین‌شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند بهبودیافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. مرحله سوم از کدگذاری، کدگذاری گزینشی و ارائه مدل پارادایمی پژوهش می‌باشد. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق یافته است که عبارتند از شرایط علی^۴، مقوله محوری^۵، راهبردها^۶، شرایط زمینه‌ای^۷ و پیامدها^۸.



شکل ۲. فرآیند کدگذاری در قالب مدل تحلیل داده بنیاد

قابلیت اعتماد^۹ در گزند تئوری از طریق اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و تأییدپذیری ارزیابی می‌شود. همچنین پایایی^{۱۰} در این روش به ثبات در تحلیل داده‌ها و انسجام کدگذاری‌ها اشاره دارد، نه تکرارپذیری دقیق نتایج. مستندسازی دقیق، بازبینی داده‌ها، و مقایسه مداوم به افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش کمک می‌کند. لذا در پژوهش‌های کیفی، از جمله نظریه زمینه‌ای، معیارهای قابلیت اعتماد و پایایی

¹ Data Saturation

² Data Sufficiency

³ Thematic Analysis

⁴ Causal Condition

⁵ Phenomenon

⁶ Interaction Strategy

⁷ Contextual Condition

⁸ Consequences

⁹ Trustworthiness

¹⁰ Reliability

اهمیت زیادی دارند، اما برخلاف پژوهش‌های کمی که بر پایایی و روایی عددی تأکید دارند، در این پژوهش نیز از معیارهای کیفی تری برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی یافته‌ها بر پایه‌ی کدگذاری‌های سه‌مرحله‌ای و با هدف شناسایی مضامین اصلی مرتبط با ارتباطات کارآفرینانه در صنعت پتروشیمی استخراج شده‌اند. تعداد ۶۱۶ پاسخ به سوالات مصاحبه گردآوری است؛ و ۲۵۰۰ مفهوم از مصاحبه‌ها استخراج شده است. در کدگذاری صورت گرفته تعداد ۲۶۰ مقوله فرعی و تعداد ۴۲ مقوله اصلی استخراج شده است. با توجه به سوال‌های فرعی تحقیق یعنی پنج عامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در مرحله اول پاسخ‌ها با توجه به هر کدام از این مباحث دسته‌بندی شده‌اند و سپس به مقوله‌بندی و کدگذاری آن‌ها پرداخته شده است.

شرایط علی ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

در چارچوب مدل پارادایمی گراند تئوری، شرایط علی به عواملی اشاره دارد که به‌عنوان خاستگاه و منشأ شکل‌گیری پدیده محوری تلقی می‌شوند. تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از شرایط سازمانی، شخصیتی، ساختاری و فرهنگی، بستر اولیه برای ظهور و گسترش ارتباطات کارآفرینانه در میان مدیران صنعت پتروشیمی را فراهم می‌کنند. این شرایط را می‌توان در هشت خوشه مفهومی تفکیک و تحلیل کرد:

جدول ۱. شرایط علی ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

مقوله‌های فرعی	کدهای محوری
استراتژی برندینگ، طراحی کمپین تبلیغاتی، بازاریابی و جذب مخاطب، کیفیت در ارائه محصول/خدمت، توسعه خدمات مکمل	برندسازی و بازاریابی
سازمان	
همدلی در سازمان، تعهد سازمانی، رفتار مسئولانه قاطع، تمایل به ارائه راه‌حل، تلاش برای ایجاد محیط کاری مثبت، تعلق و انسجام تیمی، اشتیاق و روحیه تلاشگر و یادگیری مستمر	الگوهای شخصیتی و اخلاقی
انعطاف‌پذیری در حل مسائل، کار تیمی پیش‌برنده، انسجام در برابر بحران، اقدام مشترک برای تحقق اهداف سازمان، تلاش برای کاهش هزینه‌ها، بهینه‌سازی بهره‌وری سازمان، تفکر آینده‌نگر	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری
تسلط بر مذاکره، شناسایی و تحلیل وضعیت‌های ارتباطی، انتخاب مدل مناسب ارتباطی، ارائه راهکارهای اقناعی، مهارت‌های روابط عمومی، قدرت بیان قوی	برقراری ارتباط و مذاکره
ایده‌پردازی، تفکر طراحی، ارائه راه‌حل‌های خلاق، نگاه اقتصادی و زمانی، خلاقیت در فرآیندهای مالی و اداری، شناخت نیازها و فرصت‌های سازمان، آگاهی نسبت به بازار و تفکر با نگرش محصول	خلاقیت، نوآوری و نگاه سیستمی
ارتباطات صمیمی همدلانه درون سازمانی، کارکنان در نقش مشارکت‌کننده تصمیمی، قدرت نفوذ، توانایی ایجاد تحولات سازنده، مسئولیت اجتماعی، ایجاد و مستندسازی مکانیزم‌های استراتژیک	تاثیرگذاری و هدایت تغییرگرا
مدیریت استراتژیک منابع، بهره‌مندی از منابع انسانی، مدیریت تغییر، سرعت در تصمیم‌سازی تهدیدها، توانایی تخصیص صحیح منابع، مدیریت ریسک، مدیریت بحران	برنامه‌های مدیریتی سازمانی
افزایش اعتماد به مخاطبان سازمان، ایجاد فرهنگ سلامت همگانی، مهارت در کنترل فرآیندها، آگاهی نسبت به عملکرد محصول یا تفکر، تسلط بر قوانین کل، تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	تجربه زیسته مدیران

در جدول بالا هر کد محوری، نمایانگر یک حوزه کلیدی از توانمندی‌ها، نگرش‌ها و یا فرآیندهای مدیریتی است که در سازمان‌های پتروشیمی کشور ایران نقش آفرین هستند:

