



The Conceptual Model of Developing Entrepreneurial Skills of Knowledge Workers Woman: A Grounded Theory Model

Ramazan Karimi

Sports Management Department, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran

Leila Ghorbani Ghahfarkhi*

Associate Professor, Department of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

Shakib Siavoshi

Master's Student in Sports Management, Islamic Azad University, Ilam, Iran

Abstract

The main objective of this study was to present a model for developing the entrepreneurial skills of female knowledge workers Woman in sports and youth departments, which was achieved using the paradigmatic grounded theory method. The statistical population consisted of 16 experts, professors, senior managers, and employees of the sports and youth department, who were selected through purposeful sampling. The measurement tool was semi-structured open interviews, and the data were analyzed using the MAXQDA software.

Based on data analysis, six selective codes were identified, including causal factors (organizational capabilities, entrepreneurial human resource value creation, the necessity of supportive management, organizational entrepreneurial characteristics, entrepreneurial orientation, individual factors, and organizational factors), contextual factors (managers' positive attitude towards entrepreneurship, opportunities and threats, strengths and weaknesses, focus on entrepreneurial variables, competitive environment, supportive factors, socio-cultural factors, organizational culture, and communication skills), intervening factors (communication barriers, socio-cultural barriers, personality-attitudinal parameters, relational governance, anti-motivational parameters, development of communication and technology, gender factors, political-legal environment, economic environment, socio-cultural environment, and organizational structure), strategic factors (redesigning organizational structure, redesigning human resource management structure, developing organizational processes, exploiting opportunities, education and research, incentive-motivational measures, political-legal measures, and participatory leadership style), central category (personal-characteristic entrepreneurship, personal-cognitive entrepreneurship, personal-skill entrepreneurship, psychological empowerment), and consequences (improving sports organization performance, improving and advancing human resources, enhancing customer satisfaction, improving work environment, improving performance management). Finally, it can be acknowledged that the present framework can facilitate the enhancement and development of entrepreneurial skills among women in sports and youth departments. Considering the identified pattern, it is suggested that policymakers and managers of sports and youth departments systematically prepare the ground for the development of entrepreneurial skills of women scientists by reviewing support structures and promoting specialized training.

Key words: Organizational entrepreneurship, Entrepreneurial skills, knowledge workers, female employees, sports and youth departments.

* Corresponding Author: E-mail: Leilaghorbani2006@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era characterized by rapid transformation, technological advancement, and socio-economic evolution, organizations increasingly rely on creative, knowledgeable, and empowered individuals to maintain competitiveness. Knowledge workers — particularly women in governmental sports and youth departments — represent critical intellectual capital whose entrepreneurial capabilities can accelerate organizational adaptation and innovation. Despite this recognition, the institutional environment in Iran still faces gendered perspectives, weak managerial support, and limited incentive policies hindering women's creative and entrepreneurial growth. Therefore, this study aimed to design a conceptual model for developing the entrepreneurial skills of female knowledge workers within sports and youth organizations. The model was constructed to offer an applied framework that can guide managers and policymakers toward a systematic enhancement of women's professional skills and organizational entrepreneurship.

Methodology

This research employed a qualitative approach based on grounded theory, following Strauss and Corbin's (2014) paradigmatic model. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 16 experts, university faculty members, senior managers, and employees of the Sports and Youth Administration in Ilam Province, selected through purposeful sampling until theoretical saturation was achieved. Each interview lasted between 30 to 50 minutes, focusing on six core questions aligned with the paradigmatic framework: causal conditions, contextual factors, intervening variables, central phenomenon, strategies, and consequences. Analysis was conducted via open, axial, and selective coding using MAXQDA software. To ensure research validity and reliability, Lincoln and Guba's (1985) criteria — credibility, transferability, dependability, and confirmability — were applied through peer review, detailed documentation, and participant verification.

Findings

The coding process resulted in 347 initial codes, later refined to 307 conceptual codes, leading to 44 subcategories, which were organized under six main themes.

Causal factors included organizational capabilities, supportive management, entrepreneurial orientation, and individual and structural characteristics fostering innovation.

Contextual factors covered managerial attitudes, socio-cultural conditions, competitiveness, and organizational culture that promotes risk-taking and creativity.

Intervening factors consisted of barriers such as communication issues, socio-cultural limitations, gender-based obstacles, and restrictive bureaucratic structures.

Strategic factors emphasized redesigning organizational and HR structures, developing learning processes, promoting motivational measures, and establishing participatory leadership.

The central phenomenon was identified as women's entrepreneurial capability — a combination of personal-characteristic, cognitive, and skill-based entrepreneurship — contributing to psychological empowerment.

Key consequences included improved organizational performance, enhanced human resources, client satisfaction, and a more supportive and innovative work environment.

Discussion and Conclusion

The results indicate that organizational system reforms and cultural changes are essential to nurture entrepreneurial potential among female knowledge workers. Building an environment that values knowledge-based creativity and empowerment requires alignment between macro-level policies and micro-level managerial practices. The grounded model confirms that supportive leadership, transparent HR processes, and inclusive training can effectively mitigate social and institutional barriers. Moreover, this model illustrates how gender-sensitive management fosters a sense of autonomy, enabling women to leverage their cognitive and skill-based capacities for innovation. The study also highlights that entrepreneurial development is not merely a function of individual effort but emerges through systemic collaboration between managerial structures, learning-oriented culture, and motivational support mechanisms.

This research introduces a comprehensive grounded theoretical model for developing entrepreneurial skills among female knowledge workers in Iranian public sports organizations. The model integrates causal, contextual, and strategic dimensions into a coherent framework facilitating practical implementation. Findings suggest that redesigning organizational structures, enhancing training and motivation systems, and institutionalizing supportive management are vital steps toward advancing women's professional empowerment and organizational entrepreneurship. By adopting the proposed model, sports and youth departments can transform their knowledge workforce into a dynamic driver of innovation, efficiency, and sustainable development. This framework provides both theoretical insights and actionable strategies for policymakers, ultimately contributing to gender equity and economic growth through entrepreneurship within the sports sector.



الگوی مفهومی توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن: یک الگوی داده بنیاد

رمضان کریمی

گروه مدیریت ورزشی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

لیلا قربانی قهفرخی*

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

شکیب سیاوشی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن در ادارات ورزش و جوانان بود که به کمک روش نظریه داده بنیاد پارادایمی به انجام رسید. جامعه آماری شامل ۱۶ نفر از متخصصین، اساتید، مدیران ارشد و کارکنان اداره ورزش و جوانان بودند، که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری مصاحبه باز نیمه ساختار یافته بود و با نرم افزار مکس کیودا تحلیل شد. بر مبنای تحلیل داده‌ها ۶ کد گزینشی شامل عوامل علی (توانایی‌های سازمانی، ارزش-آفرینی نیروی انسانی کارآفرین، ضرورت مدیریت پشتیبان، ویژگی‌های کارآفرینانه سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینانه، عوامل فردی، عوامل سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی، فرصت‌ها و تهدیدهای، نقاط ضعف و قوت، تمرکز بر متغیرهای کارآفرینانه، رقابتی بودن محیط، عوامل حمایتی، عوامل اجتماعی- فرهنگی، فرهنگ سازمانی، مهارت‌های ارتباطی)، عوامل مداخله‌گر (موانع ارتباطی، موانع فرهنگی- اجتماعی، پارامترهای شخصیتی - نگرشی، حاکمیت رابطه‌گرایی، پارامترهای ضد انگیزشی، توسعه ارتباطات و فن‌آوری، عوامل جنسیتی، محیط سیاسی-قانونی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، ساختار سازمانی)، عوامل راهبردی (بازطراحی ساختار سازمانی، بازطراحی ساختار مدیریت منابع انسانی، توسعه فرایندهای سازمانی، بهره‌برداری از فرصت‌ها، آموزش و پژوهش، اقدامات تشویقی- ترغیبی، اقدامات سیاسی - قانونی، سبک رهبری مشارکت جویانه)، مقوله محوری (کارآفرینی فردی- شخصیتی، کارآفرینی فردی- شناختی، کارآفرینی فردی- مهارتی، توانمند سازی روان شناختی)، پیامدها (بهبود عملکرد سازمان ورزش، بهبود و پیشرفت منابع انسانی، تعالی ارباب رجوع، بهسازی محیط کار، بهبود مدیریت عملکرد) شناسایی شدند. در نهایت می‌توان اذعان داشت که چارچوب حاضر می‌تواند زمینه ساز ارتقاء و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه زنان در ادارات ورزش و جوانان گردد. با توجه به الگوی شناسایی شده، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران ادارات ورزش و جوانان، با بازنگری در ساختارهای حمایتی و ارتقاء آموزش‌های تخصصی، زمینه توسعه مهارت‌های کارآفرینانه زنان دانشی را به‌صورت نظام‌مند فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی سازمانی، مهارت‌های کارآفرینانه، کارکنان دانشی، زنان کارمند، ادارات ورزش و جوانان.

