

# ارائه الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی

۱ پروانه صادقی

۲ هوشنگ تقی زاده

۳ علی قربانی

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۸/۱۰ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۱۰/۲۹)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

تفکر انتقادی به عنوان یک مهارت اساسی در دنیای پیچیده و متغیر امروز، نقش مهمی در بهبود تصمیم گیری و حل مسائل در سازمان ها ایفا می کند. این پژوهش به بررسی و ارائه الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی می پردازد. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمانه های دولتی انجام شده است. روش پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی و کمی) بود. در این پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول)

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی- توسعه ای است که در مرحله کیفی از روش نمونه گیری هدفمند و با استفاده از مدیران و خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و میانی سازمان های دولتی، که نسبت به تفکر انتقادی اطلاعات کاملی داشته‌اند، انجام شد. داده‌های بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته به دست آمد. پژوهش حاضر، مهمترین روش گردآوری داده ها استفاده از مصاحبه(نیمه ساختارمند) بوده است. از آنجا که مهمترین روش گردآوری داده ها، مصاحبه بوده است. در این پژوهش، بنا به معیارهای ارائه شده توسط «کرسول و میلر» به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش استفاده شد. و به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، از فرایند سه مرحله ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه پردازی داده بنیاد به وسیله نرم افزار MAXQDA استفاده شده است. به طور کلی از تحلیل داده های کیفی پژوهش، ۲۰ مقوله اصلی، ۱۶۴ کد اولیه شناسایی و ارائه گردید. با توجه به نتایج، شرایط علی (اجتماعی سازی، رهبری، تفکر سیستمی، شایستگی کارکنان)، شرایط زمینه‌ای (جو سازمانی، فرهنگ سازمانی)، مقوله محوری (مشخصه های سازمانی، رهبری)، راهبردها (تدوین الزامات، حفظ و نگهداشت منابع انسانی)، پیامدها (بهره وری و تعالی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، آینده نگری)، شرایط مداخله گر (شرایط محیطی، نگرش)، به عنوان تبیین کننده تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی شناسایی شدند. در نهایت، این پژوهش بر اهمیت توجه به تفکر انتقادی به عنوان یک ابزار کلیدی در بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و حل مسائل در سازمان‌ها تأکید می‌کند و می‌تواند مبنای مناسبی برای تحقیقات آینده در این حوزه باشد.

**واژگان کلیدی:** تفکر، تفکر انتقادی کارکنان، روش داده بنیاد، سازمان های دولتی.

## ۱- مقدمه

عصر کنونی، عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب توسعه علم و تکنولوژی بوده است. از سوی دیگر با گسترش فناوری اطلاعات، انسان همواره با حجم بالایی از اطلاعات مواجه است، برای آن که بتوان علم و فناوری را در مسیر صحیح به کار گرفت، می‌بایست آن را مورد نقد و بررسی قرارداد. حجم بالای اطلاعات و

پذیرش آن مستلزم پرورش قوه تمیز و تشخیص و داوری صحیح است که این امر به وسیله تفکر انتقادی محقق خواهد شد (ماهرزاده و همکاران، ۱۳۹۹). تفکر انتقادی یکی از جوانب تفکر است و برای درک دانش در هر زمینه ای لازم است. تفکر انتقادی به عنوان یک فعالیت مثبت، به فرآیندی امروزی برای رشد در جامعه و سازمان به شمار می آید (طاهر، ۱۴۰۰). تفکر انتقادی از جمله فاکتورهای اثرگذار بر قدرت تفکر انسان است. نقش مهمی در بدست آوردن، ارزیابی و استفاده موثر از اطلاعات دارد (آرام، ۱۴۰۰). تفکر انتقادی، به عنوان محافظی در برابر شکست های احتمالی تلقی می شود، با این امید که غلبه بر مشکلات مکرر در آینده آسان تر باشد و سازمان مقاومت خاصی در برابر سختی ها به دست آورد و بتواند از درس های آموخته شده در انطباق با چالش های جدید استفاده کند (تولایی، ۱۴۰۰). تفکر انتقادی یک مهارت اساسی و مورد نیاز برای مشارکت عاقلانه در یک جامعه دموکراتیک و در دنیای مدرن امروز است. این مهارت بیشتر به عنوان توانایی افراد برای به چالش کشیدن تفکراتشان درک می شود و مستلزم آن است که افراد معیارهای خود را برای تجزیه، تحلیل و ارزیابی تفکراتشان گسترش دهند و به صورت عادی از آن معیارها و استانداردها برای گسترش کیفیت تفکراتشان استفاده کنند (احمدیگی و همکاران، ۱۳۹۸). تفکر انتقادی به منزله یک مهارت اساسی برای مشارکت عاقلانه در یک جامعه دموکراتیک شناخته شده و در دنیای جدید تجارت به منزله مهارت ضروری و رمز میان موفقیت و شکست مورد حمایت است (صحرائی پاریزی و برهن، ۱۳۹۹) زیرا تفکر انتقادی با استفاده از تحلیل، ارزشیابی، گزینش و کاربرد بهترین راه حل را در انسان به وجود می آورد همان چیزی که نیاز دنیای امروز است (فارست و همکاران، ۲۰۰۰). تفکر انتقادی باعث می شود که فرد از مدارک و شواهد موجود بالاترین درک را داشته باشد و فرد را قادر می سازد تا نظرات و معانی را که در ورای هر چیز مهم وجود دارد آشکار سازد (جانسون، ۲۰۰۰). تفکر انتقادی از طریق ایجاد روابط معقول میان انسانها و تصمیم گیری بر اساس تحلیل یک موقعیت و همچنین تفکیک عناصر مطلوب از نامطلوب، زندگی توام با آرامش و مهربانی را به ارمغان می آورد با توجه به تحقیقات مختلف، شواهد نشان میدهد که افراد قادرند توانایی های تفکر انتقادی را از طریق هدایت مناسب به دست آورند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵). موضوع توجه به تفکر انتقادی و تقویت آن در بین کارکنان سازمانهای دولتی