- **برندسازی و بازاریابی** با تمرکز بر طراحی کمپین‌های تبلیغاتی و توسعه خدمات مکمل، نشان می‌دهد که ارتباطات کارآفرینانه در این صنعت به شدت با تصویر برند و جلب مخاطب در پیوند است.
- **الگوهای شخصیتی و اخلاقی** مانند تعهد، مسئولیت پذیری، همدلی سازمانی، نقش تعیین کننده‌ای در ارتقای روحیه تیمی و خلق فضای یادگیرنده برای افراد سازمان دارد.
- **انعطاف پذیری و انطباق پذیری** به عنوان پاسخ‌های کنشی به بحران و عدم قطعیت‌ها، و بیانگر توانمندی سازمان‌ها برای تطبیق با شرایط پیچیده بازار است.
- **برقراری ارتباطات و مذاکره** در ارتباطات کارآفرینی صنعت پتروشیمی کشور ایران به مثابه توانایی تحلیلی و بیانی در ایجاد مدل‌های موثر ارتباطی، مولفه‌های کلیدی برای تاثیرگذاری رهبران بر ذی نفعان داخلی و بیرونی است.
- **خلاقیت، نوآوری و نگاه سیستمی** به عنوان یکی از ویژگی‌های بارز ارتباطات کارآفرینانه، نشان می‌دهد که نوآوری در طراحی محصولات، فرآیندها و مدل‌های کسب و کار ریشه در شناخت فرصت‌های درونی و بیرونی سازمان دارد.
- **تاثیرگذاری و هدایت تغییرگرا** که با مفاهیمی همچون نفوذ اجتماعی، مسئولیت پذیری و مستندسازی استراتژیک پیوند خورده است، نقش رهبران در جهت‌دهی به تحولات ساختاری و فرهنگی را نشان می‌دهد.
- **برنامه‌های مدیریتی سازمانی** نشان ازین دارد که تخصصی منابع، مدیریت منابع انسانی و مواجهه با بحران، عوامل موثر در پویایی و تاب آوری سازمان‌های پتروشیمی در کشور ایران است.
- **تجربه زیسته مدیران** با تاکید بر مهارت‌های تصمیم‌گیری، تسلط بر قوانین، شناخت رفتار مخاطب، در شکل‌گیری نگرش استراتژیک مدیران نسبت به آینده سازمان نقش ایفا می‌کند.

شرایط زمینه‌ای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

شرایط زمینه‌ای در مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، به بسترها و متغیرهای محیطی اشاره دارد که زمینه‌ساز کنش‌های ارتباطی و شکل‌گیری الگوهای رفتاری خاص درون سازمان هستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که ده مؤلفه‌ی کلیدی در صنعت پتروشیمی، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر نحوه‌ی شکل‌گیری و گسترش ارتباطات کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند:



شکل ۳. شرایط زمینه‌ای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

نمودار تبیین نظام مندی از یک چرخه پویا در تحلیل شرایط زمینه‌ای موثر بر ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ارائه می‌کند که در آن مولفه‌هایی مختلف انسانی، مدیریتی، فناورانه و اقتصادی و اجتماعی در ارتباطی متقابل با یکدیگر قرار دارند. این چرخه نه یک توالی خطی صرف از عوامل، بلکه سازوکارهای هم افزایی و تعاملی و هم افزایی است که در آن هر مولفه به طور هم زمان نقش علت و معلول را در شکل‌گیری و تدوام ارتباطات کارآفرینانه ایفا می‌کند. بی‌شک شکل‌گیری ارتباطات موثر درون سازمانی بدون حضور نیروی انسانی متخصص، خلاق و مشارکت‌جو ممکن نیست؛ اما ظرفیت‌های نیروی انسانی، زمانی بالفعل می‌شود که با نظامی موثر از شبکه‌سازی و ارتباطات درون سازمانی و بین سازمانی پشتیبانی شود. شبکه‌هایی که علاوه بر امکان تبادل دانش و منابع، زمینه ساز اعتماد متقابل و یادگیری سازمانی نیز هستند. در ادامه توانمندی‌های فنی و تخصصی به عنوان پیش نیازهای حرفه‌ای و شایستگی‌های مدیریتی و رهبری در قالب راهبردها، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که در شرایط متغیر محیطی، تصمیمات هوشمند و کارآمد اتخاذ کنند و تعاملات موثری با ذی‌نفعان داشته باشند. این تصمیمات در بسترها سیاست‌ها و استراتژی‌هایی قرار می‌گیرند که اگر به درستی طراحی و اجرا بشوند، می‌توانند به مثابه ابزارهایی برای تسهیل در گسترش ارتباطات مورد استفاده مدیران کارآفرین سازمانی قرار بگیرند. یکی از ویژگی‌های مهم در این تحلیل، توجه به ابعاد اجتماعی ارتباطات است، جایی که تعاملات رسمی و غیررسمی، پیوندهای انسانی و سرمایه اجتماعی، تکمیل‌کننده سازوکارهای رسمی سازمان می‌شوند. و زمینه را برای بروز تحولات نوآورانه فراهم می‌کنند. در چنین شرایطی، نوآوری نه صرفاً یک فرآیند فنی یا فناورانه، بلکه نتیجه طبیعی تعاملات مستمر افراد و تیم‌ها در فضای سازمانی است. افزون بر این، تحقق ایده‌های نوآورانه در گرو دسترسی به منابع مالی و سرمایه‌گذاری مناسب است. فقدان سرمایه‌گذاری هدفمند، نه تنها چرخه نوآوری را متوقف می‌کند بلکه می‌تواند باعث فرسایش انگیزشی افراد در سازمان گردد. در نقطه‌ای دیگر اعتماد و اعتبار سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در گسترش ارتباطات کارآفرینانه ایفا می‌کنند، چراکه در غیاب این دو، تعاملات موثر، همکاری‌های بین بخشی و حتی جذب سرمایه نیز با چالش مواجه خواهد شد.

حمایت از مسئولیت اجتماعی به عنوان مولفه‌ای فراسازمانی، نقش تکمیل کننده در انسجام بخشی به این ارتباطات دارد. این حمایت نه تنها بر اعتبار و تصویر سازمان تاثیر می‌گذارد، بلکه حس مشارکت و تعلق را در میان افراد سازمان نیز تقویت می‌کند. در مجموع می‌توان گفت ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی، پدیده‌ای چندبعدی است و همچنین برآیند کنش متقابل و هماهنگ مولفه‌های متعددی که از درون سازمان تا سطح جامعه گسترش می‌یابد.

شرایط مداخله‌گر ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

شرایط مداخله‌گر به آن دسته از عوامل اشاره دارند که می‌توانند فرایند شکل‌گیری و پیشرفت ارتباطات کارآفرینانه را تسهیل یا محدود کنند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این پژوهش، ۱۱ مقوله اصلی از جمله موانع ساختاری، اطلاعاتی، قانونی، اقتصادی و اجتماعی را به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مشخص کرد. این عوامل در برخی موارد به‌عنوان موانع بازدارنده، و در برخی دیگر به‌عنوان متغیرهای قابل مدیریت و جهت‌دهی شناسایی شدند.