* نویسنده مسئول: E-mail: Leilaghorbani2006@pnu.ac.ir

کریمی رمضان، قربانی قهفرخی لیلا، سیاوشی شکیب، الگوی مفهومی توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن: یک الگوی داده بنیاد، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، بهار ۱۴۰۵، ۵(۱): ۸۹-۱۰۳

مقدمه

دوران ما دوران شتاب، سرعت، تغییر و دگرگونی است. این تغییر و دگرگونی‌ها خواسته یا ناخواسته جنبه‌های مختلف زندگی ما را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از این رو، جامعه‌ای در جهت سازگاری با این تغییر و دگرگونی‌ها موفق خواهد بود که نیروی انسانی ماهر، متخصص، خلاق و خودباور داشته باشد. یکی از عامل‌هایی که سبب دگرگونی شرایط اقتصادی، اجتماعی و صنعتی یک کشور می‌شود، فعالیت‌های کارآفرینانه، برخورداری از روحیه کارآفرینی و در نهایت کارآفرینی است (مهدوی درواری و چرمچیان لنگرودی، ۱۳۹۶). کارآفرینی توانایی افراد در تبدیل افکار و ایده‌ها به عمل و شامل توانایی منبع‌یابی، شناخت بازار، شناخت سازمان‌های اقتصادی و سیاست‌های عمومی است (گودرزی، جلالی فراهانی، رجبی و حمیدی، ۱۳۹۶). مهارت‌های کارآفرینی (مهارت‌های فنی، شخصی و مدیریتی)، شامل خطرپذیری، انگیزه پیشرفت، استقلال طلبی، ایجاد کسب و کار، خلاقیت و به کارگیری فناوری می‌باشد (مهدوی درواری و چرمچیان لنگرودی، ۱۳۹۶). اگر کارآفرینی سیستمی شامل کارآفرینان، نهادها و اقدامات دولتی تلقی شود، در این صورت پیامد مطلوب یک خط مشی کارآفرینی، افزایش سطح فعالیت کارآفرینانه می‌باشد، که متعاقب آن نقش نهادها و دولت‌ها ایجاد محیطی است که عرضه مستمر کارآفرینان جدید و تلاش برای راه اندازی و رشد سازمانها موفق را فراهم خواهند کرد. سازمان‌های عصر کنونی به دلیل ذات و ماهیت خاص خود، همواره با تغییرات و دگرگونی‌های مختلف مخصوصاً محیط خارجی مواجه هستند؛ و برای تطابق خود با وضعیت‌های پیش آمده لاجرم به فرایندهای روزآمد نیاز مبرم دارند (تقی‌زاده و ضیایی جاجی پیرلو، ۱۳۹۷). شالوده اساسی توانمندسازی و دگرگون نمودن سازمان‌ها برای ایجاد سازگاری با این تحولات، در تلاش‌های نیروی انسانی شاغل مبتنی بر دگرگونی در دانش، نگرش، رفتار و کارکرد در قالب تئوری سیستم‌های باز (نادری روشناوند، کرمی، عزتی و سوری، ۱۳۹۹) است که در آن، کارکنان به عنوان عامل اصلی در ایجاد و تولید دگرگونی‌های سازمانی تلقی می‌شوند (محمدرضایی، سرلک و فقیهی، ۱۳۹۹). در همین زمینه

دراکر^۱ (۱۹۹۹) کارکنان دانشی را ارزشمندترین دارایی یک سازمان توانمندمحور در قرن ۲۱ معرفی کرده است (برومند کاخکی، رادنژاد، اخوان و مستوفی، ۱۳۹۷).

مفهوم کارکنان دانشی نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط پیتر دراگر مطرح شد و هنوز هم در چشم‌انداز سازمانی امروز بسیار مرتبط و قابل‌اعتنا است (موزام، ۲۰۲۳). سورافسکی^۲ (۲۰۱۹) کارکنان دانشی را افرادی معرفی می‌کند که درگیر وظایف شناختی پیچیده هستند که نیازمند پایه دانشی گسترده، مهارت‌های حل مسئله پیچیده و خودمختاری است. او همچون دراگر، به حرکت به سوی تخصص‌گرایی و نیاز به الگوهای مدیریتی نوین برای افزایش بهره‌وری اشاره دارد.

در اوایل قرن بیست و یکم، بحث‌های گسترده‌ای در زمینه‌های چگونگی ساماندهی، ارتقاء و توسعه سازمان‌های دانش‌محور و کارکنان دانشی آنها در محافل مدیریت مطرح شده است (دی سوردی، ازودو، بیانچی و کاراندینا^۳، ۲۰۲۰). درک شایستگی‌های کارکنان، از منظر گستره، عمق و پتانسیل نوآوری آن‌ها، همواره یکی از چالش‌های سازمانی بوده است این موضوع به‌ویژه در مورد کارکنان دانشی صدق می‌کند، کسانی که نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کنند امروز یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها بهبود کارکرد کارکنان دانشی است که بی تردید این فرآیند پیامد همکاری عواملی گوناگون است به دلیل آن که کارکرد کارکنان دانشی پدیده‌ای انتزاعی نیست و باید جنبه‌ی کاربردی داشته باشد همچنین کار دانشی از پیچیدگی‌هایی بسیار برخوردار است که توجه به آن و فراهم سازی بستر لازم برای اجرای آن گامی مؤثر در بهبود کارکرد کارکنان دانشی زن خواهد بود (نجفی و افرازه، ۱۳۸۹). در این راستا نتایج تحقیق نجفی و افرازه (۱۳۸۹) در زمینه تحلیل و افزایش کارکرد کارکنان دانشی زن نشان داد که مهمترین برنامه‌ی کارکرد کارکنان دانشی به ترتیب اهمیت، برنامه‌ی شفاف سازی فعالیت‌ها و اجرای حقوق مالکیت فکری، برنامه‌ی آوردن فرصت‌های مشارکت در سازمان، ایجاد ساختارهای پیوندی و داده‌رسانی مناسب، ایجاد ساختارهای نرمش‌پذیر در سازمان، ایجاد فضای

¹ Drucker

² Surawski

³ DI Sordi, Azevedo, Bianchi & Carandina

نمبهارد و دای^۱، ۲۰۱۲)، این امر، در وهله نخست به رشد حرفه‌ای سریع‌تر منجر شده و در گام بعدی، باعث بهبود عملکرد سازمان با محوریت مشتری‌گرایی می‌گردد (محمدرضایی و همکاران، ۱۳۹۹) از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان زن دانشی در ادارات ورزش و جوانان صورت می‌گیرد؛ الگویی که بر مبنای تحلیل واقعیت‌های سازمانی و اجتماعی، راهبردهایی اجرایی و مؤثر پیشنهاد نماید. چرا که ارتقاء بهره‌وری و عملکرد کارکنان هم در اسناد بالادستی مورد تأکید است و هم با الزامات محیطی امروزین سازمان‌ها هم‌راستا است. در حالی که مطالعات قبلی اغلب به دیدگاهی کمی و سطحی بسنده کرده‌اند، این پژوهش با بهره‌گیری از دیدگاه‌های تجربی و نظری خبرگان و با رویکرد نظام‌مند ساختاری - کارکردی، درصدد ارائه چارچوبی تخصصی برای توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان زن دانشی در محیط اداری است.

بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش آن است که: چه مدلی می‌تواند به توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان زن دانشی در ادارات ورزش و جوانان منجر شود و ابعاد کلیدی مؤثر در این فرآیند کدام‌اند؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین (۲۰۱۴) انجام شده است این رویکرد با هدف تولید نظریه از دل داده‌های میدانی، از طریق کدگذاری‌های سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) مفاهیم و مقولات اصلی را استخراج می‌کند. پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و تمرکز آن بر تبیین فرآیند توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان زن دانشی در بستر واقعی سازمان می‌باشد. با اتکا به منطق استقرایی، این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا از دل مصاحبه‌ها و داده‌های تجربی، چارچوب مفهومی مشخصی برای تحلیل پدیده مورد نظر ایجاد نماید (کوربین و اشتراوس^۲، ۲۰۱۴).

جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۶ نفر از متخصصان، اعضای هیئت علمی، مدیران ارشد و کارکنان اداره ورزش

نوآوری و پیوند برپایه‌ی اعتماد، نگاه کارمزدی به کار کرد به جای روزمزدی و دادن اختیار به کار کرد و از میان بردن قوانین دست و پاگیر از برنامه‌ها می‌باشد. کینتو (۲۰۲۵) نشان داد که کارکنان دانشی که رفتاری متمایل به کاوش مداوم ایده‌های نوآورانه دارند، در ایجاد دانش در مورد چگونگی ارائه خدمات با کیفیت، فعال هستند.

سازمان‌های ورزشی به عنوان بخش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با کارآفرینی دارای تعامل پویا و سازنده هستند (محمد کاظمی و امید، ۱۳۹۰). ورزش، به عنوان یک صنعت پولساز با ارزش ۶۰۰ میلیارد دلاری (مندعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، قابلیت بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی افراد یک جامعه را داراست. و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد. در سال‌های اخیر روندهای جدیدی در کسب و کار جهانی به وجود آمده است که روش‌های سازماندهی و کار سازمان‌ها را دستخوش تغییرات جدی کرده است (قربانی‌زاده، خیراندیش و عدنان‌راد، ۱۳۹۶).

با تغییر جایگاه، مفهوم و ساختار دانش، نه تنها در اقتصاد، بلکه در کل جامعه دانش به مؤلفه‌ای حیاتی تبدیل شده و کار دانشی و کارکنان دانشی نیز اهمیت بسزایی در صحنه جهانی پیدا کرده‌اند (تقی‌زاده و ضیایی جاجی پیرلو، ۱۳۹۷). در حالی که همه انسان‌ها منبع مزیت رقابتی برای سازمان نیستند، کارکنان دانشی بسیار با ارزش بوده و نقش حیاتی در رضایت مشتری، نوآوری محصول و بقای سازمان ایفا می‌کنند (دی سوردی و همکاران، ۲۰۲۰).

با وجود اهمیت روزافزون کارآفرینی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان زن دانشی، به‌ویژه در ادارات دولتی، با چالش‌هایی نظیر ضعف حمایت مدیریتی، نبود سیاست‌های تشویقی و نگاه سنتی به نقش‌های جنسیتی روبرو است. مطالعات پیشین عمدتاً نگاهی کلی به موضوع داشته‌اند و کمتر به عوامل زمینه‌ای در کشور پرداخته‌اند؛ بنابراین، نبود چارچوبی جامع برای توسعه این مهارت‌ها در میان زنان دانشی، خلأی جدی در ادبیات علمی به شمار می‌آید. در چنین شرایطی سازماندهی و مدیریت توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان دانشی این سازمان‌ها، نه به عنوان هزینه، بلکه به عنوان دارایی نامشهود و خلاق به حساب آمده (ژیائو،

^۱ Xiao, Nembhard & Dai

^۲. Corbin & Strauss

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. هر مصاحبه در مدت زمانی بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه برگزار شد و به‌صورت حضوری انجام گرفت. در مجموع، مصاحبه‌ها بر اساس ۶ سؤال کلیدی طراحی و اجرا شدند که در قالب چارچوب نظریه داده‌بنیاد و با هدف استخراج شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها تنظیم شده بودند. سؤالات اصلی مصاحبه شامل موارد زیر بود:

و جوانان استان ایلام بود که به‌صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان واجد معیارهایی نظیر تجربه عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی، آشنایی با مباحث کارآفرینی و دانش ضمنی در خصوص شرایط سازمانی مرتبط با زنان دانشی بودند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید فاقد ارزش افزوده تحلیلی بودند؛ این نقطه در مصاحبه چهاردهم حاصل شد، اما برای حصول اطمینان، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت تا در مجموع ۱۶ مصاحبه گردآوری شود.

جدول ۱ - خلاصه ادبیات تجربی مرتبط با توسعه مهارت های دانشی کارکنان و شاخص های آن

"Table 1 - Summary of the empirical literature related to the development of employees' knowledge skills and its indicators"

پژوهشگر (سال)	عنوان	نتایج
پورحسین و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی عمیق عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی	عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی در قالب سه دسته دانش، مهارت و توانایی ارائه شد و در نهایت، ویژگی‌های کلیدی کارکنان دانش به دو بخش تقسیم شد: برخی ویژگی‌ها غیرقابل توسعه و ثابت و برخی دیگر قابل توسعه و متغیر هستند.
بیک زاد و مرادی (۱۴۰۱)	کارکنان دانشی و بهره‌وری در بخش دولتی	دانشگران سازمانی پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی هستند و مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهترین کارکنان دانشی را جذب، پرورش و نگهداری نمایند
صفری و همکاران (۱۴۰۱)	مدل سازی هم‌پیوندی شغلی کارکنان دانشی؛ مطالعه موردی: شرکت‌های دانش بنیان	۹ تم اصلی شامل منابع فردی-انسانی، اقدامات حمایتی، فرایندهای بین فردی، منابع مرتبط با شغل و محیط کاری، مدیریت دانش، بهبود و پایداری منابع انسانی، اقدامات پیمایش و سنجش، ساختار سازمانی و موانع و چالش‌ها را شناسایی، تحلیل و طبقه‌بندی نمودند
حسینی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی	آوای کارکنان دانشی به تعامل بیشتر با مشتریان، دستیابی به مزیت رقابتی، بهره‌وری و عملکرد بالا در شرکت‌های مربوطه منجر می‌شود
کینتو ^۱ (۲۰۲۵)	نظریه‌پردازی بهره‌وری کارکنان دانشی: با استفاده از یک رویکرد چندنظری.	کارکنان دانشی که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و از یکدیگر حمایت متقابل دارند، تمایل دارند دانش و بهترین شیوه‌هایی را که استفاده مقرون‌به‌صرفه از منابع را ارتقا می‌دهند، به اشتراک بگذارند.
چن و ژانگ ^۲ (۲۰۲۳)	مروری بر تحقیقات انجام شده در مورد استرس کارکنان دانشی زن در محیط‌های دیجیتال	فراهم کردن منابع و حمایت بیشتر برای کارکنان دانشی زن و فراهم کردن زمینه برای احساس توجه و احترام بیشتر از سوی سازمان می‌تواند روحیه و انگیزه کاری آنها را بهبود بخشد و در نتیجه به توسعه و رشد سازمان کمک کند.
انکوتا ^۳ (۲۰۱۸)	عوامل نگه‌داشت کارکنان دانشی در سازمان‌ها	جبران خدمت و مزایای محیط کاری، آموزش و فرصت‌های توسعه مسیر شغلی و نیز حمایت خانواده را به عنوان معیارهای مهم نگه‌داشت کارکنان دانشی معرفی و شناسایی نمودند
چن ^۴ (۲۰۱۷)	مدل بازی تکاملی کارگران دانش	کارکنان دانشی، کارمندانی هستند که از پیشینه تحصیلی و تجربی بالایی برخوردارند و برای زندگی فکر می‌کنند و عمدتاً در موقعیت‌های فنی و مدیریتی مشغول می‌باشند از سویی نیز، می‌توانند بر شرکت و عملکرد آن تأثیر عمده‌ای داشته باشند.

