



Model Design Thoughtful Government Organization

Document Type: Research- Exploratory

Naser Toreh

*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: naser.tawre@gmail.com

Abstract

Thinking is based on the ability and tendency of the individual to measure the results of affairs and make decisions about them based on evidence. The presence of critical thinking in the organization will cause dynamism, adaptability and creativity, which will affect the efficiency and effectiveness of the organization. Accordingly, this research was formed to design a government think tank. This research has been done with the foundation data theory method. Based on limited theoretical literature and mainly relying on interviews with 12 (purposeful) faculty members in the field of public administration. Data obtained from theoretical studies and interviews were performed in the form of open coding, selective coding and axial coding. The results obtained from the codings include the thinker leader, the thinker structure, the thinker personality, the thinker government, and the thinker atmosphere, which form the factors influencing the establishment of the government thinker organization. Which were divided into two categories of internal thinking and external thinking, and finally the strategies and consequences of the government thinking organization were proposed. In general, the fact emerged that most of the things that will lead to the creation of a thoughtful government organization are related to internal factors. Then, the final model of the research was drawn and the main causes, underlying factors, mediating factors, main category, strategies and consequences of the thinking government organization were identified.

Keywords: Critical Thinking, Thoughtful Organization, Government Agencies, Theory Arising from Data.

Citation: Toreh, N. (2023). Model Design Thoughtful Government Organization. *Public Organizations Management*, 11(1), 91-108. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2023.63094.4559

(DOR):

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 11, No1, (Series 41) Apr-Jun 2023, (91-108)

Received: (2022/Feb/18)

Accepted: (2022/Nov/14)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





طراحی مدل سازمان متفکر دولتی

نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی

ناصر توره

نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران، تهران.

E- mail: naser.tawre@gmail.com

چکیده

تفکر به صورت توانایی و گرایش فرد برای سنجش نتایج امور و تصمیم‌گیری درباره آن‌ها براساس شواهد است. وجود تفکر در سازمان، پویایی، انطباق‌پذیری و خلاقیت را موجب خواهد شد که این عوامل کارایی و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر همین اساس این پژوهش با هدف طراحی سازمان متفکر دولتی شکل گرفت که برای اجرای آن از تکنیک نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. بر مبنای ادبیات نظری محدود و عمدتاً با تکیه بر مصاحبه با ۱۲ نفر (به روش هدفمند) از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های پیام نور و تهران در حوزه‌های مدیریت دولتی انجام گرفت. داده‌های به دست آمده از مطالعات نظری و مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. نتایج به دست آمده از کدگذاری‌ها شامل مؤلفه‌های رهبر تفکر آفرین، ساختار تفکر آفرین، شخصیت تفکر آفرین، دولت تفکر آفرین و جو تفکر آفرین هست که عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان متفکر دولتی را شکل می‌دهد که خود به دو مقوله کلی تفکر آفرینی درون‌سازمانی و تفکر آفرینی بیرون‌سازمانی دسته‌بندی شدند و در نهایت راهبردها و پیامدهای سازمان متفکر دولتی پیشنهاد گردید. در جمع‌بندی کلی این حقیقت ظهور یافت که اکثر مواردی که سبب ایجاد سازمان متفکر دولتی خواهند شد مربوط به عوامل درونی (رهبر تفکر آفرین، ساختار تفکر آفرین و شخصیت تفکر آفرین) می‌باشند. سپس مدل نهایی پژوهش رسم شد و علل اصلی، عوامل زمینه‌ای، عوامل میانجی، مقوله اصلی، راهبردها و پیامدهای سازمان متفکر دولتی شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: تفکرانتقادی، سازمان متفکر، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

استناد: توره، ناصر (۱۴۰۱). طراحی مدل سازمان متفکر دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۱)، ۹۱-۱۰۸.

(DOI): 10.30473/ipom.2023.63094.4559

(DOR):

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۱، شماره ۱، (پیاپی ۴۱)، زمستان ۱۴۰۱ (۹۱-۱۰۸)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۱/۲۹)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۸/۲۳)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



مقدمه

امروزه تربیت کارکنان منتقد و خود هدایت‌گر که از توانایی و انگیزش کافی برای تعمق و مشارکت بهره‌مند بوده و از انگیزه مناسب جهت یادگیری مداوم در طول زندگی و کار برخوردار باشند از اهمیت بالایی برخوردار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که محیط یادگیری نه تنها بر مهارت‌های تفکر انتقادی بلکه بر ایجاد و گرایش به تفکر انتقادی کارکنان تأثیر می‌گذارد (خلیفه و همکاران، ۲۰۱۹). تفکر شامل توانایی نتیجه‌گیری منطقی، تصمیمات آگاهانه است. تفکر انتقادی سیستمی از ایده‌ها است که بر نتیجه‌گیری متمرکز دارد و ارزیابی براساس تحلیل اتفاقات، رویدادها است (اومرزوکوا، ۲۰۲۰: ۶۹). با شروع دهه ۹۰ میلادی، به دلیل تحولات شتابان و هم‌افزایی اوضاع به سرعت متغیر محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و بنیان خود آغاز کردند تا از قالب‌های غیر پویا خارج شوند. بنابراین، به استفاده از رهیافت‌های جدید روی آوردند. مطالعه دانش مدیریت نشان می‌دهد که صاحب‌نظرانی که به بحث و بررسی نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند بر این باور هستند که در عصر نوین جهانی، عصر دانایی، مهم‌ترین مسئولیت رهبران و مدیران این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند (شکری نوده و همکاران، ۲۰۱۹).