شکل ۴. شرایط مداخله‌گر ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

یکی از موثرترین موانع که بارها توسط مشارکت کنندگان اشاره شده است، عوامل اقتصادی و مالی است. نوسانات ارزی، کمبود نقدینگی و هزینه‌های بالای تولید یا واردات، انعطاف پذیری سازمان‌ها را در ورود به پروژه‌های نوآورانه محدود می‌کند. این وضعیت به طور ویژه برای کارآفرینان نوپا چالش برانگیز است و تعاملات خلاق را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر پیچیدگی‌های مقرراتی و حقوقی، بروکراسی گسترده اداری، ناهماهنگی در قوانین مالیاتی، پیچیدگی‌های مسیر اخذ مجوز، فضایی مبهم و غیرقابل پیش‌بینی برای تعاملات سازمانی ایجاد می‌کند. این امر موجب شده است تا شکل‌گیری پروژه‌های مشارکتی کند پیش‌رفته و تمایل به ورود به فضای رسمی نوآوری کاهش یابد.

ابعاد فرهنگی و اجتماعی نیز در تضعیف بسترهای ارتباطی نقش دارند. فرهنگ‌های سازمانی اقتدارگرا، نبود پرسشگری، و بی‌توجهی به مسائل تنش‌زا، مانعی بر سر راه شکل‌گیری محیط امنی برای گفتگو و تعامل هلاق در سازمان می‌شود. افزون بر این، چنین عواملی با ایجاد فضای محافظه کارانه، جسارت و کنشگری ارتباطی را سرکوب می‌کنند. متناسب با آنچه مشارکت کنندگان در این مطالعه اشاره کرده اند، محدودیت‌های سیاسی و روابط بین‌المللی همچون تحریم‌ها، شفاف نبودن وضعیت سیاست‌های خارجی و نبود دسترسی به بازارهای جهانی

نیز، بعد برون سازمانی ارتباطات کارآفرینی را به شدت تضعیف کرده است. در این مطالعه چالش‌های فنی و زیرساختی نیز موانعی ساختاری به حساب می‌آیند. نبود زیرساخت‌های دیجیتال، کیفیت نامطلوب خدمات اینترنتی و فقدان زیرساخت‌های مناسب برای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، موجب شده است که بسیاری از ایده‌های فناورانه به مرحله اجرا نرسند و ارتباطات فناورمحور در حد یک طرح باقی بماند. در سطح بازار نیز، عواملی همچون اشباع بازار، قدرت رقابت پایین در برابر برندهای بین‌المللی و ناآگاهی مخاطبان از محصولات نوآورانه، ورود به بازار با شکل‌گیری همکاری‌های توسعه‌ای را با چالش‌هایی روبرو ساخته است. این چالش‌ها علاوه بر اینکه مسیرهای بازاریابی را با چالش مواجه می‌کند، تمایل به برقراری روابط جدید را کاهش می‌دهد.

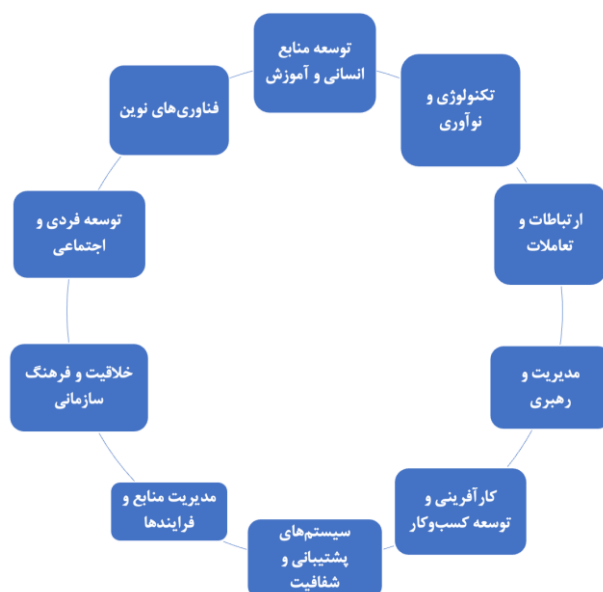
از منظر نیروی انسانی نیز، طبق آنچه مشارکت کنندگان اظهار کرده اند کمبود نیروی متخصص، مهاجرت نخبگان، روابط غیرشایسته سالارانه، ظرفیت‌های تیم سازی و همچنین پایداری ارتباطات داخلی سازمان را تهدید می‌کند. مدیران کارآفرین سازمان اظهار کرده اند که این عوامل اعتمادسازی، کارگروهمی و توسعه پروژههای بلندمدت را با اختلال مواجه می‌کند. کیفیت پایین اطلاعات درون سازمانی، نبود شفافیت، شایعات سازمانی و دسترسی ناکافی به داده‌های بازار نیز فضای بی‌اعتمادی را تشدید کرده و فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی را مختل می‌کند و بنابر بیان مشارکت کنندگان، ناتوانی در مدیریت اطلاعات و انتقال آن، یکی از موانع اساسی در ارتقای ارتباطات اثربخش است.

به بیان مشارکت کنندگان در بعد مدیریتی و ساختاری، فاصله میان سطوح سازمانی، مدیریت ناکارآمد، ضعف در ارتباطات افقی، انسداد مسیرهای خلاقیت را به همراه دارد و منجر به از میان رفتن هم‌افزایی می‌شود. همچنین مسائل فرهنگی درون سازمان نیز از دیگر موانع توسعه ارتباطات نوآورانه خوانده شده است که شامل نبود فرهنگ گفت و گو، مقاومت در برابر تغییر و نادیده گرفتن تعارضات پنهان است. این عوامل به خودی خود موجب توقف جریان خلاقیت و نوآوری می‌شوند. در نهایت نیز بنا به اظهار مشارکت کنندگان در این مطالعه، محدودیت در دسترسی به منابع کلیدی نظیر انرژی، تسهیلات بانکی، فناوری و داده‌های قابل اعتماد از عوامل مهم بازدارنده هستند که ارتباطات کارآفرینی را محدود می‌کنند.

مجموع این عوامل نشان می‌دهد که توسعه ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران نیازمند نگاهی جامع به نظام‌های اقتصادی، حقوقی، فرهنگی، مدیریتی و فنی است که با درک تعاملات پیچیده شرایط مداخله‌گر امکان‌پذیر خواهد بود.

راهبردهای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

در واکنش به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر موجود در بستر اجتماعی، اقتصادی و فناورانه ایران، مشارکت‌کنندگان پژوهش مجموعه‌ای از راهبردهای ارتباطی را در فرایند کارآفرینی خود اتخاذ کرده‌اند. این راهبردها از دل تجربیات زیسته آنان در مواجهه با موانع و فرصت‌های کارآفرینی استخراج شده و در ۱۰ مقوله اصلی قابل طبقه‌بندی‌اند. راهبردهایی که نه صرفاً تاکتیک‌های فردی، بلکه کنش‌های ارتباطی معناداری برای بازسازی موقعیت، تولید فرصت و مواجهه خلاق با محدودیت‌ها هستند.