از اهمیت بالایی برخوردار است. تفکر انتقادی و کاربرد آن در سازمانهای دولتی با توجه به حجم بالای اطلاعات و گسترش ارتباطات و شبکه های اجتماعی حالتی ضروری و بحرانی پیدا کرده است. مجهز شدن مدیران و کارکنان به چنین توانایی نیازمند برخورداری از توانایی ارزیابی و کاربرد صحیح اطلاعات در خصوص افراد، جامعه، اقتصاد، فرهنگ و ... می باشد (خواجوند و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از ویژگی های اساسی انسان ها در هر حرفه ای، آگاهی از رفتار خود و برخورداری از نیروی تفکر است. به عبارت دیگر، انسان می تواند از رفتار خود آگاه باشد و در برخورد با مسایل و امور مختلف از نیروی تفکر خود استفاده کند (پورسمعی، ۱۳۹۸). امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمانهایی دولتی دیگر نمی توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش ها، سیستم ها و ... بقاء بلند مدت خود را تضمین کنند. چنین سازمانهایی برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصتهای احتمالی ناچارند ظرفیت ها و توانمندی های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترسیم و نقاط قوت خود را تقویت کنند. مسائل و مشکلات در سازمانها آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمانها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده است. از طرف دیگر با توسعه فناوری و ماشینی شدن کارها، نوع فعالیتهای انسانی در سازمان تغییر شکل داده و بصورت کار فکری در می آید که این امر نیازمند تفکر انتقادی قوی بوده و ارتقای چنین تفکری در میان افراد سازمانی را بیش از پیش نمایان می سازد (نویل، ۲۰۰۴). از سوی دیگر در تاریخ مطالعات انسان شناسی، تفکر انتقادی یکی از وجوه برجسته تمایز انسان نسبت به سایر مخلوقات دانسته شده و بسیاری از فیلسوفان متقدم توصیف ویژه و اولیه انسان را «موجود متفکر» دانسته اند. پرورش این نوع تفکر را یکی از اهداف غایی سازمان ها دانسته اند (سرگلزایی و خدادادی دیدانی، ۱۴۰۱). تفکر انتقادی به عنوان یک مهارت اساسی در دنیای امروز، به کارکنان کمک می کند تا مسائل را به طور عمیق تری تحلیل کرده و تصمیمات بهتری بگیرند. در سازمان های دولتی، جایی که تصمیم گیری ها می تواند تأثیرات گسترده ای بر جامعه داشته باشد، نیاز به تفکر انتقادی بیش از پیش احساس می شود. تا دهه اخیر یک اتفاق نظر عمومی در زمینه مفهوم و مهارت های تفکر انتقادی وجود نداشت و صاحب نظران بر اساس برداشت شخصی، به تعریف و بررسی تفکر انتقادی می پرداختند. در مهر و موم های ۹۰-۱۹۸۹

فاشیون و فاشیون با همکاری انجمن فلاسفه و چند دانشگاه ایالات متحده آمریکا به یک مفهوم اجتماعی از تفکر انتقادی و مهارت‌های آن دست یافتند براساس این مفهوم تفکر انتقادی به عنوان یک فرایند قضاوت خود تنظیم و هدفدار است که سبب حل مشکلات و تصمیم‌گیری مناسب در فرد می‌شود در تفکر انتقادی از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه حل‌ها به داوری در مورد یک موضوع می‌پردازیم (ول فولک، ۲۰۰۴) اگرچه صاحب نظران درباره تفکر انتقادی با هم اتفاق نظر ندارند اما به نظر جابینش (۲۰۰۶) برای اینکه بتوانیم به کمک تفکر انتقادی به دنیای بهتری برسیم، ناچاریم در ابتدا تعریف صریحی از آن بیان کنیم و این تعریف را پیشنهاد می‌کند تفکر انتقادی استفاده از مهارت‌های منطقی جهان بینی و ارزشها برای رسیدن به یک نتیجه درست است (بخت آزمای و فرهنگی، ۱۳۹۶). با بررسی ادبیات و تحقیق‌های انجام شده مشخص گردید که به موضوع تفکر انتقادی و تقویت آن در بین کارکنان کمتر توجه شده است و بیشتر تحقیق‌های انجام شده بیشتر به بسط این موضوع در حوزه نظام آموزشی پرداخته است این موضوع در حالی است که نادیده گرفته شدن آن در بین کارکنان، ضمن عدم اظهار نظر از سوی کارکنان در مورد مسائل و مشکلات موجود در سطح سازمانهای دولتی موجب بی‌اعتنایی و عدم احساس مسئولیت در بین آنان خواهد شد از طرفی تقویت تفکر انتقادی و رشد نقد سازنده از سوی کارکنان باعث ارائه نظرات جدید و راه حل‌یابی در جهت حل مشکلات را در پی خواهد داشت لذا با توجه به این موضوع انجام تحقیق حاضر در سطح سازمانهای دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

مطالعات مختلفی در این زمینه انجام شده که به چند مورد آن اشاره می‌کنیم:

- اعتماد فروغی و همکاران (۱۴۰۳)، در مقاله‌ای به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تفکر انتقادی حسابرسان؛ ارائه یک مدل مفهومی پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده، مدل تفکر انتقادی از ۱۴ بعد اصلی به ترتیب اهمیت شامل: گشوده ذهنی، حقیقت‌جویی، اعتماد به نفس، تفسیر، تجزیه و تحلیل، کنجکاوی، قضاوت حرفه‌ای، قاعده‌مندی، تحلیل گری، پختگی شناختی، ارزشیابی، شک و تردید حرفه‌ای، توضیح و خودتنظیمی و ۴۳ مؤلفه فرعی تشکیل می‌شود.

- بخشی (۱۴۰۲)، در مقاله‌ای به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تفکر انتقادی حسابرسان؛ ارائه یک مدل مفهومی پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده، مدل تفکر انتقادی از ۱۴ بعد اصلی به ترتیب

اهمیت شامل: گشوده ذهنی، حقیقت‌جویی، اعتماد به نفس، تفسیر، تجزیه و تحلیل، کنجکاوی، قضاوت حرفه‌ای، قاعده‌مندی، تحلیل‌گری، پختگی شناختی، ارزشیابی، شک و تردید حرفه‌ای، توضیح و خودتنظیمی و ۴۳ مؤلفه فرعی تشکیل می‌شود.

- ناظمی زاده و همکاران (۱۴۰۲)، در مقاله ای به شناسایی و طبقه بندی ابعاد و مولفه های تفکر انتقادی در آموزش حسابداری با بهره گیری از روش تحلیل محتوای کیفی قیاسی ساخت یافته پرداختند. یافته های بدست آمده حاکی از شناسایی ۲ بعد مهارتی و گرایشی، ۱۱ مولفه و همچنین ۱۴۹ زیر مولفه برای تفکر انتقادی می باشد که در نهایت تعداد ۸ مولفه و ۷۷ زیر مولفه از نظر خبرگان با اهمیت تر شناخته شد. مولفه های شناسایی شده در پژوهش حاضر می توانند راه گشای مناسبی برای استفاده از تفکر انتقادی در آموزش حسابداری باشند. تفکر انتقادی به عنوان یک پیامد مطلوب آموزشی می تواند فراگیران حسابداری را به سمت درک بهتر مطالب و حرکت به فراسوی محتوای کتاب های درسی سوق دهد.

- اسکندی و همکاران (۱۴۰۲)، در مقاله ای به ارائه مدل تفکر انتقادی کارکنان بانک ملت مبتنی بر مؤلفه های بازاریابی داخلی پرداختند. یافته های تحقیق نشان می دهد که مهارت های تفکر انتقادی شامل ابعاد (مهارت های شناختی، مهارت های تحلیلی، مهارت های پرسش‌گری، مهارت های علمی و پژوهشی، مهارت های برنامه ریزی، مهارت های تعامل مداری، مهارت های انعطاف پذیری و نوآوری، مهارت های عاطفی، مهارت های تصمیم‌گیری، مهارت های قضاوتی) و بازاریابی داخلی شامل ابعاد (مشتری‌گرایی، توانمندسازی کارکنان، انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان، ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه، تبیین چشم‌انداز روشن، پاداش و تشویق، امنیت شغلی، تسهیم اطلاعات، کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان) می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که مدل ارائه شده مورد تأیید جامعه آماری می‌باشد.