محیط‌های کسب‌وکار امروزی با درجه بالایی از عدم اطمینان محیطی مواجه هستند. شدت تغییرات در محیط، شرایط را برای سازمان‌ها تغییر داده است. پویایی و عدم اطمینان، محیط‌های کسب‌وکار را با پیچیدگی زیادی مواجه کرده است و سازمان‌ها را مجبور به تفکر در رابطه با تغییر و تطبیق راهبردهای کسب‌وکار با محیط‌های متلاطم می‌کند. سازمان‌ها در خلأ کار نمی‌کنند و هر سازمانی در محدوده محیطی مشخصی فعالیت می‌کند. محیط سازمانی از عوامل محسوس و نامحسوس تشکیل شده است که این عوامل بر تداوم حیات سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند

سازمان متفکر درک تمام اعضای سازمان را برای تغییر الگوهای ذهنی خود که براساس سنت‌ها، عادت و رویه‌های قدیمی شکل گرفته افزایش می‌دهد و سازمان را در جهت خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی به پیش می‌برد (راسو، ۲۰۱۰: ۳).

سازمان متفکر از الگوی ذهنی و ادراکی پویانده‌ای برخوردار است: سازمان متفکر باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آن‌ها را دائماً

مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمان‌ها عدم سازگاری الگوی ذهنی آن‌ها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش «عدم اعتماد» باشد یا به‌عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری «اعتماد و اطمینان به مشتریان» باشد. هریک از این دو الگوی ذهنی رفتارهای خاص خود را به وجود می‌آورند و هریک از این دو سازمان عملکردهای خاصی را از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شده و همچنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند. الگوی ذهنی عوامل قدرتمند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان هستند و با تغییر این الگو عملکردها نیز دستخوش تغییر دگرگونی می‌شوند. یک پدیده واحد و یک اتفاق یکسان از سوی با دو الگوی ذهنی متفاوت، به‌طور مختلف درک شده و واکنش‌های متفاوتی را ایجاد می‌کند. سازمان‌ها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده امروز نیازمند شناخت، ارزیابی و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. فرضاً کارخانه‌های اتومبیل‌سازی در برخی از کشورهای با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان اتومبیل‌های شیک و بزرگ هستند شروع به کار کردند و در کار خود موفق هم بودند، اما از آنجایی که این الگوی ذهنی نمی‌توانست دائماً پاسخگوی محیط باشد با تغییر الگوی مصرف مشتریان کارخانه‌های مذکور بازار خود را از دست دادند، در همین ایام کارخانه‌های خودروسازی با الگوی ذهنی متفاوت که کم‌مصرف بودن، ارزان بودن و کوچک بودن خودروها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند، بازار را به خود اختصاص دادند. برای آنکه سازمان‌ها موفق باشند لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آن‌ها را به‌روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آن‌ها همواره حفظ شود. برای سازمان چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین ضعف‌های برخی از مدیران دولتی کشور، نبودن نگاه سیستمی به مسائل است، عدم وجود نگرش سیستمی منجر می‌شود که مدیران عملکرد مطلوبی نداشته باشند و نتوانند برای تغییرها، به‌ویژه تغییرهای تدریجی و آرام محیطی به‌سرعت راهبردهای درخوری اتخاذ کنند (هنورد، ۲۰۱۳).

از این رو، شناخت نگرش سیستمی و به‌کارگیری تفکر سیستمی از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران، ضرورتی برای درک بهتر مسائل و مشکلات این سازمان به شمار رفته و به‌کارگیری تفکر سیستمی می‌تواند بر عملکرد مدیران و اثربخشی سازمان‌های دولتی کشور مؤثر باشد وجود پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون بازار کسب‌وکار می‌طلبد که سازمان‌ها هرچه بیشتر چالاک و نوآور باشند. این نیازمند پرسنلی است که در کار خود اختیار و استقلال کافی را داشته، در عین حال بتوانند نسبت به وقایع، واکنشی سریع، هوشمندانه، خلاقانه، هدفمند و در هماهنگی و هم‌صدایی با سایر فعالیت‌ها داشته باشند.

اهمیت تفکر در اسلام به‌قدری است که نمی‌توان بالاتر از آن را تصور کرد و اساس ایمان و اعتقادات دینی و مذهبی، تفکر و اندیشه صحیح است. قرآن کریم هرچند که بشر را به اطاعت مطلقه و بی‌چون و چرای خدا و رسول دعوت می‌کند، جز اینکه به این هم رضایت نمی‌دهد که مردم احکام و معارف قرآنی را با جمود محض و تقلید کورکورانه و بدون هیچ تفکر و تعقلی بپذیرند، بلکه باید فکر و عقل خود را به کار بگیرند تا در هر مسئله، حقیقت امر کشف شود و با نور عقل، راهشان در این سیر و سلوک روشن شود. هیچ تردیدی نداریم در اینکه حیات انسانی، حیاتی است فکری، نه چون حیوانات غریزی و طبیعی. زندگی بشر سامان نمی‌گیرد مگر به‌وسیله ادراک که ما آن را فکر می‌نامیم و از لوازم فکری بودن زندگی بشر، یکی این است که هرقدر فکر صحیح‌تر و کامل‌تر باشد، به‌اجبار زندگی انسانی استوارتر خواهد بود. پس زندگی استوار، حال به هر سنتی که باشد و در هر طریقی که افتاده باشد، طریقی سابقه‌دار یا بی‌سابقه، ارتباط کامل با فکر استوار دارد و زندگی استوار، مبتنی و مشروط به داشتن فکر استوار است. هرقدر استواری فکر بیشتر باشد، استواری زندگی بیشتر و هرقدر آن کمتر باشد، این نیز کمتر خواهد بود. تفکر صحیح ویژگی‌هایی دارد که در قرآن ذکر شده است. از شرایط اندیشه صحیح و سالم، همراه بودن تنقل با تقوا و پرهیز از گناه و عدم پیروی از هوای نفس است. قرآن به مردم اجازه نمی‌دهد که بدون رعایت دائمی تقوا و ترس از خدای سبحان به تفکر بپردازند و این کار را خطرناک و بی‌فایده می‌داند. از دیگر شرایط درست اندیشیدن، مطابقت آن با فطرت پاک انسانی است (جوانبخت و همکاران، ۲۰۱۸).