شکل ۵. راهبردهای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران کارآفرین سازمانی در صنعت پتروشیمی ایران نشان می‌دهد که کنشگران کارآفرین در این صنعت در واکنش به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر موجود، مجموعه‌ای از راهبردهای ارتباطی معنادار را در فرآیندهای کارآفرینی خود اتخاذ کرده‌اند. این راهبردها صرفاً به عنوان تاکتیک‌های فردی برای عبور از موانع نبوده‌اند، بلکه به مثابه کنش‌هایی نظام‌مند برای بازتعریف موقعیت سازمانی، خلق فرصت‌های جدید، مواجهه خلاقانه با محدودیت‌های ساختاری و محیط در نظر گرفته می‌شوند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که راهبردهای ارتباطی به صورت ترکیبی در زیست جهان حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان در بستر اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی شکل گرفته‌اند.

در اغلب روایت‌ها تمرکز بر توسعه منابع انسانی و آموزش مستمر به عنوان پیش فرض بنیادین در تحقق کارآفرینی موثر، برجسته بود. مشارکت کنندگان بر عواملی همچون آموزش‌های تخصصی، نظام‌های یادگیری تطبیقی و نیز حمایت از خودمدیریتی برای ایجاد تعاملات موثر تأکید کرده‌اند. فناوری و نوآوری نیز به عنوان بستری بنیادین برای کنش ارتباطی سازمان تلقی شده است. کاربرد فناوری‌های نوظهوری همچون هوش مصنوعی، بلاکچین و نیز اتوماسیون صنعتی و اداری و نیز تحلیل داده به عنوان استفاده خلاقانه از تکنولوژی به عنوان ابزار درک و گفت‌وگو با آینده بیان شده است. یافته‌های این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که راهبردهای تعاملات میان فردی نقش مهمی در افزایش شفافیت و اعتماد و هم‌افزایی ایفا می‌کند. مشارکت‌کنندگان بر ایجاد فضای گفتگوی باز، بهره‌گیری از زبان بدن، و تعامل مستقیم به عنوان عناصر حیاتی در فرآیند کارآفرینی تأکید داشتند. در حوزه مدیریت و رهبری، راهبردهایی همچون تفویض اختیار مسئولانه، ایجاد فضای امن برای ریسک سازمانی و در مجموع رهبری مشارکتی موجب برانگیختگی تیمی و افزایش مشارکت در فرآیندهای نوآورانه شده است. در این روایت‌ها اقتدار، برآیند اعتماد و شفافیت است. در توسعه کسب و کار نیز راهبردهایی همچون الگوبرداری، انطباق‌پذیری با بازارهای ناپایدار و شبکه‌سازی انسانی نشان می‌دهد که کارآفرینی در چنین فضایی بیش از آنکه به معنای خلق کسب و کار جدید باشد، فرآیندی مستمر از بازاریابی در مدل‌های درآمدی و ساختارهای بازار است. یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که سیستم‌های پشتیبانی و شفافیت سازمانی دارای اهمیت بسیاری در نظام‌های بازخورد، تفکیک انتظارات و اطلاع‌رسانی موثر به عنوان بسترهایی برای انگیزه‌های درونی و تعقیب سازمانی دارند.

در این میان مدیریت منابع و فرآیندها نیز، نه صرفاً یک مسئله عملیاتی، بلکه نوعی کنش ارتباطی در مواجهه با محدودیت‌ها تلقی می‌شود. استفاده از تحلیل داده و چابک سازی فرآیندها به مثابه زبان تعامل با محیط ناپایدار و منابع محدود درک شده می‌شود. افزون بر این، مشارکت کنندگان بر اهمیت فرهنگ سازمانی خلاق و یادگیرنده تاکید داشتند؛ فرهنگی که با بازتعریف روابط رسمی، تشویق به تعامل آزاد و تغییر فضای کاری، بستر شکل گیری ارتباطات نوآورانه را فراهم می‌سازد.

توجه به توسعه اجتماعی و فردی کارکنان در روایت‌های مشارکت کنندگان بازتاب گسترده‌ای داشته است. راهبردهایی همچون مسئولیت سپاری، افزایش اعتماد به نفس و همچنین بهبود درک افراد از تاثیرگذاری خود در فرآیندهای سازمانی به عنوان شاخص‌هایی از توانمندسازی ارتباطی مطرح شده‌اند. نهایتاً فناوری‌های نوین نه تنها به عنوان ابزار تولید ارزش، بلکه به عنوان زبان مشترک سازمان با محیط بیرونی تلقی شده‌اند. در این روایت‌ها فناوری، رابطی میان فضای داخلی سازمان و تحولات کلان اقتصادی، اجتماعی و فناورانه است. در مجموع، راهبردهای ارتباطی استخراج شده از داده‌ها، صرفاً پاسخی واکنشی به موانع موجود نیستند، بلکه بازتابی از نوعی بازسازی فعالانه رابطه کنشگر با ساختار، و تلاشی برای تولید معنا و کنش در بستری پیچیده و چندلایه‌اند. این راهبردها نشانه‌ای از ارتقاء سطح آگاهی ارتباطی و مهارت‌های ارتباطی در مواجهه با شرایط پلتفرمی، ناپایدار و متغیر جامعه ایران هستند و می‌توانند مبنای طراحی سیاست‌ها و مداخلات تقویت‌کننده ارتباطات کارآفرینانه در صنایع حساس و پیشرو مانند پتروشیمی قرار گیرند.

پیامدهای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

مطالعه حاضر نشان می‌دهد که ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران، نه فقط به مثابه ابزار تعامل، بلکه به عنوان یک نیروی تحول‌آفرین در لایه‌های مختلف سازمانی و فراسازمانی عمل می‌کند. مشارکت کنندگان در روایت‌های خود، مجموعه‌ای از پیامدهای ملموس و پنهان را برشمرده‌اند که در قالب هفت مقوله اصلی قابل تحلیل است:



شکل ۶. پیامدهای ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی کشور ایران

یافته‌های حاصل از داده‌کاوی در این پژوهش نشان می‌دهند که ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران، فراتر از نقش سنتی خود به عنوان ابزار انتقال اطلاعات، به یک نیروی تحول‌آفرین در لایه‌های مختلف سازمانی و فراتر از آن تبدیل شده است. تحلیل روایت‌های

مشارکت کنندگان حاکی از آن است که کنش‌های ارتباطی در بستر کارآفرینی، نه تنها باعث تسهیل فرآیندهای سازمانی می‌شوند، بلکه نقش اصلی را در بازتعریف روابط قدرت، خلق فرصت و نیز ساخت معنا در اکوسیستم سازمان ایفا می‌کنند.