- جینگ و بین (۲۰۲۳)، در مقاله ای به نقش‌های تعامل فرآیند خلاق و تبادل رهبر عضو در تفکر انتقادی و خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که بین تفکر انتقادی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد و تعامل فرآیند خلاق به طور کامل این رابطه را واسطه می‌کند. علاوه بر این، مبادله رهبر-عضو رابطه بین تفکر انتقادی و تعامل فرآیند خلاق را تضعیف می‌کند.

- ایندرا ساینه و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله ای به پیوند تفکر انتقادی و مدیریت دانش: یک

تحلیل مفهومی پرداختند. نتایج نشان داد که بین مفاهیم مدیریت دانش در سه بعد روابط، فرآیند و اهداف و تفکر انتقادی ارتباط وجود دارد.

- جیانگ و همکاران (۲۰۱۸)، در مقاله ای به توانایی‌های تفکر انتقادی و انگیزه الهام بخش مدیران و آوای سازمانی پرداختند. نشان داد که هم تفکر انتقادی کارکنان و هم انگیزه الهام بخش رهبران تأثیر مثبتی بر صدای کارکنان دراد همچنین نتایج نشان داد کارآمدی صدا نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می کند. روابط بین تفکر انتقادی کارکنان، انگیزه الهام بخش رهبران و صدای کارکنان. مورد تایید قرار گرفت.

## ۲-سوالات پژوهش:

- سوال کلی پژوهش:
- الگوی تقویت تفکر انتقادی در بین کارکنان سازمانهای دولتی شمال غرب کشور به چه صورت است؟
- سوالات فرعی پژوهش:
- شرایط علی تقویت تفکر انتقادی در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟
- شرایط زمینه ای تقویت تفکر انتقادی در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟

- شرایط مقوله محوری تقویت تفکر انتقادی در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟

- شرایط مداخله گر تقویت تفکر انتقادی کارکنان در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟

- راهبردهای تقویت تفکر انتقادی کارکنان در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟

- پیامدهای تقویت تفکر انتقادی کارکنان در بین کارکنان سازمان های دولتی شمال غرب کشور کدامند؟

### ۳- روش شناسی تحقیق

این پژوهش، پژوهشی بنیادی از نوع مقطعی است و از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی - کمی) می باشد که در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است. در بخش کیفی با توجه به اینکه به دنبال تدوین مدل نظری می باشد، بنابراین بایستی از افرادی استفاده گردد که آشنایی کاملی با تفکر انتقادی داشته باشند. بر همین اساس در بخش پژوهش کیفی، جامعه آماری این پژوهش شامل؛ مدیران و خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و میانی سازمان های دولتی، دارای سابقه کار بالای ده سال است. پژوهشگران کیفی به طور نظری (گلوله برفی) به نمونه گیری می پردازند. این امر بدان معنی است که در این پژوهش، در مرحله اول که مصاحبه با مدیران و خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و میانی سازمان های دولتی این حوزه می باشد، نمونه گیری به صورت هدفمند انجام می گیرد (نه تصادفی) و تمرکز بر تدوین نظریه است؛ بدین معنی که افرادی انتخاب شده اند که با بحث تفکر انتقادی آشنایی داشته و در سازمان با آن درگیر بوده اند. در پژوهش حاضر مهمترین روش گردآوری داده ها استفاده از مصاحبه (نیمه ساختارمند) بوده است. از آنجا که مهمترین روش گردآوری داده ها، مصاحبه بوده است به کارگیری روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل خاصی است.

در تحقیق حاضر، پس از تعیین موضوع و انتخاب روش مصاحبه، برنامه ریزی کلی انجام مصاحبه ها طراحی شد. در ابتدای این مرحله، تمرکز تحقیق به طور تفصیلی مشخص شده و



واژگان، عبارتها، مفاهیم، سؤالات و موضوعاتی که با تحقیق مرتبط اند تعیین شده اند. همچنین اطلاعات دریافتی از مصاحبه شونده‌گان، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه گر ضبط و در عین حال یادداشت برداری نیز شده است. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از مصاحبه ها، از روش کدگذاری در نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده است.

در این پژوهش، بنا به معیارهای ارائه شده توسط «کرسول و میلر» به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته ها از منظر پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضا: مشارکت کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند.
- بررسی همکار: چند نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه رشته مدیریت و مدیران ارشد سازمانهای دولتی به بررسی یافته ها و اظهارنظر درباره آنها ابراز کردند.
- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده ها کمک شد.
- بازخور مشارکت کننده: تفسیرها و نتایج به مشارکت کنندگان ارائه و موارد درک شده تعیین و اصلاح شدند.
- دریافت نظرات همکاران: تبیین ها و نتایج توسط اساتید راهنما و مشاور مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها اعمال گردید.

استراتژی های بهبود پایایی برای بررسی بخش کیفی این پژوهش به صورت زیر بوده است:

- هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده ها: در پژوهش حاضر مطابق با استانداردهای پژوهش های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار گردیدند. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری ها بازبینی شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.
- ایجاد فرایندهای ساختمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه ها: در فرایند مصاحبه ها، هر مصاحبه به طور جداگانه ثبت و سپس، پیاده سازی شد تا اطمینان حاصل شود که

چیزی نادیده گرفته نمی شود. مصاحبه ها در محیطهای آرام برگزار و پس از جمع آوری، داده ها با استفاده از روشهای کدگذاری با رویکرد نظریه داده بنیاد تحلیل و تفسیر شدند.

➤ استفاده از کمیته تخصصی: کلیه فرایندهای این پژوهش با نظارت اساتید راهنما و مشاور انجام گردید.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، از فرایند سه مرحله ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه پردازی داده بنیاد به وسیله نرم افزار MAXQDA استفاده شده است.