سبک‌های تفکر

تفکر انتقادی

تفکر انتقادی برای هر سازمان امری حیاتی است، تفکر انتقادی نوعی تفکر است که در حل مسائل، نتیجه‌گیری، شمارش احتمالات و تصمیم‌گیری دخیل است. با وجود تفکر

از این رو، شناخت نگرش سیستمی و به‌کارگیری تفکر سیستمی از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران، ضرورتی برای درک بهتر مسائل و مشکلات این سازمان به شمار رفته و به‌کارگیری تفکر سیستمی می‌تواند بر عملکرد مدیران و اثربخشی سازمان‌های دولتی کشور مؤثر باشد وجود پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون بازار کسب‌وکار می‌طلبد که سازمان‌ها هرچه بیشتر چالاک و نوآور باشند. این نیازمند پرسنلی است که در کار خود اختیار و استقلال کافی را داشته، در عین حال بتوانند نسبت به وقایع، واکنشی سریع، هوشمندانه، خلاقانه، هدفمند و در هماهنگی و هم‌صدایی با سایر فعالیت‌ها داشته باشند.

سازمان متفکر، سازمانی است که کارکنانش دارای سطح بالاتری از تفکر هستند. توانایی هرکدام از اعضا در تفکر خلاق، انتقادی، سیستمی، استراتژیک بالاتر از میزان متوسط بوده و می‌توانند به‌عنوان جزئی از یک پیکره نیز با یکدیگر در تعامل باشند. از این رو تصمیم‌های آنان دارای اثربخشی بیشتر بوده و عملکرد آنان بالاتر است. با توجه به اهمیت وجود تفکر در سازمان‌ها و همچنین اثر تفکر بر یادگیری سازمانی و رشد و تعالی سازمان‌ها، اگر بتوان تفکر انتقادی را در سازمان‌ها رواج داد، بدون شک سازمان به سازمانی کارا تر و اثربخش‌تر مبدل خواهد شد. سازمان‌های دولتی به دلیل اهداف و اولویت‌های خاصشان دارای تفاوت‌های با سایر سازمان‌های می‌باشند به همین خاطر تفکر آفرینی در سازمان‌های دولتی دارای اهمیت بسیاری است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال این است که آیا می‌توان مدلی برای سازمان متفکر دولتی (سازمانی که ارتقای سازمانی را از طریق تفکر انتقادی به دست آورد) طراحی کرد؟

مبانی نظری

تفکر

تفکر حقیقی، نتایج قطعی یا مجموعه‌ای از افکار متعاقب نیست که به نحو جزئی تکلیف همه امور را از منظر دید یک فرد یا گروه خاص مشخص کند و با هر پدیده از ظن خود مواجه شد. آنچه تفکر حقیقی را متمایز می‌سازد، تلاش و مجاهدتی مستدام در راستای پرده برداشتن از زوایای مختلف حقیقت است با عنایت به اینکه حقیقت هرگز به یک‌باره و یکجا و بر یک نفر خود را آشکار نمی‌سازد. تفکر، بارها و بارها از نو آغاز می‌کند. این به دنبال سرآغاز نو بودن مشخصه ذاتی تفکر است. پرسش از ذات تفکر، کوششی است از برای ملحق شدن به راهی که به سوی پیشنازترین امر روانه است. تفکر توقف ندارد چرا که در راه بودن است همچون ماهی که نمی‌تواند راکد باشد بلکه باید در جریان آب حرکت کند. تفکر که در مرتبه‌های عالی با هنر همسایه می‌شود راهی پایان‌ناپذیر و

جمهوری اسلامی ایران در برنامه مربوط به پذیرش و انتخاب دانشجویان جدیدالورود به توانمندی‌های عمومی لازم برای عملکرد مناسب در حرفه پزشکی اشاره شده است و یکی از این توانمندی‌ها شامل مهارت‌های تفکر نقادانه، تصمیم‌گیری و مهارت‌های استدلال منطقی است، می‌توان گفت، از آنجایی که تعیین کیفیت در نظام آموزش عالی ضروری است، لذا با استفاده از نتایج سنجش مناسب تفکر انتقادی می‌توان به ترسیم برنامه‌های آموزشی شامل اصلاح یا حتی تغییر برنامه درسی، به‌منظور اعتلای تفکر انتقادی دانشجویان گام برداشت (مرادی نجف‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۹).