ارتباطات کارآفرینی به طور معناداری با افزایش ظرفیت مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها مرتبط است. مشارکت کنندگان بر این باور بودند که تعاملات غیررسمی و شبکه‌های ارتباطی پویا، ابزارهایی موثر برای دسترسی به اطلاعات محیطی و تصمیم‌گیری هوشمندانه فراهم می‌کنند. این روابط، امکان پیش‌بینی تغییرات و مواجهه فعالانه با عدم قطعیت‌های محیطی را فراهم کرده و موقعیت رهبری استراتژیک را برای مدیران کارآفرین سازمانی تقویت می‌کند.

در لایه‌های اجتماعی نیز، داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارتباطات کارآفرینی به تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها منجر می‌شوند. تربیت نیروی انسانی، حمایت از ورود جوانان به بازار کار، و کنش‌های اجتماعی داوطلبانه از مصادیق ارتباطاتی هستند که قراتر از نفع سازمانی به توسعه سرمایه اجتماعی در جامعه منجر می‌شوند. چنین رویکردی، نقش سازمان را از یک کنشگر اقتصادی صرف به یک نهاد دارای هویت اخلاقی و تعهدات اجتماعی تبدیل می‌کند. همچنین مشارکت کنندگان بر نقش فضای گفتگو محور و تعاملی در ارتقای بهره‌وری، پویایی فرهنگی و اجتماعی و نیز توسعه برند سازمانی تاکید داشته‌اند. ارتباطات موثر، ضمن ایجاد بستر تبادل ایده‌ها، به بازآفرینی هویت سازمانی در تعامل با محیط متکثر فرهنگی و بازارهای متغیر کمک می‌کند.

در سطح خرد، ارتباطات به عنوان بستری برای فرآیندهای ارزش آفرینی برای سازمان‌ها و افراد مطرح شده است. کنش‌های ارتباطی، امکان بروز نوآوری، خلق فرصت و نیز انگیزه بخشی فردی و گروهی را فراهم کرده‌اند. بنابر اظهارات مشارکت کنندگان، این نوع روابط، تجربه زیسته کارکنان را به یک منبع مهم برای ارتقای عملکرد سازمان و توسعه ظرفیت‌های نوآورانه تبدیل می‌کند.

ارتباطات کارآفرینی همچنین در داده‌های این پژوهش به عنوان محرکی برای رشد سازمان در سطوح اقتصادی و اجتماعی نیز شناخته شده است. توسعه شبکه‌های حرفه‌ای، افزایش منابع مالی، ورود به بازارهای جدید و فرصت‌های همکاری بیشتر، همگی با ارتقای سرمایه ارتباطی سازمان‌ها مرتبط بودند. به نحوی که توان توسعه سازمانی صنعت پتروشیمی مستقیماً به کیفیت و گستره تعاملات کارآفرینانه وابسته دانسته می‌شود.

از منظر ارتباطات میان فردی نیز، ارتباطات کارآفرینانه نقش مهمی در توسعه فردی نیروی انسانی دارد. روایت‌های مشارکت کنندگان نشان می‌دهد که نیاز به شنیده شدن، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین مشاهده تاثیر ایده‌ها در فرآیندهای سازمانی، موجب افزایش اعتمادبه نفس، تعلق سازمانی و رشد حرفه‌ای افراد شده است. این فرآیند، بستری برای پرورش نیروهای توانمند و حفظ سرمایه انسانی در سازمان ایجاد کرده است. در نهایت می‌توان گفت از منظر مشارکت کنندگان در پژوهش ارتباطات کارآفرینانه همچنین به عنوان یک سازوکار موثر برای مدیریت بحران عمل کرده است. در موقعیت‌های بحرانی، ارتباط همدلانه، مستقیم، شفاف به عنوان ابزاری برای کاهش ریسک‌های سازمانی، حفظ انسجام گروهی و نیز بازسازی معنادار اهداف و مأموریت‌ها نقش ایفا کرده است. به طور کلی، پیامدهای شناسایی شده نشان می‌دهند که ارتباطات در فضای کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران، واجد کارکردهایی فراتر از انتقال پیام هستند. این کنش ارتباطی، دی پیوند تنگاتنگ با مسائل راهبردی، اجتماعی و فرهنگی، هسته اصلی پویایی و توسعه اکوسیستم کارآفرینی را شکل می‌دهند و زمینه ساز شکل‌گیری سازمان‌هایی یادگیرنده، نوآور و مسئولیت پذیر در مواجهه با شرایط پیچیده و پر چالش اقتصادی ایران بوده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش بر مبنای تحلیل داده‌بنیاد، به‌روشنی نشان داد که ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران، پدیده‌ای چندبُعدی، پویا و میان‌رشته‌ای است که از تعامل پیچیده بین ویژگی‌های فردی، شرایط سازمانی، الزامات محیطی و راهبردهای ارتباطی مدیران سازمانی شکل می‌گیرد. تحلیل شرایط علی حاکی از آن بود که مهارت‌های بین‌فردی، شخصیت انعطاف‌پذیر، تعهد سازمانی، تجربه زیسته مدیران و توانایی در مذاکره مؤثر، از مهم‌ترین عوامل فردی تأثیرگذار بر ارتقاء سطح ارتباطات کارآفرینانه هستند. این یافته‌ها با مطالعه (Kokkonen & Koponen, 2020) همسوست که چهار بعد اصلی برای شایستگی ارتباطی کارآفرینان معرفی می‌کند: ارتباط رفتاری، شناختی، عاطفی و حرفه‌ای. نتایج نشان داد که مدیران موفق در صنعت پتروشیمی، غالباً دارای توانایی تحلیل شرایط ارتباطی، قدرت اقناع بالا و تسلط به الگوهای گفت‌وگو و تعامل سازمانی هستند که با پژوهش (Haris et al., 2019) نیز در ارتباط است، جایی که مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان عامل کلیدی در اثربخشی تیم‌های کارآفرین مورد تأکید قرار گرفته است.

در بخش شرایط زمینه‌ای، عوامل ساختاری، منابع انسانی، فناوری‌های نوین، نظام آموزش سازمانی، شبکه‌سازی، و مسئولیت اجتماعی به‌عنوان بسترهای کلیدی شکل‌گیری ارتباطات کارآفرینانه شناسایی شدند. به‌ویژه شبکه‌های درون و برون‌سازمانی نقش مهمی در تسهیل یادگیری و تسریع تصمیم‌سازی‌های مشارکتی ایفا می‌کنند. این یافته با مفاهیم ارائه‌شده در نظریه سرمایه اجتماعی هم‌خوانی دارد که روابط اجتماعی را به‌مثابه منابع ارزشمند برای کنش جمعی در سازمان‌ها معرفی می‌کند (Claridge, 2020). همچنین، رابطه دوسویه میان اعتماد، اعتبار سازمانی و موفقیت راهبردهای ارتباطی، با یافته‌های پژوهش (Yusnita, 2024) هم‌راستا است، جایی که اعتماد بین‌فردی و ارتباطات سازنده به‌عنوان پیش‌نیازهای رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده‌اند.