#### ۴- نتایج و تجزیه و تحلیل یافته ها

##### - کدگذاری باز و محوری

در کدگذاری باز، نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برجسته زده می شود و سپس با استفاده از نامهایی انتزاعی تر، مفاهیم به دست آمده دسته بندی می شوند که نام این دسته ها را مقوله می گویند. در مرحله بعد، با واکاوی داده ها ویژگی ها و ابعاد مقوله های به دست آمده پرورش داده می شود. البته این مراحل به صورت خطی نبوده و معمولاً همزمان و با تداخل زیاد صورت می گیرد. در این مرحله، محقق با مرور مجموعه داده های گردآوری شده، تلاش می کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه ها را باز شناسد. این مرحله از کدگذاری، کدگذاری باز نامیده می شود، چرا که محقق با ذهنی باز به نام گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی برای تعیین کدها قائل نیست. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده های کیفی گردآوری شده به کوچک ترین اجزای مفهومی ممکن است. در جداول بعدی، به شرح و بررسی کدگذاری های باز پرداخته شده است. در کدگذاری باز، کوچکترین واحدهای مفهومی در داده های کیفی گردآوری شده از طریق مصاحبه، بر اساس سطوح عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها در استراتژی گراندد تئوری، با رویکرد اکتشافی استخراج می شوند. در کدگذاری محوری، مقوله های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می گیرند و روابط میان آنها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله ها، مشخص می شود. در این تحقیق برای کدگذاری محوری از پارادایم استرواس و کوربین استفاده

شد. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را مورد سنجش قرار داد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده مورد نظر را فراهم می‌کند؛ زیرا در آن عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص، که همان مقوله محوری است می‌شود، استراتژی‌هایی که برای مدیریت وضعیت پیش‌آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که تسهیل‌گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود، و پیامدهایی ناشی از استراتژی‌های اتخاذی نشان داده می‌شود. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است، این عمل بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

### جدول (۱) - کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
۸P-۶P	برقراری ارتباط با ذینفعان، گفت‌وگو، سازش، افکارسنجی، کیفیت گزارشات، شبکه‌های ذینفعان، مکانیزم‌های ارتباطی، اجتماعات سازمانی، شبکه‌های اجتماعی، کنش ارتباطی	شبکه‌سازی	اجتماعی	شرایط علی
۵P	استقرار سیستم‌های یکپارچه، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سامانه‌های ارتباطی	کانال‌های ارتباطی	سازمانی-سازش	
۱P	رفع تعارضات، گزارش دهی، شفاف‌سازی، مشتری‌مداری، مردمی‌سازی، نفوذ ذینفعان	مدیریت ذینفعان		
۱P	نفوذ بر افکار، مدیریت باورها، ارزش	نفوذ	رهبری	

	مداری، ایدئولوژی، خودآگاهی، رفتارشناسی		
۶P	مدیریت اعضای تیم، تیم مالی، تیم مدیریتی، ارتباطات تیمی، اهداف مشترک تیمی، هم راستایی اعضای تیم در مسیر اهداف	تیم سازی	
۱۲P - ۳P	برنامه ریزی، کنترل منابع مالی، کنترل استراتژیک، اندازه گیری، شناسایی بازخوردهای مالی	سازماندهی	
۳P - ۳P - ۱۲P	ثبت اطلاعات، انتقال اطلاعات، اشتراک داده ها، گزارشات مدیریتی	بازتاب اطلاعات	تفکر سیستمی
۱P - ۱P - ۷P	تئوری سیستم ها، تفکر نظام مند، نظام سازی، حکمرانی مالی، دستورالعمل های مدیریتی، نقشه راه، استراتژی ها، مضامین راهبردی مدیران	رویکرد سیستماتیک	
۱۳P	کاهش استرس در محیط کار و سلامت روان کارکنان - تقویت مهارت های اجتماعی - فرصت سازی هدایت ذهنیت و فعالیت های کارکنان	استفاده از رویکرد توانمندسازی پایین به بالا	شایستگی کارکنان
۹P	چند مهارته بودن پرسنل - جذب نیروی کار مجرب و متخصص - برگزاری دوره های آموزشی مرتبط	انتخاب و استخدام بر مبنای لیاقت	
۹P	سازگاری با شرایط در حال تغییر - رویارویی با ابهام و تردید - تبادل شفاف و مؤثر اطلاعات - وجود بحث های آزاد	داشتن روحیه انتقادپذیری	

	در سازمان			
۷P-۲P ۸P-۱۳P ۱۳P	درک فرایند ذهنی خود- کمک به خودشکوفایی- عدم هیجان عاطفی	خودآگاهی		
۱۳P	توانایی خودارزیابی- پرورش تفکر مستقل- توانایی خود هدایت گری- تحمل تضاد و ابهام	خودتنظیمی		
۱۲P-۱۰P	قویت یادگیری مستمر- رشد توانایی حرفه ای- منطقی بودن در انتخابها	مهارت و تخصص		

منبع: نتایج تحقیق

### جدول (۲)- کدهای باز و مقوله های مربوط به مقوله محوری

	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله محوری
۳P-۳P	تصمیم گیری، نگاه راهبردی، ثبات در تصمیمات، اراده در تصمیمات، استقلال در تصمیم، پابندی به تصمیمات	ثبات رویه	مشخصه های سازمانی	تقویت تفکر انتقادی
۱P	گزارش بهنگام، ارسال به موقع گزارشات، اعتبار گزارشات، تاریخ گزارشات	بهنگام بودن		
۷P-۶P-۶P	شفاف سازی اطلاعات، دسترسی یکسان به اطلاعات، کاهش شکاف آگاهی در بین ذینفعان، شفافیت توأم با آگاه سازی	شفافیت		
۱۲P	قابل انکا بودن، مستند بودن اطلاعات، اسناد پشتیبان اطلاعات، مقایسه اطلاعات	موثق بودن اطلاعات		
۱۰P-۶P-۱۳P-۱۰P	دسترسی مدیران به اطلاعات، متناسب سازی اطلاعات، گزارشات مدیریتی	در دسترس بودن اطلاعات		

۵P	نفوذ بر افکار، مدیریت باورها، ارزشمندی، ایدئولوژی، خودآگاهی، رفتارشناسی	نفوذ	رهبری	
۱P-۱P	مدیریت اعضای تیم، تیم مالی، تیم مدیریتی، ارتباطات تیمی، اهداف مشترک تیمی، همراستایی اعضای تیم در مسراهداف	تیم سازی		
۱۰P	برنامه ریزی، کنترل منابع مالی، کنترل استراتژیک، اندازه گیری، شناسایی بازخوردهای مالی	سازماندهی		
۳P	ثبت اطلاعات، انتقال اطلاعات، اشتراک داده ها، گزارشات مدیریتی	بازتاب اطلاعات		
۱۰P-۱۰P ۱۳P-۱۰P ۱۳P	تئوری سیستم ها، تفکر نظاممند، نظام سازی، حکمرانی مالی، دستورالعمل های مدیریتی، نقشه راه، استراتژی ها، مضامین راهبردی مدیران	رویکرد سیستماتیک		

منبع: نتایج تحقیق

## جدول (۳) - کدهای باز و مقوله های مربوط به شرایط زمینه ای

	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
۴P-۷P-۹P-۹P ۹P-۹P-۹P-۹P	تبیین تئوری تفکر انتقادی، تبیین نظریات اجتماعی، مسئولیت های اجتماعی، ایجاد فهم و ادراک	گفتمان سازی	جو سازمانی	شرایط زمینه ای
۲P	ارایه مفاهیم مدیریتی، ساخت مفاهیم، توجه به تاریخ اجتماعی، توجه به تضادها و تفاوت ها، در نظر گرفتن مفاهیم اقتضائی	مفهوم سازی		
۱۰P	نظریه سازی، ارتباط بین نظریه ها، بسط نظریات تفکر انتقادی، جلوگیری از	تئوریزه کردن		