¹ Kintu

² Chen & Zhang

³ Nkuta

⁴ Chen

مصاحبه بعمل آمد. و نظرات آنها در مورد شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌های توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن، ثبت و ضبط گردید. در جدول (۲) مشخصات آن‌ها ارائه شده است.

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری‌های سه گانه باز، محوری و گرینشی، استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، ۳۴۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها، بدست آمد. که پس از پالایش و حذف موارد تکراری و مشابه در قالب کدهای ثانویه و نیز تشکیل واحدهای معنایی مشابه، تعداد ۳۰۷ کد مفهومی حاصل شد. را دادند. در نهایت، زیرطبقات در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم استخراج شده از مرحله کدگذاری باز، شکل دسته‌بندی شده و بر اساس نزدیکی مفاهیم، زیرطبقات تشکیل شده بر مبنای مدل پارادایمی داده‌بنیاد، طبقات اصلی را شکل دادند. در این مرحله تعداد ۴۴ مقوله فرعی شناسایی شدند که در قالب ۶ تم اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پدیده محوری و پیامدها، دسته بندی شدند. این یافته‌ها در جدول (۳) قابل مشاهده هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش باهدف ارائه الگویی برای توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی، از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان، پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت و در نهایت ۳۰۷ کد مفهومی، ۴۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد.

مقوله‌های اصلی شامل: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشند.

یافته‌های پژوهش، چارچوبی مفهومی و نظام‌مند از عوامل اثرگذار بر توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی در سازمان‌های دانش‌محور به‌ویژه در عرصه ورزش قرار گیرد. در ادامه، نتایج پژوهش در قالب مقوله‌های اصلی و تحلیل آن‌ها تشریح می‌شود.

۱. به نظر شما چه عواملی در سازمان موجب رشد و شکوفایی مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن می‌شوند؟

۲. چه شرایط یا بستری درون‌سازمانی می‌تواند باعث تسهیل یا مانع توسعه این مهارت‌ها شوند؟

۳. آیا شرایط بیرونی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی) بر میزان کارآفرینی زنان دانشی تأثیرگذار است؟ چگونه؟

۴. از نظر شما مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی، مهارتی یا شناختی در زنان کارآفرین چیست؟

۵. چه راهبردهایی در سطح سازمان یا مدیریت منابع انسانی می‌تواند به توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان زن دانشی کمک کند؟

۶. توسعه این مهارت‌ها چه پیامدهایی برای عملکرد فردی، سازمانی و اجتماعی دارد؟

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ و از طریق فرآیند کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. کدگذاری‌ها به‌موازات انجام مصاحبه‌ها و بر مبنای منطق مقایسه مستمر صورت گرفت. برای ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش، از چارچوب چهارگانه اعتبار کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. قابلیت اعتبار از طریق انتخاب مشارکت‌کنندگان آگاه و استمرار مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری تأمین گردید. تأییدپذیری از طریق مستندسازی کامل فرآیند تحقیق و ارائه آن به متخصصان برای بازبینی فراهم شد. انتقال‌پذیری با توصیف دقیق بافت سازمانی و انتخاب هدفمند نمونه‌ها مورد توجه قرار گرفت و قابلیت اعتماد نیز با استفاده از کدگذاری هم‌زمان توسط پژوهشگر دوم آگاه به موضوع و دستیابی به توافق در کدگذاری حاصل شد (لینکلن و گوبا^۱، ۱۹۸۵).

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه در گام اول، پیشینه تجربی تحقیق مورد بررسی دقیق قرارگرفت که در نتیجه آن تعدادی از شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌های توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن استخراج گردید. سپس با مراجعه به واحدهای مبنایی و خبرگان مطالعه با ۱۶ نفر از آن‌ها

¹ Lincoln & Guba

جدول ۲- توصیف ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان
 "Table 2 - Description of the demographic characteristics of the participants"

جنسیت	شغل (سمت)	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی
زن	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
مرد	مدیر	کارشناس ارشد	مدیریت ورزشی
مرد	معاون	کارشناس ارشد	مدیریت منابع انسانی
زن	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت منابع انسانی
زن	معاون	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی
مرد	مدیر	دکتری	مدیریت ورزشی
مرد	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
مرد	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
مرد	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
زن	معاون	کارشناس ارشد	مدیریت منابع انسانی
مرد	معاون	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی
مرد	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
زن	مدیر	دکتری	مدیریت منابع انسانی
مرد	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
زن	معاون	دکتری	مدیریت دولتی
مرد	معاون	دکتری	مدیریت دولتی

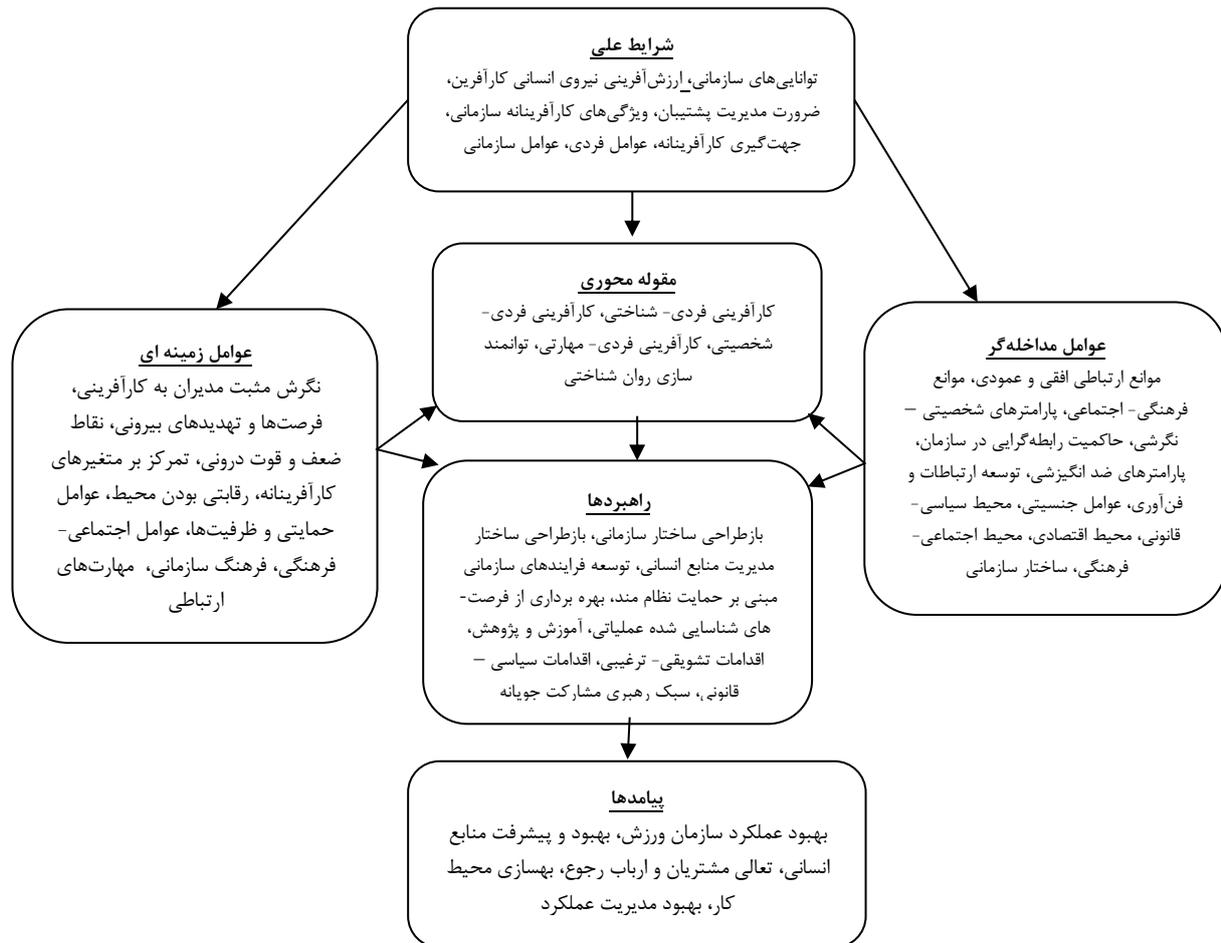
جدول ۳- دسته بندی مقولات بر اساس مدل اشتراوس و کوربین
 "Table 3 - Categorization of themes based on the Strauss and Corbin model"