دو دلیل درزمینه ضرورت آموزش تفکر روزبه‌روز بیشتر مطرح می‌شود، اولین دلیل این است که تفکر جزء ذاتی رشد انسان است و دوم این که انسان از تحریک و چالش عقلانی صحیح لذت می‌برد. معتقدند که تفکر انتقادی یا توانایی قضاوت هدفمند، خود نظم یافته بوده و در عصر دانش به‌طور گسترده به‌عنوان مهارت اساسی زندگی تشخیص داده شده است (سلیمان‌پور، ۲۰۲۰). آن‌ها نقش کارکرد تفکر انتقادی را در زندگی بزرگسالی مهم می‌دانند و معتقدند افرادی که از توانایی تفکر انتقادی برخوردارند، شانس بیشتری برای موفقیت و هماهنگی در عرصه اجتماع دارند. شیوه یادگیری بر پایه حل مسئله، با روبه‌رو کردن دانشجو با مسئله تولید راه‌حل‌های بدیل برای مسئله، تجزیه و تحلیل راه‌حل‌ها، تصمیم‌گیری و انتخاب یک راه‌حل و اجرای آن و در نهایت بازبینی و ارزشیابی عملکرد خود، باعث تقویت تمامی ابعاد تفکر انتقادی می‌شود. (احمدیگی و همکاران، ۲۰۱۹).

تفکر، انواع و ابعادی دارد که یکی از آن‌ها، تفکر انتقادی است که ملازم با ارزشیابی است. توانایی تفکر انتقادی مهارتی است که باید آموخته شود و به معنای تفکر صحیح برای ارزیابی مسائل می‌باشد. تفکر انتقادی یکی از ابعاد وجود انسان است و پرورش آن سبب رشد آدمی می‌شود. این تفکر با ویژگی‌های اقلانی انسان مانند کنجکاوی و ترقی‌طلبی منطبق است. تفکر انتقادی یکی از مشخصه‌های مهم فرآیند تربیت تلقی می‌شود، زیرا می‌تواند تناقض‌های جریان تربیت را رفع کند (صحرائی پاریزی و برهن، ۲۰۲۰).

توانایی و مهارت‌های تفکر انتقادی به فرد اجازه پردازش اطلاعات محیطی، استنباط عینی، ارزیابی مشکلات مشخص و نتیجه‌گیری براساس انواع متفاوتی از اطلاعات را می‌دهد. تفکر انتقادی را می‌توان با تمرین و آموزش ارتقا داد. آموزش تفکر انتقادی ممکن است تکنولوژی را در آینده پدید آورد که سروکارش به‌جای تخریب، بیشتر با سالم‌سازی باشد. همچنین،

انتقادی، تصمیمات مناسب‌تری در پاسخ به مسائل مطرح خواهد شد (نوگروهو، ۲۰۱۸). تفکر انتقادی را به صورت توانایی و گرایش فرد برای سنجش نتایج امور و تصمیم‌گیری درباره آن‌ها براساس شواهد یا ارزشیابی نتایج از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه‌حل‌ها یا توانایی گرفتن تصمیمات منطقی درباره آنچه باید انجام دهیم و آنچه باید باور کنیم تعریف کرده‌اند. تفکر انتقادی یک فرم تفکر بوده و شامل مهارت‌های مهم شناختی است. یک متفکر انتقادی، مداوم، انعطاف‌پذیر و مطمئن در استفاده از مهارت‌های شناختی خاصی در زمان لازم است (فرزین و همکاران، ۲۰۱۹).

توسعه از نظر عملیاتی، تفکر انتقادی، به‌عنوان توانایی، شامل مهارت‌های تفسیر، تحلیل، ترکیب و ارزشیابی است. این مهارت‌ها برای دستیابی به هدف نهایی، یعنی قضاوت در مورد یک باور یا عمل به کار می‌روند. همانند تعریف تفکر انتقادی، یافتن فهرستی مشترک و عام از مهارت‌های تفکر انتقادی نیز کار دشواری است و هریک از محققان، با توجه به دیدگاه خویش، مجموعه‌ای از مهارت‌های شناختی را برای تفکر انتقادی برشمرده‌اند که یک متفکر انتقادی باید داشته باشد. علی‌رغم تفاوت در دسته‌بندی مهارت‌های تفکر انتقادی توسط محققان مختلف، تمام مهارت‌های ذکر شده را می‌توان در ذیل پنج مهارت اصلی به شکل زیر خلاصه کرد: ۱- تحلیل، ۲- استدلال، ۳- استنباط، ۴- ترکیب و ۵- ارزشیابی (خلیفه و همکاران، ۲۰۱۹).

تمایل تفکر انتقادی یک انگیزه درونی ثابت برای مشارکت است. مشکلات و تصمیم‌گیری با استفاده از تفکر انتقادی تسهیل پیدا خواهد کرد (نوگروهو، ۲۰۱۸). توجه به تفکر، تعقل و تفکر انتقادی از دیرباز مورد تأکید قرآن و سنت اسلامی بوده است در واقع یکی از جریان‌های فکری منظمی که در طول سال‌ها توانست نظامی عقلانی بنا کند و روند روبه رشد خود را در جهان طی کند، اسلام بود (صحرائی پاریزی و برهن، ۲۰۲۰).

مهارت‌های تفکر انتقادی را می‌توان به‌عنوان مهارت‌های تفکر منطقی و بازتابی تعریف کرد که بر تعیین آنچه باید انجام شود تمرکز می‌کنند. علاوه بر این، مهارت‌های تفکر انتقادی به‌طور گسترده به‌عنوان مهارت‌های ضروری برای هر سازمان شناخته می‌شوند (پرمانا، ۲۰۱۹).