	تحریف		
۴P	ترویج جلسات بازخورد را در سازمان- رعایت حرمت های اخلاقی- حذف زود هنگام بن بست های فکری	فرهنگ مباحثه و گفتگو	فرهنگ سازمانی
۱۱P	داشتن نگرشی باز و نه دفاعی- آمادگی برای گوش دادن به دیگران- جسارت و شهامت پرسشگری- دوری از موعظه مداوم در سازمان	فرهنگ حامی انتقاد	
۲P	پردازش شناختی مناسب- درک تجربه هیجانی- درگیری و تشریک مساعی در اهداف سازمان	همراستایی ارزش های فردی و سازمانی	
۱۱P-۱۱P	فرهنگ روحیه پاسخگویی و مسئولیت پذیری، تعهد اجتماعی و پاسخگویی نسبت به ذی نفعان و جامعه، پاسخگویی در برابر حوزه تخصصی	فرهنگ پاسخگویی	

منبع: نتایج تحقیق

### جدول (۴): کدهای باز و مقوله های مربوط به شرایط مداخله گر

	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
۱۱P	قدرت دولت، نفوذ ارکان حاکمیتی در شرکت های دانش بنیان، وضعیت شرکت ها، محدودیت ها، ضعف قوانین، عدم یکپارچگی قوانین	قوانین	شرایط محیطی	شرایط مداخله گر

۸P	عدم ثبات اقتصادی، انعطاف پذیری در بازار سرمایه، انعطاف پذیری در سازمان ها، سوداگری	ساختار اقتصادی		
۹P-۳P	تکنولوژی، مصرفگرایی، رشد دانش، تأثیر تغییرات محیطی، علمی سازی، عقلانی سازی، سرعت پیشران های محیطی	تغییرات محیطی		
۱۲P-۶P-۴P	اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، پشتکار در رویارویی با مشکلات پیش رو، حقیقت جویی، خوب گوش کردن، خود مختاری، دارای حسن ظن، شجاعت، صبر، صداقت خردمندانه، کنجکاوی اندیشمندانه، مسئولیت پذیری، منطقی بودن، منظم بودن، هنر اندیشیدن درباره تفکر خود.	صفات شخصی		
۱۲P	اجتناب از استدلال عاطفی، ارائه یک نقطه نظر با روشی ساختاریافته، واضح و مستدل که دیگران را قانع کند، از یاد نبردن مسئله اصلی و مورد توجه، استفاده از منابع معتبر، استفاده از واژگان انتقادی، اشتیاق به چالش کشاندن، الگودهی، آمادگی برای استدلال، آموزش تفکر، باورهای خود کارآمدی، باورهای معرفت شناختی، بلوغ شناختی، بلوغ و دور اندیشی در قضاوت، بیان شفاهی	آمادگی ها	نگرش	



### جدول (۵): کدهای باز و مقوله های مربوط به راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	
تدوین الزامات	تدوین سند راهبردی	شرح الزامات، نقشه راه مالی، تعیین مسئولیت ها، تعیین محدودیت ها، مدیریت منابع، تعیین اهداف کمی، محدودسازی	۳P
	سیاست ها	تدوین برنامه های کلان، ابلاغ سیاست ها، خط مشی گذاری، لزوم توجه به ابلاغیات، همسوسازی، جهت دهی، همراستایی الزامات	۱۲P-۳P
راهبردها	تعهد	دوری از یکنواختی و روزمرگی در سازمان - مدیریت زمان - قدرت ذهنی کارکنان - توسعه حرف های کارکنان	۳P
	وفاداری	همدلی و مشارکت فعالانه در کل سازمان - تدوین استراتژی به صورت مشارکتی - مقاومت در مسیر اهداف	۲P
	رضایت شغلی	ایجاد کانال ارتباطی مؤثر - احترام به کارکنان - تعیین معیارهای والا برای کارکنان	۱۳P
	کیفیت زندگی کاری	رشد خودباوری و اعتماد به نفس - غنی سازی شغلی - تأمین فرصت رشد و امنیت - تشریک مساعی در اثربخشی	۱۲P
	حفظ و نگهداشت منابع انسانی		

منبع: نتایج تحقیق

## جدول (۶): کدهای باز و مقوله های مربوط به پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	
بهره وری و تعالی سازمانی	بهبود (توسعه) سازمانی	اخلاق مداری در انتخاب منابع انسانی - انجام گردش شغلی - امنیت شغلی - ایجاد رفاه برای کارکنان	۶P-۷P-۱۳P
	کارایی و اثربخشی	ارائه برنامه جامع ارتقا بهره وری کارکنان - حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده - پویایی سازمان و ایجاد هنجارهای مثبت متقابل	۱۰P
خلاقیت و نوآوری	ایجاد حس هم فکری	شناسایی ایده های مشترک - کاهش انزوای حرفه ای - اشاعه و تقویت تیم محوری - ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر و نوآوری	۱۰P
	بلوغ شناختی و فکری	فضاوت بدون پیشداوری و سوگیری - تحمل و سعه صدر - پروراندن افکار جدید	۳P-۱۳P- ۱۳P-۱۳P
	ابتکار	ارائه دیدگاه ها و ایده های جدید - مرتب کردن و طبقه بندی افکار - آمادگی برای ارائه ی توضیحی جایگزین	۸P-۸P-۸P
آینده نگری	پاسخگویی	پاسخگو بودن به جامعه و ذینفعان - تمایل به پیش بینی پیامدها - تأثیر گذاری بر محیط - هماهنگی اجتماعی کارکنان	۲P-۲P-۸P- ۸P-۱۳P- ۱۳P
	توانایی مواجهه با بحران	تبدیل تهدید به فرصت در سازمان - تحلیل اتفاقات مهم و پدیده ها با استفاده از منابع ثانوی - انتخاب راه حل های جایگزین - توجه به نیازهای اجتماعی و شرایط متحول بیرونی	۱۱P
	تیم سازی در سازمان	قویت روحیه مسئولیت پذیری - تلاش برای رسیدن به اجماع در حل مشکلات - همکاری درونی	۹P

منبع: نتایج تحقیق

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می گردد ۱۶۴ کد اولیه در قالب ۲۰ مقوله دسته بندی شده اند.