کدگذاری محوری		کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله فرعی (زیرطبقه)	مفاهیم
شرایط علی	توانایی های سازمانی	توانایی های مدیریتی، حرفه ای بودن سازمان و پختگی فرایندها و رویه های اداری، حذف بروکراسی اداری، داشتن ابزار و امکانات لازم، رقابتی بودن محیط سازمان، پیشرفت فناوری، نیاز به مدیریت دانش در سازمان، اهمیت سازمان به مدیریت دانش
	ارزش آفرینی نیروی انسانی کارآفرین	ارزشمند بودن سرمایه انسانی کارآفرین، خاص بودن و عدم امکان جایگزینی منابع انسانی کارآفرین، هزینه بر بودن آموزش کارآفرینی، رشد سریع تعداد رقبای جدید و مجهز
	ضرورت مدیریت پشتیبان	تنوع در حمایت های مالی مدیریت، حمایت مدیریت از طرح های کوچک آزمایش، به کارگیری ایده های جدید کارکنان، تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح های نو و قدرت تصمیم گیری مدیریت، اولویت قائل شدن سازمان برای جذب افراد نخبه، جذب افراد با سطح بالایی از خودباوری و هوش عاطفی، تاکید مدیران بر عملکرد بلند مدت و خلق فضای پویا برای انتقال ایده های جدید
	ویژگی های کارآفرینانه سازمانی	حمایت مدیریت، آزادی عمل کاری، تقویت و پاداش ها، دسترسی زمانی، استراتژی سازمانی، فرایند تدوین استراتژی، مرزهای سازمانی، منابع سازمانی
	جهت گیری کارآفرینانه	گرایش به مخاطره و خطرپذیری، تمایل به استقلال، نیاز به موفقیت، هدف گرایی، فعال بودن، رقابت تهاجمی، مرکز کنترل درونی
	عوامل فردی	احساس تعهد سازمانی، چشم انداز شخصی
	عوامل سازمانی	قابلیت سنجی کارکنان، برند کارفرما، شایسته سالاری، مدیریت دانش، توانمندسازی، بسترسازی کاری، یادگیری و رشد حرفه ای، مدیریت مسیر شغلی، جانشین پروری، حمایت مدیریت، تعادل بین کار و زندگی، فرهنگ سازمانی، عدالت محوری، جبران خدمات
پدیده محوری	کارآفرینی فردی- شناختی	ارزش های شخصی، الگوی نقش، مشوق های اجتماعی، نظام آموزش قبل و حین خدمت، نیاز به موفقیت، کانون کنترل درونی

	کارآفرینی فردی - شخصیتی	ریسک پذیری، گرایش به خلاقیت، استقلال طلبی، تحمل ابهام، قدرت پیش بینی، توان برنامه ریزی
	کارآفرینی فردی - مهارتی	قدرت تصمیم گیری، برقراری روابط انسانی، قدرت مذاکره، مهارت‌های ارتباط فردی، مدیریت کسب و کار، مهارت تیم سازی
	توانمند سازی روان شناختی	احساس معنی داری شغلی، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس مشارکت با دیگران
شرایط زمینه ای	نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی	نگاه مثبت به توانایی کارکنان کارآفرین، حمایت از ایده‌های کارآفرینانه، چالش طلبی مدیران، بالا بودن آستانه تحمل ریسک، نگاه ارزشی به کارکنان، درک اهمیت و نیاز به مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد
	فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی	وجود فرصت‌های کارآفرینی در بخش‌های مختلف ورزش کشور، پیچیده بودن محیط رقابتی، پیشرفت فناوری‌های نوین، وجود ساختار و فرآیندهای مناسب، عوامل سیاسی/حقوقی، پیچیدگی قانونی و بودجه کم.
	نقاط ضعف و قوت درونی	نبود آموزش‌های ویژه کارآفرینی، تأکید بر نقش ارزش‌های فرهنگی، سیستم تشویق و ارایه پاداش مناسب، سطح تحصیلات آکادمیک بالای کارکنان، کمبود زیرساخت، ضعف برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، عدم تناسب سرمایه انسانی با سازمان ضعف در روابط کارکنان، ضعف در انتقال دانش بین کارکنان، عدم جذابیت محیط کار به عنوان عامل نگهداشت، انعطاف ناپذیری معیارهای ارزیابی، اهمیت ندادن به اطلاعات و دانش فرد.
	تمرکز بر متغیرهای کارآفرینانه	انعطاف پذیر ساختن ساختارهای جبران خدمات، برنامه ریزی مسیر شغلی بر اساس خلاقیت، انعطاف پذیری معیارهای ارزیابی، جذابیت محیط کار، فرهنگ سازمانی کارآفرین، شناسایی ظرفیت‌های موجود کارآفرینی، ایجاد گروه‌های تحقیق برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرین، برگزاری کارگاه‌های کارآفرینی سازمانی، ارائه وام برای ابتکارات کارکنان، توانایی ساخت تیم‌های کاری.
	رقابتی بودن محیط	عوامل سیاسی متعدد، انعطاف پذیری در کشف فرصت‌های جدید، یکه تازی در خلاقیت و نوآوری، رقابت شدید بین سازمان‌های ملی و بین المللی.
	عوامل حمایتی و ظرفیت‌ها	دسترسی به اطلاعات، دسترسی به خدمات مشاوره ای، دسترسی به آموزش، دسترسی به زیرساخت‌های انرژی، دسترسی به زیرساخت‌های ارتباطی - فیزیکی، دسترسی به نیروی انسانی متخصص، الگوی مناسب کارآفرینی متناسب با وضعیت، قدرت تحرک و پویایی، شدت رقابت، بخشندگی و کرامت، پیچیدگی، محیط اداری، محیط اجتماعی - فرهنگی، ارتباط با ارباب رجوع، ویژگی محیط کار خدماتی، مشاوران و نهادهای مشاوره ای توانمند
	عوامل اجتماعی - فرهنگی	فرهنگ کارآفرینی، نگاه جامعه به کارآفرینی و کارآفرین، نگرش در قبال زنان، آگاهی جامعه از اهمیت توسعه کارآفرینی زنان، نگاه جامعه به ریسک، فرهنگ انتقال دانش کار و کارآفرینی ورزشی، نگاه بلند مدت به مقوله کارآفرینی ورزشی
	فرهنگ سازمانی	اعتماد و تعهد اخلاقی کارکنان، تناسب دانش افراد با فعالیت، احساس تعهد و وفاداری، روحیه نشاط سازمانی، توجه به جزئیات، افراد، ساختار و فرایندها، میدان دادن به افراد خلاق و نوآور، توجه کامل به ارزش کار
	مهارت‌های ارتباطی	ارتباطات بین فردی، ارتباط موثر با سازمان‌ها و ارگان‌ها، توانایی متقاعد نمودن دیگران، مهارت شنیدن، چانه زنی، توان مذاکره، مدیریت منابع انسانی، توانایی تعامل با محیط، توانایی برقراری ارتباط با دیگر کارآفرینان و ...، تسلط بر زبان‌های بین المللی
شرایط مداخله‌گر	موانع ارتباطی افقی و عمودی	ارتباط افراد برای خلق ایده نو، ارتباطات افقی غیر رسمی، رعایت سلسله مراتب، عدم کارایی جرائم و مشوق‌های مالیاتی، نظام ارزشیابی معیوب.
	موانع فرهنگی - اجتماعی	حمایت مدیریتی و تامین افکار جدید، حمایت مادی و معنوی سازمان از ایده‌های جدید، جو اعتماد، تحمل اختلاف سلیقه، قانون جهت ثبت اختراعات، ثبات قوانین، قوانین متضاد، فقدان زیرساخت، عدم حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، فقدان وجود حمایت مالی، نبود فضای آزاد، پاداش به خطر پذیری
	پارامترهای شخصیتی - نگرشی	تفکر راهبردی، موافقت با تغییر، ابهام پذیری، تبدیل محدودیت به فرصت، ریسک پذیری، مسئولیت پذیری، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تنش و تضاد سازمانی، استقبال مدیریت سازمان از وجود اختلاف سلیقه و تضارب افکار در سازمان، شاخص‌های فرهنگ سازمانی، شاخص‌های سبک رهبری، تمایل به کنترل شدید، فرهنگ محافظه کار
	حاکمیت رابطه‌گرایی در سازمان	کانال‌های غیر رسمی، ارتباط نادرست در سازمان، انتصاب‌ها و انتخاب‌های نادرست افراد، ارتقای نایجای افراد