در نظام آموزش عالی ایران نیز، برای برخی رشته‌های تخصصی، تأکید بر آموزش و سنجش تفکر انتقادی وجود دارد. به‌عنوان نمونه، در استانداردهای ملی دوره پزشکی عمومی

ارزیابی و نوسازی آن بالا می‌برد رشد و پرورش مهارت‌های فکری دانشجویان همواره مسئله پیچیده‌ای در آموزش بوده و کارشناسان تعلیم و تربیت اتفاق نظر دارند که رشد تفکر انتقادی وظیفه اصلی مراکز آموزشی بوده و باید بخش لاینفک آموزش در هر مقطعی باشد. برخورداری از مهارت تفکر انتقادی می‌تواند اندوخته‌های علمی را به کار گیرد و به حیطة عمل بکشد. در واقع این مهارت راهی جهت از بردن شکاف بین تئوری و عمل است. یکی از وظایف اصلی هر مؤسسه آموزشی علاوه بر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای دانشجویان، توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری، مسئله‌گشایی و خودکارآمدی است که این مهارت‌ها خود تحت تأثیر توانایی تمرین تفکر انتقادی است (احمدیگی و همکاران، ۲۰۱۹).

تفکر خلاق

منظور از تفکر خلاق نوعی از تفکر است که قدرت کشف و تولید اندیشه‌های جدید را فراهم می‌آورد و به حل مسائل سخت و حل نشده می‌پردازد. در این الگو تفکر، هیچ‌گاه مشکل عامل مزاحم به شمار نمی‌آید، بلکه فرصت کشف راه‌حل‌های نو و بدیع تلقی می‌شود. تفکر خلاق علاوه بر اینکه یکی از ده مهارت اصلی زندگی است، یکی از حیطة‌های ۱۶ گانه زندگی نیز در کنار عواملی همچون: سلامتی، عشق، کار، پول، کودکان، بستگان، یادگیری، کمک کردن، احترام به خود، اهداف، ارزش‌ها و زندگی معنوی، خانه، دوستان، جامعه، محله، تفریح و سرگرمی به شمار می‌رود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تفکر خلاق جزء جدانشدنی زندگی و یکی از مهارت‌های لازم زندگی سالم و موفق است که زوجین با استمداد از آن می‌توانند به شیوه مفید و مؤثر، عمل کنند (محمدی و اصغری ابراهیم‌آباد، ۲۰۲۰).

تفکر واگرا

تفکر واگرا یکی از مؤلفه‌های مهم تفکر خلاق و فرایندهای آن است. این نوع تفکر با ارائه راه‌حل‌های متنوع، برای تولید ایده‌های خلاق، بسیار مفید است. تفکر واگرا یکی از جنبه‌های خلاقیت و از ویژگی‌های مهم آفرینندگی است افراد با تفکر واگرا سعی می‌کنند. پدیده‌ها، امور و افکار را آن‌چنان که هستند به‌راحتی نپذیرند. آن‌ها نگاه متفاوت‌تری دارند و از قالب‌های فکری همسان دور می‌شوند. تفکر واگرا همان تفکر خلاق است که به راه‌حل‌های مختلفی برای یک مسئله توجه دارد و از ویژگی‌های تفکر واگرا، ابتکار، سیالی، انعطاف‌پذیری و بسط است.

آموزش تفکر انتقادی به انگیزه جهت یادگیری، کسب مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری، استدلال و بالابردن سطح مهارت‌های شناختی منجر می‌شود. در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها نشان داده که تفکر انتقادی قابل آموزش است. نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که تفکر انتقادی برانگیزش دانش‌آموزان مؤثر بوده است (الهامی‌فر و همکاران، ۲۰۱۹). ما تفکر انتقادی به تحلیل، ارزشیابی و قضاوت درباره راه‌حل‌ها و تولیدات جدید می‌پردازد.

اصطلاح تفکر انتقادی برای اولین بار در سده پنجم پیش از میلاد در فرهنگ یونان و آتن ظهور یافت (اخوان ملابری و همکاران، ۲۰۱۹). عصر حاضر به اهمیت تفکر انتقادی و کاربرد آن، در هریک از ابعاد زندگی اعم از تصمیم‌گیری‌های کلیدی، سیاست‌گذاری‌ها، روابط شخصی، باورها و ارزش‌ها، مسائل شخصی، مسائل مالی، مسئولیت‌ها و غیره توجه شده است. چراکه تفکر انتقادی به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی رخدادها و بازده‌های جهان واقعی محسوب می‌شود. قابل توجه است که یکی از حوضه‌هایی که اهمیت تفکر انتقادی به‌خوبی در آن نمایان است، حوضه آموزش رسمی و به خصوص نظام آموزش عالی است (مرادی نجف‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه این رویکرد، دیدگاه تفکر انتقادی یکی از عنوان تفکر جهت‌دار این رویکرد محسوب می‌شود. لذا، تفکر انتقادی به معنای شکایت از یک پدیده نیست، بلکه به معنی تیزبینی است و در واقع به دسته‌ای از امور که در جریان تفکر سنجیده و منطقی منجر می‌شود، ارتباط می‌یابد. تفکر انتقادی با مسائل باز و گسترده سر و کار دارد و به سطوح بالاتر یادگیری یعنی تجزیه و تحلیل و ترکیب مربوط می‌شود. نگرش فکر نقاد، کاربرد مهارت‌ها یا راهبردهایی است که احتمال افزایش نتیجه مطلوب را میسر می‌سازد. تفکر انتقادی تفکر انتقادی از طریق ایجاد روابط معقول میان انسان‌ها و تصمیم‌گیری براساس تحلیل عناصر یک موقعیت و تفکیک عناصر مطلوب از نامطلوب زندگی توأم با آرامش و مهربانی را به ارمغان می‌آورد (سلیمان‌پور، ۲۰۲۰).