### - پایایی کدگذاری

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

### جدول (۷): ضریب کاپا

Sig	T <sup>b</sup>	خطای استاندارد	ارزش		
۰۰۰.۰	۶/۴۰۵	۰/۱۱۶	۰/۷۴۳	کاپا	معیار توافق
			۲۰	تعداد کد	

منبع: نتایج تحقیق

### جدول (۸): وضعیت شاخص کاپا

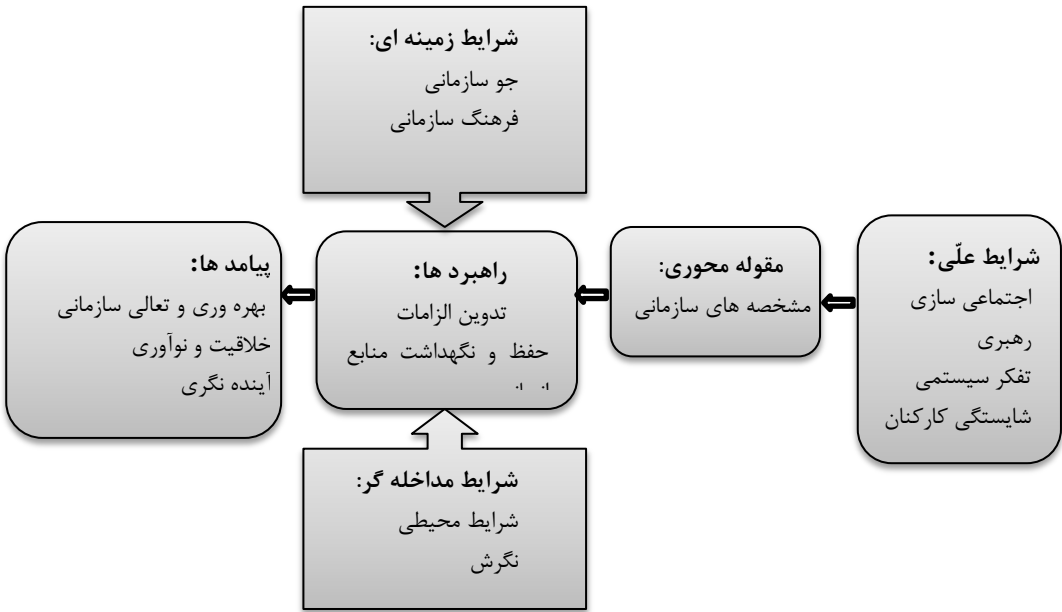
مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از صفر	ضعیف
بین ۰ تا ۰.۲	بی اهمیت
بین ۰.۲۱ تا ۰.۴	متوسط
بین ۰.۴۱ تا ۰.۶	مناسب
بین ۰.۶۱ تا ۰.۸	معتبر
بین ۰.۸۱ تا ۱	عالی

منبع: نتایج تحقیق

همانطور که دیده می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۴۳ محاسبه شد که با توجه به جدول (۷) در سطح توافق مناسب قرار گرفته است.

### - کد گذاری گزینشی (انتخابی)

کد گذاری انتخابی، فرایند یکپارچه سازی و تصفیه ی نظریه است. در انتها در مرحله ی کد گذاری انتخابی با توجه به نتایج گامهای قبلی کد گذاری، مقوله ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام مند به سایر مقوله ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله هایی که نیاز به تصفیه و توسعه ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. لازم به ذکر است که گامهای فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام شده اند. بنابراین گامهای کد گذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کد گذاری باز و محوری انجام میشود. در این مرحله یک بار دیگر از تعدادی از خبرگان مشارکت کننده در این پژوهش خواسته شد که در مورد فرایند تدوین مدل و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند که بیشتر آن ها مدل به دست آمده را تأیید کردند و بعضی از آن ها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشتی اصلاحات اعمال شد و نظر نهایی خبرگان بر تأیید مدل نیز گرفته شد. برای یکپارچه سازی و ارائه مدل نهایی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله ها در قالب پارادایم نظام مند نظریه سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش به شکل ذیل به دست آمد.



شکل (۱): مدل پارادایمی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی

### ۵- جمع بندی و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی و ارائه الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی پرداخته است و نتایج آن نشان دهنده اهمیت و ضرورت این مهارت در بهبود عملکرد سازمانی و تصمیم گیری های مؤثر است. تفکر انتقادی به عنوان یک ابزار کلیدی، می تواند به کارکنان کمک کند تا با تحلیل دقیق تر اطلاعات، ارزیابی گزینه ها و شناسایی راه حل های مناسب، به بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی در سازمان های دولتی دست یابند.

هدف غایی این تحقیق تدوین و آزمون نظریه داده بنیاد در رابطه با تدوین الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی بوده است. جهت دستیابی به این هدف در مرحله اول با رویکرد کیفی و استراتژی نظریه داده بنیاد نسبت به طراحی و تدوین الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی اقدام گردید.

در بخش کیفی پژوهش بر اساس ابزار مصاحبه و نمونه ۱۳ نفری از خبرگان و بر اساس گام های

روش نظریه داده بنیاد، الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی تدوین و طراحی شد. بدیهی است که چون هدف تحقیق الگوی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی بوده است، در تجزیه و تحلیل داده های کیفی از رویکرد سه مرحله ای کدگذاری در روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. نتایج بخش کیفی پژوهش حاکی از آن است که الگوی ارائه شده در شش بعد اصلی تبیین شده است.

\* شرایط علی تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی دارای چهار مقوله فرعی: ۱- اجتماعی سازی، ۲- رهبری، ۳- تفکر سیستمی و ۴- شایستگی کارکنان بوده است. بر مبنای یافته های این بخش قضیه اول پژوهش به این صورت تدوین گردید که اجتماعی سازی شامل شبکه سازی، کانال های ارتباطی و مدیریت ذینفعان؛ رهبری شامل نفوذ، تیم سازی، و سازماندهی؛ تفکر سیستمی شامل بازتاب اطلاعات، رویکرد سیستماتیک؛ و شایستگی کارکنان شامل استفاده از رویکرد توانمندسازی پایین به بالا، انتخاب و استخدام بر مبنای لیاقت، داشتن روحیه انتقادپذیری، خودآگاهی، خودتنظیمی، و مهارت و تخصص حرفه ای شرایط علی شکل گیری تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می گردند.

\* بستر و زمینه استقرار تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی شامل دو مقوله فرعی: ۱- جو سازمانی، و ۲- فرهنگ سازمانی بوده است. بر مبنای یافته های این بخش قضیه دوم پژوهش به این صورت تدوین گردید که جو سازمانی شامل گفتمان سازی، مفهوم سازی، و تئوریزه کردن، و فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ مباحثه و گفتگو، فرهنگ حامی انتقاد، همراستایی ارزش های فردی و سازمانی، و فرهنگ پاسخگویی به عنوان بستر و زمینه تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می گردد.

\* شرایط مداخله گر تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی شامل دو مقوله فرعی ۱- شرایط محیطی و ۲- نگرش بوده است. بر مبنای یافته های این بخش قضیه سوم پژوهش به این صورت تدوین گردید که شرایط محیطی شامل قوانین، ساختار اقتصادی، و تغییرات محیطی؛ نگرش شامل صفات شخصی، و آمادگی ها به عنوان شرایط مداخله گر تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می گردد.

\* راهبرد های تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی شامل دو مقوله فرعی: ۱- تدوین الزامات و ۲- حفظ و نگهداشت منابع انسانی بوده است. بر مبنای یافته های این بخش

قضیه چهارم پژوهش به این صورت تدوین گردید که تدوین الزامات شامل تدوین سند راهبردی، و سیاست‌ها؛ حفظ و نگهداشت منابع انسانی شامل تعهد، وفاداری، رضایت شغلی، و کیفیت زندگی کاری به عنوان راهبرد های تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می شوند.