پارامترهای ضد انگیزشی	ترس از دست دادن سرمایه شخصی، نگرانی از عدم امکان تامین الزامات قانونی، نگرانی از فقدان اجتماعی امنیت اجتماعی، فساد اداری، ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی
توسعه ارتباطات و فن آوری	انتقال فناوری، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در ورزش کشور، توسعه زیرساخت‌های فناوری، ارتباطات و اطلاعات، توسعه شبکه‌های ارتباطی بین کارآفرینان، شبکه سازی و خوشه سازی، هماهنگی و تعامل بین دستگاه‌ها
عوامل جنسیتی	باورهای جنسیتی، تعدد نقش زنان، اعتماد به زنان، باور به توانایی زنان، برابری جنسیتی، نگرش محافظه کارانه، قوانین ضد انحصار
محیط سیاسی - قانونی	کارآمدی قوانین و مقررات دولتی، تاکید بر رعایت قانون و شایسته سالاری، تناسب نقش دولت و، قانون اساسی با ماموریت سازمان ها، سیاست زدایی از نظام اداری کشور
محیط اقتصادی	دسترسی به منابع، سطح تورم موجود، ضوابط و ملاحظات مالیاتی، ثبات سیاست‌های دولت جهت سرمایه گذاری بلند مدت
محیط اجتماعی - فرهنگی	باور اجتماعی به تلقی نظام اداری به مثابه محل اشتغال، گرایش سازمان‌های دولتی به حل مشکلات ارباب رجوع، تمایل مردم به مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی
ساختار سازمانی	عدم تاکید بر رعایت دقیق سلسله مراتب، تیم سازی، تاکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی، تشویق نوآوری و خلاقیت در روابط و قوانین، شفافیت قوانین، تناسب اعتبار و مسئولیت، تمرکززدایی، رسمیت کم، حیطه نظارت وسیع، کوچک سازی سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت
بازطراحی ساختار سازمانی	متفاوت بودن ساز و کارهای جذب، آموزش و بهسازی، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر، تصویب قوانین حمایت از کار آفرینی، انعطاف پذیری در ساختار سازمانی، گسترش افقی سازمان، مدیریت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی، تمرکز زایی و اتخاذ ساختارهای منعطف، ترویج فرهنگ تحول و تغییر، تربیت و آموزش کارکنان در مهارت‌های مختلف، آموزش منابع انسانی، تمرکز بر فعالیتهای گروهی و فرهنگ مشارکت، سرمایه گذاری روی فناوری‌های سخت افزاری مناسب و مدرن، ایجاد فرهنگ تفکر و نو اندیشی در سازمان، تمرکز رهبری بر آماده سازی، تفویض اختیار و متقاعد سازی
بازطراحی ساختار مدیریت منابع انسانی	افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند، استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی، نظام مند کردن نظام انتصاب و جانشین پروری براساس شایستگی، کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان از طریق اصلاح نظام حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد، کاهش مداخلات در مدیریت از طریق راه اندازی نظام هدف مند ارتقای شغل
توسعه فرایندهای سازمانی مبنی بر حمایت نظام مند	انعطاف پذیر کردن ساختار، خلق ارزش ها در سازمان، توسعه مدیریت دانش، توسعه نوآوری و خلاقیت، ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان
راهبردها بهره برداری از فرصت‌های شناسایی شده عملیاتی	استفاده از فناوری‌های روز، استفاده از ظرفیتهای بالقوه در ورزش، استفاده از ظرفیتهای علمی دانشکده‌های تربیت بدنی
آموزش و پژوهش	آموزش نیروی انسانی، تحقیق، توسعه و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، حمایت از پژوهش‌های کاربردی در ورزش، بهره گیری از نتایج پژوهش‌ها و طرح‌های علمی پژوهشی ورزشی، مشاوره‌های تخصصی لازم برای توجیه و ارزیابی اقتصادی فعالیت‌ها
اقدامات تشویقی - ترغیبی	سیاست‌های مناسب تشویقی و ترغیبی دولت، فرهنگ سازی و ترویج روحیه کارآفرینی، تکریم و ارتقای جایگاه شخصیت‌های کارآفرین، تلاش رسانه ای در توسعه نگرش کارآفرینی ورزشی، گردآوری و توسعه منابع اطلاعاتی در زمینه کارآفرینی
اقدامات سیاسی - قانونی	ساده سازی قوانین و روبه‌های اداری، اتخاذ سیاست حمایتی توسط دولت درباره کارآفرینی، تدوین برنامه راهبردی کارآفرینی در ورزش، مدیریت روابط بین الملل، تأمین حقوق مالکیت، کنترل فساد، مبارزه با فساد اداری، تسهیل گری قوانین و مقررات، نظارت بر حسن اجرای قوانین
سبک رهبری مشارکت جویانه	افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، افزایش تفویض اختیار به کارکنان خلاق و نوآور، استقبال از تضاد و اختلاف سلیقه، استقرار نظام پیشنهادات در سازمان، تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات جدید
پیامدها	خدمات بهتر، خدمات ارزان، اطلاع رسانی بهتر، نوآوری در خدمات، بالندگی سازمان، جلوگیری از اینرسی سازمانی، تصویر خوب اجتماعی سازمان، رشد سازمانی ادارات ورزش و جوانان

انگیزه بیشتر، یادگیری سازمانی، انعطاف پذیری بالاتر، پذیرش تغییر، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان کار آفرین، کاهش ترک خدمت، تعهد و وفاداری به سازمان، مشارکت کارکنان	بهبود و پیشرفت منابع انسانی
رضایت و وفاداری مشتریان، رضایت مردم، القای عقاید	تعالی مشتریان و ارباب رجوع
زیباسازی محیط کار، آرامش روانی فضای کار	بهبود محیط کار
عدالت و مساوات، تناسب شغل با شاغل، ساختار ارگانیک، امتیازات ویژه، ساعات کار منعطف، سیستم پرداخت	بهبود مدیریت عملکرد



شکل ۱- الگوی پارادایمی توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان دانشی زن

Figure 1 - The Paradigmatic Model of Developing Entrepreneurial Skills of Women Knowledge Workers

کارآفرینانه دارند. این مؤلفه‌ها با مطالعات مهدوی درواری و چرمچیان لنگرودی (۱۳۹۶)، ژیانو و همکاران (۲۰۱۲)، دی سوردی و همکاران (۲۰۲۰)، برومند کاخکی و همکاران (۱۳۹۷) و چن (۲۰۱۷) همسو هستند. تحلیل این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های کارآفرینانه زمانی به صورت پایدار و اثربخش در سازمان نهادینه می‌شود که ساختار و فرهنگ سازمانی با رویکرد کارآفرینی هم‌راستا باشد، رهبری سازمان از جنس تحول‌آفرین و حامی نوآوری باشد و کارکنان از سطح

در پاسخ به ضرورت‌های محیطی و سازمانی عصر حاضر، پژوهش حاضر به شناسایی شرایط علی مؤثر بر توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها شامل توانایی‌های سازمانی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی کارآفرین، ضرورت مدیریت پشتیبان، ویژگی‌های کارآفرینانه سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینانه، عوامل فردی و عوامل سازمانی، به‌عنوان شرایط علی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و شکوفایی مهارت‌های

بالایی از انگیزش درونی، تعهد و توانمندی شناختی، شخصیتی و مهارتی برخوردار باشند. وجود سیستم‌های حمایتی، فضای اعتماد، کاهش ساختارهای بروکراتیک و ارائه فرصت‌های برابر برای زنان، می‌تواند به‌عنوان بسترهای عملیاتی تحقق این مؤلفه‌ها ایفای نقش کند و درنهایت منجر به خلق ارزش، ارتقاء عملکرد سازمانی و توانمندسازی پایدار کارکنان شود.