تفکر انتقادی یک مهارت اساسی و موردنیاز برای مشارکت عاقلانه در یک جامعه دموکراتیک و در دنیای مدرن امروز است. این مهارت بیشتر به‌عنوان توانایی افراد برای به چالش کشیدن تفکراتشان درک می‌شود 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 تفکر انتقادی سبکی از فکر کردن در مورد هر موضوع، محتوا یا شکل است که فرد متفکر کیفیت فکر کردن خود را با تحلیل کردن،

است. تفکر استراتژیک با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیت‌شان شده و منجر به خلاقیت‌های مکرر آنان می‌شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود.

امروزه تفکر استراتژیک به‌عنوان یک عنصر بسیار ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب‌وکار مطرح هست. از دیدگاه کلی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. به بیان دیگر فرصت عبارت است از آنچه تاکنون در بازار به آن پاسخ نشده و یا نیاز برای پاسخگویی در بازار به آن وجود دارد و استراتژی داشتن طرح و برنامه و تفکر و دید مناسب است. برای نیل به اهداف سازمان در برآورده ساختن آن نیاز، با توجه به تعاملات و نیز آشفستگی‌های موجود در روابط امروز کسب‌وکار و سازمان‌ها. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند. بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود (دیانت‌نژاد و ایرج‌پور، ۲۰۱۵).

تفکر سیستمی

تفکر سیستمی چارچوب مفهومی برای حل مسائل هست که از طریق تمرکز بر مشکلات در حین اجرا اتفاق خواهد افتاد. حل مسائل در این روش از طریق یافتن الگویی جهت افزایش درک سازمانی و توجه به مسئله حاصل می‌شود. بنابراین هر یک از مدیران، هنگامی که در جایگاه تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند، مجموعه‌ای از علوم پایه و دانش کاربردی، آنان را در این فرایند یاری می‌کند. از آنجا که نمای دانش مدیریت در بسیاری ابعاد، جلوه بیشتری پیدا می‌کند، در بسیاری موارد دانش پایه و مبانی فلسفی تصمیم‌گیری مغفول باقی می‌ماند؛ این در حالی است که در هنگام تصمیم‌گیری بی‌شک علوم پایه در اخذ تصمیم به یاری ما می‌شتابند (مهرانی، ۲۰۱۹).

تفکر واگرا عبارت است از مرحله بررسی راه‌حل‌های گوناگون که مستلزم به خاطر آوردن راه‌حل‌های ممکن یا ابداع راه‌حل‌های جدید است؛ زیرا در این مرحله افکار فرد در جهات متعدد و متنوعی سیر می‌کند. تفکر واگرا نیازمند رویکرد باز و به دنبال گزینه‌های متعدد است در جایی که هیچ پاسخ صحیح و روشن وجود ندارد. تفکر واگرا با ویژگی‌هایی نظیر انگیزه پیشرفت سطح بالا، کنجکاوی فراوان، علاقه زیاد به نظم و ترتیب، قدرت ابراز وجود و خودکفایی، شخصیت غیرمتعارف و کامروا، پشتکار و انضباط در کارها، استقلال و دارای طرز فکر انتقادی و تفکر شهودی مشخص می‌شود.

تفکر واگرا از چند عامل تشکیل شده است که مهم‌ترین آن‌ها سیالی یا روانی، انعطاف‌پذیری و تازگی است. خلاقیت یکی از مهم‌ترین توانایی‌های شناختی و یکی از زیباترین جلوه‌های تفکر واگرا است، این خصوصیات انسانی نقش بسیار عمده‌ای در نوآوری و حل مشکلات دارد (جعفری و بافنده). تفکر واگرا فرایند یا روش تفکری است که به تولید ایده‌های خلاق به‌وسیله کشف تعداد زیادی راه‌حل ممکن می‌انجامد و معمولاً به صورت خودبه‌خود و در یک جریان آزاد اتفاق می‌افتد و راه‌حل‌های زیادی در زمانی کوتاه کشف می‌کند. تفکر واگرا در حقیقت تفکری است که در جهات مختلف سیر می‌کند و برای حل مسئله به خلق راه‌حل‌های بسیار متفاوت و نوین می‌پردازد (اکبری چرمهینی و همکاران، ۲۰۱۸).

تفکر همگرا

تفکر همگرا گونه‌ای خاص از بینش و نگاه به محیط و اتفاقات پیرامون زندگی است که براساس پیش‌فرض‌ها و راه‌حل‌های منطقی که از قبل امتحان شده‌اند و دیگران آن‌ها را تجربه کرده‌اند انجام می‌شود. افرادی که تفکر همگرایانه دارند به صورت مشخص، آشنا و سازمان یافته به مسائل نگاه می‌کنند و تفکری منطقی دارند. آن‌ها جواب‌های منطقی که در چارچوب‌های عقلی و اندیشه‌ای می‌گنجد را پیشروی مسائل می‌گذرانند. تفکر همگرا از فرآیندهای ذهنی غالبی استفاده می‌کند که تنها برای حل یک تکلیف به کار می‌روند. از این رو می‌توان فرض کرد که سطوح نور فیزیولوژیک تفکر واگرا می‌تواند با تعاملات محدود زمانی-فضایی مجموعه‌های عصبی بین نواحی مختلف مغز در مقایسه با تفکر واگرا همراه باشد (آذر و همکاران، ۲۰۲۰).