تحلیل شرایط مداخله‌گر در این پژوهش نیز بُعدی مهم از واقعیت مدیریتی در صنعت پتروشیمی ایران را آشکار کرد. محدودیت‌های اقتصادی، مقررات پیچیده، ضعف زیرساخت‌های دیجیتال، کمبود سرمایه انسانی، و فرهنگ سازمانی اقتدارگرا، به‌عنوان عوامل بازدارنده توسعه ارتباطات کارآفرینانه شناسایی شدند. این موانع نه‌فقط سطح تعاملات را کاهش می‌دهند، بلکه بر فرآیند نوآوری، انگیزه کارکنان و اعتماد درون‌سازمانی نیز تأثیر منفی دارند. این یافته‌ها با پژوهش (Sepahvand et al., 2020) قابل تطبیق‌اند که نقش سیاست‌گذاری ناکارآمد، محدودیت‌های قانونی و شبکه‌سازی ضعیف را در کاهش توان ارتباطی مدیران دولتی برجسته می‌سازد. همچنین مطالعه (Lotfi et al., 2022) تأکید می‌کند که در غیاب نظام ارتباطی یکپارچه و پاسخ‌گو، اجرای مؤثر اصول حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی با مشکل مواجه می‌شود.

داده‌ها نشان داد که مدیران کارآفرین سازمانی، به‌صورت خودانگیخته و تجربی، مجموعه‌ای از راهبردهای ارتباطی را برای عبور از موانع و تقویت تعاملات خود طراحی کرده‌اند. از جمله این راهبردها می‌توان به استفاده از فناوری‌های نوین، بهره‌گیری از مهارت‌های میان‌فردی، رهبری مشارکتی، مدیریت منابع، ایجاد فرهنگ گفت‌وگو و بازاندیشی مستمر در مدل‌های کسب‌وکار اشاره کرد. این راهبردها، نشانگر شکل‌گیری یک زبان ارتباطی نو در صنعت پتروشیمی هستند که از سطح تعامل صرف فراتر رفته و به ابزاری برای معناسازی، بازتعریف نقش سازمان و خلق فرصت‌های نوآورانه تبدیل شده‌اند. این رویکرد با یافته‌های (Emad et al., 2024) هم‌راستا است که نشان می‌دهد ارتباطات دیجیتال در ساخت وفاداری مشتری و تعاملات راهبردی نقش تعیین‌کننده دارند. همچنین، مطالعه (Seifi et al., 2024) با تمرکز بر دانشگاه‌های نسل چهارم، بر اهمیت به‌کارگیری فناوری برای توسعه ظرفیت‌های ارتباطی و نوآوری تأکید می‌کند.

در نهایت، پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش، از ارتقاء عملکرد سازمانی، رشد فردی و تیمی، بهبود تعاملات اجتماعی، افزایش مسئولیت پذیری، توسعه برند و اعتمادسازی سازمانی تا تقویت قدرت تصمیم گیری استراتژیک گسترده اند. این داده ها با یافته های (Zali et al., 2022) سازگار هستند که نشان می دهند ارتباطات کارآفرینی داخلی و خارجی، نقش میانجی معناداری در ارتقاء عملکرد کارکنان ایفا می کنند. همچنین (Kotabe et al., 2017) نشان می دهد که قابلیت شبکه سازی سیاسی و جذب منابع، مکمل توانمندی های فناورانه برای ارتقاء نوآوری در سازمان ها است. به ویژه در صنعت پتروشیمی که با فضای رقابتی بین المللی مواجه است، تقویت سرمایه ارتباطی می تواند عاملی حیاتی در بهره برداری از فرصت ها و مدیریت تغییرات تلقی شود.

مطالعه حاضر همچنین مؤید این است که ارتباطات کارآفرینانه نه تنها ابزار انتقال پیام، بلکه نیروی ساختار ساز، معنا پرداز و فرهنگ ساز است. این نتیجه با مباحث مطرح شده در نظریه چارچوب بندی در حوزه ارتباطات سازمانی همسوست که بر نقش زبان، استعاره ها و گفت وگوها در هدایت تغییرات و معنا سازی در سازمان تأکید دارد (Kalantari, 2024). در نتیجه، می توان گفت که ارتباطات کارآفرینی در صنعت پتروشیمی ایران، نه یک کنش فرعی، بلکه هسته ای مرکزی برای نوآوری، رهبری و توسعه پایدار سازمانی است.

از جمله مهم ترین محدودیت های پژوهش حاضر، محدود بودن جامعه آماری به مدیران فعال در صنعت پتروشیمی و عدم تعمیم پذیری یافته ها به سایر صنایع یا سازمان های غیر دولتی است. همچنین، روش کیفی گراند تئوری ذاتاً وابسته به تفسیر پژوهشگر از داده ها است که اگرچه با تکنیک های علمی کنترل شده، اما همچنان ریسک سوگیری های ذهنی را به همراه دارد. علاوه بر این، اجرای مصاحبه ها در شرایط واقعی سازمانی با محدودیت زمانی و نظارتی مواجه بود که می توانست بر صراحت و کیفیت پاسخ ها تأثیر بگذارد. به همین دلیل، امکان دارد بخشی از تجارب ارتباطی مدیران، به صورت ناگفته باقی مانده باشد.

پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، الگوی مفهومی این تحقیق در صنایع مادر دیگر نظیر خودروسازی، انرژی یا فناوری اطلاعات آزمون گردد تا تعمیم پذیری یافته ها افزایش یابد. همچنین انجام مطالعات مقایسه ای میان مدیران دولتی و خصوصی در حوزه ارتباطات کارآفرینانه می تواند در شناخت تفاوت ها و شباهت های ساختاری مؤثر باشد. مطالعات آتی می توانند با بهره گیری از روش های ترکیبی به تحلیل کمی پیامدهای ارتباطی پردازند و از این طریق اعتبار مدل کیفی ارائه شده را ارتقاء دهند. بررسی تأثیر متغیرهایی نظیر جنسیت، سابقه مدیریتی و سطح تحصیلات بر راهبردهای ارتباطی نیز حوزه ای مهم برای پژوهش های آینده محسوب می شود.