\* پیامدهای تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی شامل سه مقوله فرعی: ۱- بهره وری و تعالی سازمانی، ۲- خلاقیت و نوآوری و ۳- آینده نگری بوده است. بر مبنای یافته های این بخش قضیه چهارم پژوهش به این صورت تدوین گردید که بهره وری و تعالی سازمانی شامل بهبود (توسعه) سازمانی، و کارایی و اثربخشی؛ خلاقیت و نوآوری شامل ایجاد حس هم فکری، بلوغ شناختی و فکری، و ابتکار؛ آینده نگری شامل پاسخگویی، توانایی مواجهه با بحران، و تیم سازی در سازمان به عنوان پیامدهای تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می شوند.

\* در نهایت پدیده و مقوله محوری تحت عنوان تقویت تفکر انتقادی نام گذاری گردید و دو مفهوم: ۱- مشخصه های سازمانی، و ۲- رهبری را در بر گرفته است. بر مبنای یافته های این بخش قضیه چهارم پژوهش به این صورت تدوین گردید که مشخصه های سازمانی شامل ثبات رویه، به ننگام بودن، شفافیت، موثق بودن اطلاعات، و در دسترس بودن اطلاعات؛ و رهبری شامل نفوذ، تیم سازی، بازتاب اطلاعات، و رویکرد سیستماتیک به عنوان پیامدهای تقویت تفکر انتقادی در کارکنان سازمان های دولتی محسوب می شوند.

در نهایت، این مطالعه بر اهمیت سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مهارت های تفکر انتقادی تأکید می کند و پیشنهاد می کند که سازمان های دولتی با پیاده سازی این الگو، به بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی خود بپردازند. این پژوهش می تواند به عنوان مبنایی برای تحقیقات آینده در زمینه تقویت تفکر انتقادی و بهبود رفتارهای سازمانی در سایر بخش ها و سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد.

### -پیشنهادات کاربردی

بر اساس یافته های تحقیق در بخش کیفی و کمی به منظور بسترسازی، ایجاد اثرات مثبت در

مداخله گرها و افزایش اثربخشی راهبردهای تقویت تفکر انتقادی، پیشنهادات زیر ارائه می گردد.

➤ در راستای شرایط علی مناسب تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد؛ تا برقراری ارتباط با ذینفعان، گفتمان سازی، افکارسنجی، مکانیزم های ارتباطی، اجتماعات سازمانی، استقرار سیستم های یکپارچه، سیستم های اطلاعات مدیریت، سامانه های ارتباطی و رفع تعارضات، گزارش دهی، شفاف سازی، مشتری مداری، مردمی سازی، و خودآگاهی، مدیریت اعضای هم راستایی اعضای تیم در مسیر اهداف و برنامه ریزی، کنترل منابع مالی، و کاهش استرس در محیط کار و سلامت روان کارکنان، تقویت مهارت های اجتماعی، فرصت سازی هدایت ذهنیت و فعالیت های کارکنان و چند مهارته بودن پرسنل، برگزاری دوره های آموزشی مرتبط و سازگاری با شرایط در حال تغییر، وجود بحث های آزاد در سازمان و درک فرایند ذهنی خود، برای هماهنگی فعالیت های تفکر انتقادی در نظر داشته باشند.

➤ در راستای مقوله محوری مناسب تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد؛ تا با تصمیم گیری مناسب، ثبات در تصمیمات، استقلال در تصمیم، پایدی به تصمیمات و گزارش بهنگام، ارسال به موقع گزارشات، و شفاف سازی اطلاعات، دسترسی یکسان به اطلاعات، کاهش شکاف آگاهی در بین ذینفعان، شفافیت توأم با آگاه سازی و قابل انکا بودن، مستند بودن اطلاعات، دسترسی مدیران به اطلاعات، متناسب سازی اطلاعات، و مدیریت اعضای تیم، ارتباطات تیمی، همراستایی اعضای تیم در مسیر اهداف و برنامه ریزی، کنترل منابع مالی، اشتراک داده ها، گزارشات مدیریتی، مشارکت و تعهد کارکنان به سازمان را افزایش دهند.

➤ در راستای شرایط زمینه ای مناسب تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد؛ تا تبیین تئوری تفکر انتقادی، تبیین نظریات اجتماعی، مسئولیت های اجتماعی، و توجه به تضادها و تفاوت ها، در نظر گرفتن مفاهیم اقتضائی، و بسط



- نظریات تفکر انتقادی، و ترویج جلسات بازخورد را در سازمان و آمادگی برای گوش دادن به دیگران - جسارت و شهامت پرسشگری، بین کارکنان تقویت شود.
- در راستای شرایط مداخله گر مناسب تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد، تا انعطاف پذیری در سازمان ها، و رشد دانش، و اعتماد به نفس، پشتکار در رویارویی با مشکلات پیش رو، حقیقت جویی، خوب گوش کردن، خود مختاری، دارای حسن ظن، شجاعت، صبر، صداقت خردمندانه، کنجکاوی اندیشمندانه، مسئولیت پذیری، منطقی بودن، منظم بودن، هنر اندیشیدن درباره تفکر خود، در سازمان بین کارکنان تقویت شود.
- در راستای راهبردهای مناسب تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می گردد، تا شرح الزامات، تعیین مسئولیت ها، تعیین محدودیت ها، تعیین اهداف کمی، و تدوین برنامه های کلان، ابلاغ سیاست ها، خط مشی گذاری، لزوم توجه به ابلاغیات، و دوری از یکنواختی و روزمرگی در سازمان، و همدلی و مشارکت فعالانه در کل سازمان - تدوین استراتژی به صورت مشارکتی، و رشد خودباوری و اعتماد به نفس - غنی سازی شغلی - تأمین فرصت رشد و امنیت - تشریک مساعی در اثربخشی، بین کارکنان سازمان تقویت شود.
- در راستای پیامدهای مناسب در تقویت تفکر انتقادی، به مدیران سازمانهای دولتی پیشنهاد می -گردد؛ تا اخلاق مداری در انتخاب منابع انسانی - انجام گردش شغلی - امنیت شغلی - ایجاد رفاه برای کارکنان، و ارائه برنامه جامع ارتقا بهره وری کارکنان - حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده - پویایی سازمان و ایجاد هنجارهای مثبت متقابل، و ارائه دیدگاه ها و ایده های جدید، و پاسخگو بودن به جامعه و ذینفعان، و تبدیل تهدید به فرصت در سازمان، و تقویت روحیه مسئولیت پذیری - تلاش برای رسیدن به اجماع در حل مشکلات، در بین کارکنان تقویت شود.