تفکر استراتژیک

یکی از مهم‌ترین عواملی که زمینه را برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری فراهم می‌آورد، ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان

پیشینه پژوهش

میانجی را در رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ایفا نمی‌کند. می‌توان چابکی سازمانی را از طریق ارتقای یادگیری سازمانی و همچنین توانمندسازی کارکنان افزایش داد.

تقوایی‌نیا (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «نقش عدالت اخلاقی و توانایی‌های شناختی در پیش‌بینی تفکر انتقادی دانشجویان» نشان داد که عدالت اخلاقی تأثیر مثبت و معنادار بر تفکر انتقادی داشته اما توانایی‌های شناختی توان تأثیرگذاری بر تفکر انتقادی را ندارد. نتیجه‌گیری: به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که اخلاقیات از عوامل اصلی برای بررسی تفکر انتقادی است اما توانایی‌های شناختی نقشی در گرایش افراد به تفکر انتقادی ندارند.

احمد بیگی (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی آموزش تفکر انتقادی بر شیوه‌های حل مسئله در دانشجویان» نشان داد که نتیجه آموزش تفکر انتقادی، ترکیب توانایی‌های دانشجو است که این نیز به ارتقای توانایی در حل مسئله خواهد انجامید. بنابراین می‌توان اذعان داشت که با رشد و پیشرفت سطوح تفکر انتقادی به‌عنوان توانمندی و قابلیت اثرگذار بر حل مسئله، توانایی حل مسئله نیز در دانشجویان ارتقا خواهد یافت. بنابراین توجه به آموزش تفکر انتقادی در افزایش توانایی حل مسئله دانشجویان از ضرورت‌های این پژوهش محسوب شده و برگزاری دوره‌هایی در این خصوص در مراکز آموزشی، به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی توصیه می‌شود.

گلرد (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری» نشان داد که براساس نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری، سازمان‌های یادگیرنده بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری تأثیر دارد. محیط یادگیری بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری تأثیر دارد. فرایند یادگیری بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری تأثیر دارد. تقویت یادگیری از سوی رهبری بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری تأثیر دارد.

بعد از مطالعه طولانی و دقیق پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل شد که پژوهش‌های قبلی بیشتر حول موضوع سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی انجام شده است، پژوهش‌های دیگری هم که در موضوع تفکر انتقادی انجام شده بود بیشتر به روش‌های کمی و بررسی تأثیر متغیرهای مختلف بر تفکر انتقادی را پوشش داده بودند. لذا پژوهشی که به موضوع سازمان متفکر دولتی بپردازد انجام نشده بود و این موضوع، نوآوری‌های کافی برای پژوهش را دارا است.

بزانیلا^۱ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان «اهمیت آموزش تفکر انتقادی در آموزش عالی براساس دیدگاه معلم» انجام داد که نتایج نشان می‌دهد که معلمان برای آموزش تفکر انتقادی ضروری می‌دانند که سیستم تفکر انتقادی برای تبدیل شدن دانشجویان به دانشجویان حرفه‌ای در جهان پیچیده امروزی فعال باشد همچنان معلمان نظر بر این دارند که آموزش فعال تفکر انتقادی سبب رشد دانشجویان خواهد شد.

مارتادهو^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان «شیوه‌های تفکر فراشناختی و انتقادی در توسعه مهارت‌های نوشتاری استدلالی دانش‌آموزان» انجام داد که نشان داد به‌کارگیری فرایند تفکر فراشناختی و انتقادی در درمان‌های آموزشی دانش‌آموزان و تقویت مهارت‌های نوشتاری استدلالی خود نقش محوری ایفا کنند.

پاتکی^۳ (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد و نوآوری: مروری بر ادبیات» انجام داد که نتایج یادگیری سازمانی تحلیل مفهومی به همراه یک چارچوب جامع برای پیش‌سازها ارائه کرد.

اودور^۴ (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «مروری بر ادبیات سازمان‌های یادگیرنده و یادگیرنده سازمانی» انجام داد که نتایج نشان داد فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مستقیمی بر نوآوری سازمانی دارد که مستقیماً با کارای سازمانی بلندمدت سازمان مرتبط است. بنابراین، توصیه می‌شود که تمام سازمان‌هایی که می‌خواهند رقابتی باقی بمانند باید روی آن تمرکز کنند که به یک سازمان یادگیرنده مبدل گردند.

نجف‌پور (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران» نشان داد که وضعیت بانک‌های دولتی ایران بروی پیوستار سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط ارزیابی می‌گردد و نشان می‌دهد این بانک‌ها با وضعیت مطلوب سازمان‌های یادگیرنده فاصله دارند. به‌منظور رفع دلایل شناسایی شده برای عدم تطابق بانک‌های دولتی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کاهش فاصله آن‌ها با شرایط مطلوب سازمان یادگیرنده، راهکارهایی پیشنهاد شده است.