سازمان های فعال در صنعت پتروشیمی می توانند با طراحی نظام های یادگیری سازمانی، آموزش مهارت های ارتباطی به مدیران، و استقرار نظام های بازخورد منظم، سرمایه ارتباطی خود را تقویت کنند. تدوین راهبردهای دیجیتال برای توسعه ارتباطات داخلی و تعاملات بین سازمانی نیز یکی از اقدامات راهبردی در راستای ارتقاء کارآفرینی سازمانی خواهد بود. همچنین توصیه می شود ساختارهای تصمیم گیری درون سازمانی به گونه ای بازطراحی شود که امکان مشارکت بیشتر و تعامل مستقیم میان سطوح مختلف مدیریتی را فراهم آورد. نهادهای سیاست گذار نیز می توانند با ساده سازی قوانین و فراهم سازی دسترسی به فناوری، زمینه رشد ارتباطات کارآفرینانه در صنایع مادر را فراهم کنند.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

In the context of rapidly evolving industrial environments and the intensifying complexities of economic systems, entrepreneurial communication has emerged as a pivotal domain for organizational transformation, particularly in sectors reliant on innovation, strategic alignment, and stakeholder engagement. Entrepreneurial communication—defined as the dynamic, strategic interaction that facilitates innovation, opportunity recognition, and stakeholder alignment—is increasingly recognized as a vital competency for organizational leadership (Gossel, 2022). In knowledge-intensive and resource-dependent sectors like petrochemicals, where organizational performance is intrinsically tied to political, technological, and human factors, the role of entrepreneurial communication becomes even more critical (Kotabe et al., 2017; Ohieku & Gever, 2023).

This study examines how entrepreneurial communication is formed and operationalized among organizational intrapreneurs in Iran's petrochemical industry, a sector that occupies a strategic position within the national economy and is characterized by high regulatory control and environmental turbulence. Despite the increasing scholarly attention to entrepreneurial ecosystems and innovation strategies, there is a noticeable gap in the literature concerning the communicative processes through which entrepreneurial behaviors are enacted in highly structured, bureaucratic organizations such as state-affiliated petrochemical firms (Claridge, 2020; Ranjifaroudi et al., 2022). Prior research in entrepreneurial studies has largely emphasized the importance of individual characteristics, innovation capabilities, and structural support for fostering entrepreneurship within organizations (Krishnan & Scullion, 2017; Kumar et al., 2024). However, recent studies highlight the significance of communication networks, social capital, and narrative framing in enabling entrepreneurial initiatives (Kokkonen & Koponen, 2020; Yusnita, 2024). In particular, the ability of managers to engage in political networking, navigate power dynamics, and align organizational members through strategic dialogue has emerged as a core element of effective entrepreneurial behavior (Lotfi et al., 2022; Sepahvand & Jafari, 2019).

Entrepreneurial communication draws upon frameworks from both strategic communication and social capital theory. It emphasizes not only information exchange, but also persuasion, consensus-building, and the construction of shared meaning within organizational ecosystems (Claridge, 2020; Gossel, 2022). In highly complex and institutionally embedded industries such as petrochemicals, these communicative processes are complicated by formal hierarchies, shifting regulatory frameworks, and constrained resource environments (Karimi Zand & Tayebi, 2023; Mostafa Zadeh et al., 2023). Therefore, a grounded understanding of the conditions, challenges, and strategies that shape entrepreneurial communication in this sector is vital for both theoretical development and practical policy-making.

This study contributes to the emerging discourse by using grounded theory to develop a paradigmatic model of entrepreneurial communication, grounded in the lived experiences of senior

intrapreneurial managers within Iran's petrochemical industry. Through qualitative inquiry, the study seeks to address the central research question: *How is entrepreneurial communication formed among managers in Iran's petrochemical industry, and what factors influence its patterns and outcomes?*

Methods and Materials

This qualitative research utilized grounded theory methodology to explore and conceptualize the formation and dynamics of entrepreneurial communication among senior managers in Iran's petrochemical industry. Data collection was carried out using semi-structured in-depth interviews with 15 purposively selected organizational intrapreneurs. Participants were chosen based on theoretical sampling and interviews continued until theoretical saturation was reached. The data were analyzed using three stages of coding: open coding, axial coding, and selective coding. A paradigmatic model was developed, identifying causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences of entrepreneurial communication.

Findings

The study identified 616 coded interview responses and extracted 2500 conceptual indicators, which were categorized into 42 main and 260 sub-categories. These were classified within the five core dimensions of grounded theory: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, communication strategies, and outcomes.

Causal conditions were found to include a cluster of eight core components: personal branding and marketing strategies, ethical and personality traits (such as responsibility and empathy), adaptive behavior, negotiation and communication proficiency, systemic and creative thinking, transformational influence, strategic organizational planning, and lived managerial experience. These factors collectively shape a manager's predisposition and capability to engage in entrepreneurial communication within the industry.

Contextual conditions included ten organizational and environmental elements such as human capital capacity, technological infrastructure, knowledge sharing networks, internal communication systems, stakeholder diversity, strategic flexibility, leadership dynamics, social legitimacy, organizational trust, and support for corporate social responsibility. These conditions form the ecosystem that enables or constrains entrepreneurial communication.

Intervening conditions were identified as critical barriers or facilitators that influence the development of entrepreneurial communication. These included economic volatility, legal and regulatory ambiguity, infrastructural limitations, cultural inertia, weak horizontal communication channels, information asymmetry, skill shortages, and geopolitical restrictions such as international sanctions.

Strategic responses adopted by managers included leveraging technology for communicative innovation, employing adaptive leadership styles, promoting open dialogue, emphasizing shared learning, building external alliances, delegating strategically, managing resource constraints, and framing organizational narratives to align internal stakeholders.

Outcomes of entrepreneurial communication were found to be both tangible and intangible. They included enhanced strategic decision-making, improved stakeholder relationships, greater innovation capacity, increased organizational agility, personal empowerment of employees, strengthened organizational identity, social legitimacy, and more effective crisis management.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore that entrepreneurial communication in the Iranian petrochemical industry is not merely a technical exchange of information but a complex, dynamic interplay of strategic behaviors, cultural competencies, and institutional negotiations. The causal conditions highlight that entrepreneurial communication originates in a distinct combination of individual traits, leadership capabilities, and accumulated managerial experience. This supports previous research emphasizing the importance of interpersonal and political skills in entrepreneurial ecosystems (Haris et al., 2019; Kokkonen & Koponen, 2020).

The contextual factors identified align with the broader literature on social capital and innovation systems, reinforcing the notion that trust, shared values, and network density enhance communication effectiveness and organizational performance (Claridge, 2020; Zali et al., 2022). Moreover, the systemic nature of these contextual variables suggests that entrepreneurial communication is deeply embedded in institutional norms, cultural expectations, and organizational routines (Imaniah, 2023).