اعتمادفروغی، پژمان؛ قنبری، مهرداد؛ شاه ویسی، فرهاد؛ عارفی، مختار. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه های تفکر انتقادی حسابراسان؛ ارائه یک مدل مفهومی، **فصلنامه دانش حسابداری و**

**حسابرسی مدیریت**، ۱۳(۵۱): ۲۳-۴۲

بخت آزمای، محمد؛ فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۶). طراحی مدل فرهنگ تفکر انتقادی اعضای هیئت علمی دانشگاه، **فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی**، ۵(۲): ۱۰۷-۱۳۰

جعفری شهرآبادی، حسن؛ بهشتی فر، ملیکه، والی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین شایستگی های محوری و تفکر انتقادی با توجه به نقش تعدیلگر بلوغ روانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. **پژوهش های سلامت محور**. ۲(۴): ۳۹۵-۴۰۵

جمشیدیان قلعه سفیدی، توران؛ خمیجانی فراهانی، علی اکبر. (۱۳۸۹). رابطه زبان مادری، جنسیت و سن با سطح تفکر انتقادی، **فصلنامه پژوهش زبان های خارجی**، ۵۵: ۷۰-۸۸

چکین، میثم؛ فاضلی، کبری؛ اصلانی، فرشید؛ اصلانی، محسن. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر تفکر انتقادی بر خودپنداره خلاق با نقش میانجی گشودگی به تنوع و چالش (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه پیام نور استان اصفهان)، **فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۱۳(۱): ۹۳-۳

حبیب زاده شیرازی، **آرزو**؛ امیدوار، **بنفشه**. (۱۳۹۹). پیش بینی خودکارآمدگی شغلی بر اساس تفکر انتقادی و شخصیت پویا در کارکنان دانشکده دندانپزشکی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، **مجله علوم پزشکی صدر**، ۱۹(۱): ۶۹-۸۷

خواجوند، زینب؛ آقا احمدی، قربانعلی؛ فرخ سرشت، بهزاد؛ اسلامی، سعید. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر در شکل گیری و ارتقای تفکر انتقادی مدیران، **فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت**، ۴(۴): ۹۱-۱۰۸

علیزاده درخشی، صدف؛ حاتمی، جواد؛ سجادی، سید مهدی؛ عظیمی، اسماعیل. (۱۴۰۲). ارائه ی مدلی برای طراحی بازی آموزشی دیجیتال به منظور ارتقای تفکر انتقادی دانش آموزان؛ **فصلنامه پژوهش های نوین روانشناختی**، ۱۸(۷۲): ۱۰-۲۸

نصر، علی؛ قبادی نیا، هاجر؛ سلیمانی، مهشید؛ میقان، حامد. (۱۳۹۵). تأثیر بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک های مدیریتی و تعدیلگر اعتماد به نفس. **پژوهش های مدیریت منابع سازمانی**، ۶(۲): ۲۲۴-۲۴۴

محمودی راد، فرشته؛ مقدم، عبدالکریم، امیری، هوشنگ. (۱۴۰۲). ارائه مدل حسابداری مدیریت مبتنی بر تفکر انتقادی با استفاده از نظریه داده بنیاد، **فصلنامه نشریه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت**، ۱۵: ۲۸۱-۲۹۶

نوروزی، محمد رضا؛ یادگاری، فردوس. (۱۳۹۵). بررسی مقایسه ای تفکر انتقادی دانش آموزان ناشنوا و عادی دوره دوم متوسطه شهر تهران، **نوآوری های مدیریت آموزشی**، ۱۱(۲): ۱۲۳-۱۵۰

- مرنندی حیدرلو، مریم؛ رضائی، ایدا. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین سواد رسانه ای با پرخاشگری فضای سایبری و تفکر انتقادی در بین دانشجویان دانشگاه تبریز، **فصلنامه برنامه درسی و آموزش یادگیرنده محور**، ۲(۴): ۱۱۰-۱۲۶
- ناظمی زاده، منیژه؛ حیرانی، فروغ؛ معین الدین، محمود؛ حاتمی نسب، سید حسن. (۱۴۰۲). شناسایی و طبقه بندی ابعاد و مولفه های تفکر انتقادی در آموزش حسابداری با بهره گیری از روش تحلیل محتوای کیفی قیاسی ساخت یافته، **فصلنامه تحقیقات حسابداری و حسابداری**، شماره ۶۰
- وظیفه، رسول؛ جاهد، بختیار. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر تفکر انتقادی و ظرفیت انطباق پذیری بر خودشکوفایی شغلی کارکنان دهیاری های شهرستان اردبیل، کنفرانس نوین پژوهش های نوین کاربردی در مدیریت، اصفهان.

- Alfonso, D. V. (۲۰۱۵). Evidence of critical thinking in high school humanities classrooms. *GIST–Education and Learning Research Journal*, ۱۱, ۲۶-۴۴.
- Dewey, J. (۱۹۳۳). *How We Think: A Restatement of The Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston: Health.
- Elhami Far, A. H., Mahdinejad, V., & Farnam, A. (۲۰۱۸). The effect of critical thinking training on internal and external orientation. **Journal of Psychological Sciences**, ۱۸(۷۸), ۶۸۳-۶۸۹
- Indrašienė, V., Jegelevičienė, Violeta, Merfeldaitė.(۲۰۲۱). Penkauskien Linking Critical Thinking and Knowledge Management: A Conceptual Analysis, **Published in [Sustainability](#)**, ۱۳(۳): ۴۴۳-۴۶۰.
- Indah, Rohmani Nur and Kusuma, Agung W (۲۰۱۶) Factors Affecting the Development of Critical Thinking of Indonesian Learners of English Language. **Journal of Humanities and Social Science**, ۲۱ (۶). pp. ۸۶-۹۴. ISSN ۲۲۷۹ - ۰۸۳۷
- Jiang, Jing, Gao, Ang, Yang, Baiyin .(۲۰۲۰). Employees' Critical Thinking, Leaders' Inspirational Motivation, and Voice Behavior The Mediating Role of Voice Efficacy, **Journal of Personnel Psychology**, [Vol. ۱۷, No. ۱](#): ۱۱۸-۱۳۲
- Jiang, Jing; Yang, Baiyin (۲۰۲۳). Roles of Creative Process Engagement and Leader–Member Exchange in Critical Thinking and Employee Creativity, **Social Behavior and Personality: an international journal**, ۳(۷): ۱۲۱۷-۱۲۳۱
- Namazian, M., Tohidi, I., & Bagheri, M. (۲۰۱۷). The effect of spiritual intelligence training on the degree of tendency towards critical thinking and emotional creativity. *Journal of Education and Learning Studies*, ۱, ۱۸۹-۲۰۵
- Paul, R., Elder, L., & Bartell T. (۱۹۹۷). *California Teacher Preparation for Instruction in Critical Thinking Research Findings and Policy Recommendations*. Sacramento, CA: The Foundation for Critical Thinking.
- Tobek, H., Suri, A., & Rezaei, S. (۲۰۲۱). Critical thinking in the process of education and training from the perspective of Allameh Tabatabai, . **scientific-research quarterly of social theories of Muslim thinkers**, ۱۱(۲), ۱۳۱-۱۵۳