در ادامه یافته‌های پژوهش، شرایط زمینه‌ای مؤثر بر توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی شامل مؤلفه‌هایی چون نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، نقاط ضعف و قوت درونی، تمرکز بر متغیرهای کارآفرینانه، رقابتی بودن محیط، عوامل حمایتی و ظرفیت‌ها، عوامل اجتماعی-فرهنگی، فرهنگ‌سازمانی و مهارت‌های ارتباطی شناسایی شد. این مؤلفه‌ها با نتایج مطالعات مهدوی درواری و چرمچیان لنگرودی (۱۳۹۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۲)، دی سوردی و همکاران (۲۰۲۰)، گودرزی و همکاران (۲۰۱۷) و صفری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستا هستند. تحلیل این شرایط نشان می‌دهد که نگرش و باور مدیران به مقوله کارآفرینی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، تأثیر مستقیمی بر تسهیل یا ممانعت از رشد مهارت‌های کارآفرینانه دارد. زمانی که فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، خلاقیت و روحیه نوآوری باشد، سازمان می‌تواند از ظرفیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی بهره‌برداری مؤثر نماید. همچنین مهارت‌های ارتباطی قوی، چه در سطح فردی و چه در تعاملات بین سازمانی، بستر تعاملات کارآفرینانه را گسترش داده و با کاهش تعارضات، مسیر توسعه خلاقیت را هموار می‌سازد. در چنین بستری، وجود زیرساخت‌های حمایتی، منابع اطلاعاتی، مشوق‌های محیطی و ظرفیت‌های فرهنگی جامعه در قبال مشارکت زنان در کارآفرینی، زمینه‌ساز تبدیل سازمان به یک نهاد یادگیرنده و نوآور خواهد شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، شرایط مداخله‌گر مؤثر بر توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی شامل مؤلفه‌هایی نظیر موانع ارتباطی افقی و عمودی، موانع فرهنگی - اجتماعی، پارامترهای شخصیتی - نگرشی، حاکمیت رابطه‌گرایی در سازمان، پارامترهای ضد انگیزشی، توسعه ارتباطات و فناوری، عوامل جنسیتی،

محیط سیاسی - قانونی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی - فرهنگی و ساختار سازمانی شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها با مطالعات دی سوردی و همکاران (۲۰۲۰)، و چن (۲۰۱۷) همسویی دارند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف، ضعف در ارتباطات سازمانی و تسلط نگرش‌های محافظه‌کارانه می‌توانند به‌عنوان موانع پنهان در مسیر توسعه کارآفرینی عمل کنند. به‌ویژه، نظام اداری مبتنی بر رابطه‌گرایی به‌جای شایسته‌سالاری، روحیه خلاقیت را تضعیف کرده و فرصت بروز ایده‌های نو را محدود می‌سازد. همچنین نگاه جنسیتی، قوانین بازدارنده، فشارهای اقتصادی و نبود حمایت‌های اجتماعی و قانونی از مشارکت زنان، شرایطی را پدید می‌آورد که در آن کارکنان زن دانشی توانایی بالفعل‌سازی ظرفیت‌های کارآفرینانه خود را از دست می‌دهند. در این میان، توسعه فناوری اطلاعات و شکل‌گیری شبکه‌های دانشی درون‌سازمانی می‌تواند تا حدی این موانع را کاهش دهد، اما در نبود اصلاحات ساختاری، تأثیر آن محدود خواهد بود؛ بنابراین، شرایط مداخله‌گر در قالب موانع سیستمی، فرهنگی و ادراکی، نقشی تعیین‌کننده در تسهیل یا تحدید فرآیند کارآفرینی ایفا می‌کنند.

بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، مقوله محوری در توسعه مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان زن دانشی شامل چهار مؤلفه اصلی است: کارآفرینی فردی - شناختی، کارآفرینی فردی - شخصیتی، کارآفرینی فردی - مهارتی و توانمندسازی روان‌شناختی. این مؤلفه‌ها با مطالعات مهدوی درواری و چرمچیان لنگرودی (۱۳۹۶)، ژائو و همکاران (۲۰۱۲)، و چن (۲۰۱۷) هم‌راستا هستند. تحلیل این یافته‌ها نشان می‌دهد که توانایی بالفعل‌سازی ظرفیت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی، نیازمند ترکیبی از سه بعد شناختی، شخصیتی و مهارتی است که هم‌زمان با ارتقاء سرمایه روان‌شناختی آنان معنا می‌یابد. بعد شناختی به مؤلفه‌هایی مانند گرایش به خلاقیت، مرکز کنترل درونی و نیاز به موفقیت اشاره دارد؛ بعد شخصیتی شامل ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و استقلال‌طلبی است؛ و بعد مهارتی نیز بر توانایی‌هایی چون تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، مذاکره و کار تیمی تأکید دارد. در کنار این ابعاد، احساس شایستگی، مؤثر بودن، داشتن اختیار عمل و

بر اساس نتایج پژوهش، پیامدهای به‌کارگیری راهبردهای توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی شامل ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش رضایت‌مندی ذی‌نفعان، بهبود مدیریت عملکرد، پیشرفت منابع انسانی، خلق ارزش و مزیت رقابتی و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان است. این پیامدها با یافته‌های گودرزی و همکاران (۲۰۱۷)، دی سوردی و همکاران (۲۰۲۰) و چن (۲۰۱۷) همسو هستند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های کارآفرینانه نه تنها به توانمندسازی فردی کارکنان منجر می‌شود، بلکه اثربخشی سازمانی را نیز به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد. کارکنان مجهز به مهارت‌های کارآفرینانه، در مواجهه با چالش‌ها رویکردی فرصت‌محور اتخاذ می‌کنند، خلاقانه می‌اندیشند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله مشارکت مؤثر دارند. این ویژگی‌ها باعث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پویا، کاهش تعارضات، افزایش همدلی و همکاری و ارتقای روحیه تیمی در سازمان می‌شود. همچنین، بهبود فرآیندها و نوآوری در ارائه خدمات موجب افزایش رضایت ارباب رجوع و ارتقای تصویر ذهنی از سازمان می‌گردد. در سطح کلان‌تر، این مسیر می‌تواند سازمان‌های ورزشی را به نهادهایی پیشرو در نوآوری اجتماعی و اقتصادی تبدیل کرده و نقش آن‌ها را در توسعه پایدار پررنگ‌تر سازد.

تشکر و قدردانی

از کلیه افراد و کارکنان اداره ورزش و جوانان استان ایلام که در انجام پژوهش همکاری داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- Beikzad, J., Moradi, H. (2022). Knowledge workers and productivity in the public sector. *Resources and Human Capital*, 2 (2), 37-51. [In Persian].
- Borumand Kakhki, A., Radnezhad, N., Akhavan, A. N., & Mostofi, M. (2018). A model for future-based knowledge management development; research study in the National Petrochemical Company. *Innovation Management Journal*, 7(3), 113-142. [In Persian].
- Burdus, E. (2010). Fundamentals of entrepreneurship. *Review of International Comparative Management*, 11(1), 33-42.

مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، زیربنای انگیزشی رفتارهای کارآفرینانه را فراهم می‌سازند. این چهار مؤلفه، هسته اصلی الگویی را تشکیل می‌دهند که توسعه مهارت‌های کارآفرینانه را از سطح آموزش رسمی فراتر برده و به قلمرو درونی‌سازی ویژگی‌های کارآفرینانه در کارکنان زن می‌کشاند.

بر پایه یافته‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، مهم‌ترین راهبردهای توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در کارکنان زن دانشی شامل بازطراحی ساختار سازمانی، بازطراحی ساختار مدیریت منابع انسانی، توسعه فرآیندهای سازمانی مبتنی بر حمایت نظام‌مند، بهره‌برداری از فرصت‌های شناسایی‌شده عملیاتی، آموزش و پژوهش، اقدامات تشویقی-ترغیبی، اقدامات سیاسی - قانونی و تقویت سبک رهبری مشارکت‌جویانه است. این راهبردها با مهدوی درواری و چرم‌چیان لنگرودی (۱۳۹۶) و گودرزی و همکاران (۲۰۱۷) همسو هستند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های دانش‌محور، ساختارهای سازمانی باید از بوروکراسی رسمی فاصله گرفته و به سوی ساختارهای ارگانیک، منعطف، کم‌مرکز و مبتنی بر تفویض اختیار حرکت کنند. مدیریت منابع انسانی نیز باید از رویکردهای سنتی استخدام و ارزیابی عبور کرده و به سمت شایسته‌سالاری، جان‌شین‌پروری و انگیزش درونی سوق یابد. آموزش مستمر کارکنان، حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های یادگیری از دیگر پیش‌نیازهای این مسیر است. علاوه بر این، سیاست‌های تشویقی، تسهیل‌گری قانونی و الگوسازی مدیریتی در پذیرش ریسک و نوآوری، می‌توانند انگیزه لازم برای بروز رفتارهای کارآفرینانه را فراهم آورند. به‌ویژه، رهبران مشارکت‌جو که پذیرای ایده‌های نو و تعامل با کارکنان هستند، نقش کلیدی در تحریک انگیزش، تعلق سازمانی و بالفعل‌سازی ظرفیت‌های کارآفرینانه زنان ایفا می‌کنند. راهبردهای شناسایی‌شده، در واقع مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات ساختاری، رفتاری، فرهنگی و قانونی هستند که می‌توانند به‌طور سیستمی ظرفیت‌های فردی و سازمانی را در مسیر کارآفرینی فعال سازند.

- doi:10.22059/jomc.2021.305993.1008085. [In Persian].
- Kintu, G. J. (2025). Theorizing knowledge worker productivity: utilizing a multi-theoretical approach. *Journal of Work-Applied Management*. DOI 10.1108/JWAM-09-2024-0127
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Moghadam, A., Kamalian, A. R., Oraei Yazadni, B., Kord, B., & Roshan, S. A. (2017). Explaining and Designing an Entrepreneurial Human Resource Management Model: Grounded Theory Approach (A study power Industry, Iran Transfo Corporation). *Journal of Improvement Management*, 10(4), 123-157. [In Persian].
- Mohammad Kazemi, R., & Omid, Y. (2011). Sport Entrepreneurship: A Recent Approach in Entrepreneurship and Sport Management. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 1 (2): 69-86. URL:<http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-144-fa.htm>. [In Persian]. 377-404. doi:10.22059/jomc.2021.311287.1008153.[In Persian].
- Mondalizade, Z., Ehsani, M., & Honari, H. (2016). Developing Sustainable Entrepreneurship Model in Sport Based on the Grounded Theory. *Sport Management Journal*, 8(5), 709-725. doi:10.22059/jsm.2016.60443. [In Persian].
- Muzam, J. (2023). The challenges of modern economy on the competencies of knowledge workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 1635–1671. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>
- Naderi Roushanavand, A., Ezati, M., Din Mohammadi, M., & Fathtabar Firoozjaey, K. (2020). Providing a Model for Designing Financial Decision Support System Applications in Universities. *Journal of Educational Planning Studies*, 9(17), 121-152. doi: 10.22080/eps.2021.3198. [In Persian].
- Najafi, A. and Afrazah, A. (2010). Analysis and Increasing the Function of Female Knowledge Workers: A Case Study of Pars Khodro Company. *Social Psychological Studies of Women*, 8(1), 7-29. [In Persian]
- Nkota, M. E. (2018). Factors affecting the retention of knowledge workers: a case study in a utility engineering department. University of Johannesburg (South Africa). ProQuest Dissertations & Theses, 2018. 28283800.
- Pourhosein, M., Sabokro, M., Saeida Ardekani, S., & Charifi, M. (2024). An in-depth exploration of influential factors impacting the choice of knowledge workers: a comprehensive systematic literature review. *International Charmchian langroudi, M. & Mahdavi Darvarim S., (2017). Factors Affecting the Development of Educators' Entrepreneurial Skills at Agricultural and Technical Colleges in Sari, Iran. Journal of Agricultural Education Administration Research*, 9(40), 84-95. doi:10.22092/jaeear.2017.107788.1291. [In Persian].
- Chen, S. H. (2017). An Evolutionary game model of knowledge workers' counterproductive work behaviors based on preferences, complexity, Vol 2017.
- Chen, X. & Zhang, H. (2023) A Review of Research on Female Knowledge Workers' Stress in Digital Contexts. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 712-720. doi: 10.4236/jhrss.2023.113039.
- Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Davarzani, A., Gelard, P., Modiri, M., & Hamid, T. (2020). Designing Model for Career Path of Knowledge Based Employees at Tehran Municipality. *Iranian Journal of Public Policy*, 6(3), 209-225. doi:10.22059/jppolicy.2021.79498. [In Persian].
- De Sordi, J. O., Azevedo, M. C., Giavina Bianchi, E. M., & Carandina, T. (2020). Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge and Process Management*, 28 (1), 56-70.
- Ghorbanizadeh, V., Kheir Andish, M. M., & Adnan Rad, A. (2017). Factors affecting retention of knowledge workers with the aim of developing work life quality plans at the Institute For International Energy Studies. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 8 (32) :149-176. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-170-fa.html>. [In Persian].
- Gorbani, H., Seyyed Ameri, M. H., & Bashiri, M. (2022). Preparing Entrepreneurship Human Resources Management System Algorithm in Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 9-36. doi:10.22034/ssys.2022.472. [In Persian].
- Goudarzi, M., Jalali Farahani, M., Rajabi, H., & Hamidi, M. (2017). The Design and Codification of Development Model of Entrepreneurial Skills for Students of Sport Management in Iran. *New Trends in Sport Management*, 5 (18), 9-21 URL:<http://ntsmj.issma.ir/article-1-955-fa.html>. [In Persian].
- Hosseini, E., Saeida Ardekani, S., Sabokro, M., & Alhosseini Almodarresi, S. M. (2021). Developing a Model for Knowledge Employee Voice: The Case Study of Information Technology Enterprises. *Organizational Culture Management*, 19(4), 655-682.

- a-knowledge-worker-clarifying-the-meaning-of-the-term-through-comparison-with,157706,0,2.html
- Taghi Zadeh, H., & Zeyaei, M. (2018). Development Roadmap of Educational Processes in Higher Education Systems (Case Study). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(33), 1-24. [In Persian].
- Xiao, M., Nembhard, D. A., & Dai, C. J. (2012). A Survey of Knowledge Work Productivity Metrics. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*, 1(2), 10-23.
- Journal of Business and Development Studies*, 16(1), 73-99.
- Razavi S M J, Talebpour M. (2018). An Explanation of the Role of Effective Strategies on Developing Human Resources, Organizational Entrepreneurship and Organizational Development (Case Study: Employees of Sport and Youth Ministry, Iran). 6(20): 67-79. URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1069-fa.html>. [In Persian].
- Safari, S., Alvani, S, M., Zarei matin, H., & Safari, M. (2022). Modeling the Job Embeddedness of Knowledgeable Workers: The Case Study of Knowledge-Based Firms. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 14, 11-53. [In Persian]. <https://www.management-poland.com/Who-is->