Intervening factors, particularly legal, infrastructural, and socio-cultural barriers, reveal the constraints that managers must navigate to sustain innovative dialogue. These findings echo those of (Sepahvand et al., 2020) and (Lotfi et al., 2022), who argue that organizational development in Iran's public sector is often impeded by rigid structures and bureaucratic inertia. Nonetheless, the emergence of adaptive communication strategies—such as framing, metaphor use, and strategic storytelling—points to the agency of managers in redefining roles and reshaping organizational culture through entrepreneurial dialogue.

Finally, the outcomes demonstrate that entrepreneurial communication can serve as a transformational lever in organizational ecosystems. Not only does it enhance performance and innovation, but it also contributes to the formation of a communicative culture that values participation, trust, and continuous learning. These results offer strong empirical support for integrating entrepreneurial communication frameworks into management development, organizational design, and policy formulation in complex industries.

In conclusion, this grounded theory study advances the conceptualization of entrepreneurial communication as a multifaceted and context-sensitive process. It illustrates how intrapreneurial managers in the Iranian petrochemical industry actively construct and utilize communication practices to overcome constraints, mobilize resources, and drive innovation. The paradigmatic model developed here offers a comprehensive lens for understanding the antecedents, processes, and consequences of entrepreneurial communication and provides a foundation for future research and practical interventions in similar institutional contexts.

References

- Claridge, T. (2020). *Introduction to social capital theory*. <https://www.socialcapitalresearch.com>
- Emad, S. I., Samadi, M., Sabbagh, S., & Abbaszadeh, M. (2024). Designing a Communication Model Based on Digital Communications to Create Customer Loyalty. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 10, 119-132. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.4.8>
- Ghanoon Shenaz, S., & Rahmani, J. (2023). Identifying Modern Marketing Solutions in the Telecommunications Company of Qom Province. Seventh National Conference on New Horizons in Humanities, Economics, and Entrepreneurship, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1993071/>
- Gossel, B. M. (2022). Analogies in entrepreneurial communication and strategic communication: Definition, delimitation of research programs and future research. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 134-156. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2021.2015689>
- Haris, A., Barliana, M. S., Saripudin, D., & Abdullah, A. G. (2019). Effectiveness of Entrepreneurship Communication Skills in Business Group: Ethno-Andragogy Approach to Technical Vocational Education and

- Training. In *5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (ICTVET 2018) Effectiveness* (Vol. 299, pp. 179-182). <https://doi.org/10.2991/ictvet-18.2019.40>
- Imaniah, I. (2023). Bojong Renged Village Government Development Communication Strategy in Empowering Entrepreneurship Through Thematic Village Program. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 12(2), 216-232. <https://doi.org/10.22202/mamangan.v12i2.7531>
- Kalantari, F. (2024). Presenting and validating an educational justice model based on information and communication technology with a blended learning approach in education. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(3). <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.4.11>
- Karimi Zand, M., & Tayebi, A. (2023). Designing model Internal Marketing with Entrepreneurial Orientation approach to the development of start-up businesses (Mixed paradigm). *Political Sociology of Iran*, 5(12), 1061-1081. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.343906.3500>
- Kokkonen, L., & Koponen, J. (2020). Entrepreneurs' interpersonal communication competence in networking. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja*, 16(1), 8-25. <https://doi.org/10.33352/prlg.91936>
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging-Market Firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131-1156. <https://doi.org/10.1177/0149206314548226>
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kumar, R. K., Pasumarti, S. S., Figueiredo, R. J., Singh, R., Rana, S., Kumar, K., & Kumar, P. (2024). Innovation dynamics within the entrepreneurial ecosystem: a content analysis-based literature review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 366. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02817-9>
- Lotfi, B., Khazaei, A. Z., & Mozaffari, A. (2022). Strategic Communications Approach to Implementing the Theory of Good Governance in Iranian Governmental Organizations: A Case Study of the Ministry of Cooperatives, Labour and Social Welfare and the Presentation of a Desirable Model. *Journal of Cooperatives and Agriculture*, 11(41), Spring 2022. <https://www.noormags.ir/view/en/>
- Mostafa Zadeh, F., Haghighat Monfared, J., & Keramati, M. A. (2023). Presenting an Interpretive Structural Framework for Entrepreneurship Development in Higher Education with Social and Economic Consequences (Case study: University Central Tehran Branch). *Political Sociology of Iran*, 5(11), 244-263. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.331232.3153>
- Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Okafor, E. S., Usman, F. O., & Akinrinola, O. (2024). Conceptual development and financial analytics for strategic decision-making in telecommunications, focusing on assessing investment opportunities and managing risks in satellite projects. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 594-607. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.847>
- Ohieku, A. O., & Gever, V. C. (2023). Impact of social media-based small group communication in improving the entrepreneurial skills and business performance of young sculptors in Nigeria. *University of Nigeria Interdisciplinary Journal of Communication Studies*, 29(1), 143-155.
- Ranjifaroudi, J., Panahi, M., & Nasiri, N. (2022). Analysis and Identification of Factors Affecting Entrepreneurship Development in the Oil Industry. *Journal of Technology Growth*, 18(70), Spring 2022. <https://www.sid.ir/paper/985641/>
- Saniei, S., & Kent, M. L. (2019). <https://www.researchgate.net/pu>. Australian & New Zealand Communication Association Conference 2019, Canberra, Australia. <https://research.bond.edu.au/en/>
- Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282>
- Sepahvand, R., Fathi, F., Chegini, S., & Salimi, N. (2020). Managerial Assertiveness and Creative Deviation: Explaining the Mediating Role. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(3), Fall 2020. https://obs.sinaweb.net/article_
- Sepahvand, R., & Jafari, M. (2019). The Power of Strategic Communications and Organizational Development in State-Owned Companies Over Time: Analyzing the Mediating Role of Political Networking. A Case Study of Subsidiaries of the Industrial Development and Renovation Organization of Iran. *Journal of Management Improvement*, 13(4), Winter 2019. https://www.behboodmodiriat.ir/&url=http://www.behboodmodiriat.ir/article_106792.html?lang=en
- Soegoto, E. S. (2018). Effective Enterprise Communication and Learning Attitude in Business Performance: A Case Study on SMEs. *European Research Studies*, 21(4), 55-68. <https://doi.org/10.35808/ersj/1103>
- Yusnita, N. (2024). The role of Interpersonal Communication and Trust as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 408-424. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1679>
- Zali, B., Sajjadi, H., Esmaeili, M. R. H., & Anzhaei, Z. (2022). A Communication Model of Internal and External Communication Factors and Entrepreneurship on the Performance of Employees of Physical Education

Faculties of Islamic Azad University of Tehran. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 11(7), Fall 2022. https://www.islamiilife.com/article_188129