مهدیه (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی» نشان داد تأثیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بر چابکی سازمانی، و تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی، مثبت و معنی‌دار هست ولی توانمندسازی روان‌شناختی نقش

1. Bezanilla el at
2. Murtadho
3. Patky
4. Odor

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است. راهبرد آن روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). از آنجا که پژوهش‌های پیشین گویای ضعف نظریه‌های موجود در تبیین مفهوم، ابعاد و نتایج سازمان متفکر دولتی است، این موضوع جدید بوده و مدل و نظریه‌ای در این رابطه وجود ندارد. روش داده‌بنیاد هنگامی توصیه می‌شود که در موضوع مطالعه، نظریه و پیشینه بسیار اندکی وجود دارد. بر این اساس به‌منظور شناسایی نظریه برخاسته از داده، به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. کدگذاری در روش نظریه داده‌بنیاد گویای فرآیندی است که از داده‌های خرد و ساخت مفهوم شروع شده و سپس با روش‌های نو مجدداً به هم پیوند می‌خورند. بنابراین، در این روش می‌توان برای کشف نظریه از روی داده‌هایی که به صورت روشن در پژوهش‌های اجتماعی، صورت می‌گیرد، دست به تحلیل زد (استراوس و گلاسر، ۱۹۶۷).

روش جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از متون منتشر شده و مصاحبه‌های اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته‌های مدیریت و سازمان تشکیل داده‌اند که دارای سوابق تحقیقاتی شبیه به این پژوهش

بودند. مصاحبه‌ها با زمینه‌سازی مناسب آغاز می‌شد. یعنی مصاحبه‌شوندگان با هدف پژوهش آشنا شده و با تأکید بر محرمانه ماندن هویت آنان، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد با تکیه بر دانش علمی خود، اطلاعات را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. در طول مصاحبه پرسش‌های کلید و شاخص مطرح شده و به‌تناسب پاسخ‌ها، بستر گفتگو توسعه می‌یافت. از این‌رو، پروتکل مصاحبه دو سؤال اصلی را در خصوص سازمان متفکر دولتی و عوامل شکل‌گیری آن، تشکیل می‌داد که به اقتضای گفتگو، سؤالات ذیل پرسش‌های اصلی مطرح شد. بازه زمانی هر یک از مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. در سیر مصاحبه‌ها داده‌های اولیه جمع‌آوری شده و این کار تا اشباع نظری ادامه یافت، یعنی تا زمانی که به نظر رسید که داده جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها به دست نمی‌آید و در این پژوهش در مصاحبه نهم به اشباع نظرش دست یافتیم و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان از داده‌ها انجام گرفت. چنانکه محققان روش داده‌بنیاد بر این موضوع تأکید دارند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸).

در این پژوهش شناسایی افراد به روش هدفمند انجام شد. نمونه‌گیری هدفمند به معنای این است که پژوهشگر، سوژه‌های را به‌عنوان نمونه برای خود انتخاب می‌کند که حتماً در فهم مسائل پژوهشی و روند تفسیر آن به شما کمک کنند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

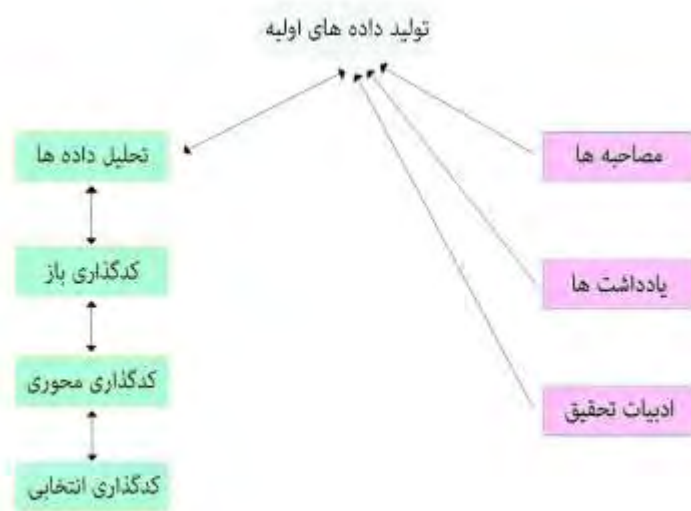
Table 1. Demographic Data of Interviewees

مرتبه دانشگاهی	تعداد مصاحبه‌شوندگان	جنسیت	سابقه تدریس	تخصص
دانشیار	۴ نفر	۴ آقا	بالای ۱۵ سال	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی
استادیار	۸ نفر	۶ آقا - ۲ خانم	کمتر از ۱۰ سال	مدیریت دولتی - تحول سازمان و مدیریت منابع انسانی

حذف شد. سپس در گام بعدی تلاش شد که ارتباط کدهای اولیه با یکدیگر شناسایی شوند و کدهایی را که به لحاظ معنایی با هم ارتباط نزدیکی دارند با یکدیگر ترکیب شده و مفهوم‌ها را شکل دهند. این مفاهیم تحت عنوان کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. سپس کدگذاری انتخابی انجام شد. بنابراین، براساس داده‌های یافت شده در مطالعات پیشین و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مجموعه داده‌های اولیه مورد دقت قرار گرفت و نسبت به حذف داده‌های تکراری اقدام شد و در نهایت داده‌های خام، به صورت مفاهیم و مقولات استخراج و دسته‌بندی شد. مدل مفهومی برای پژوهش به صورت شکل ۱ در زیر ترسیم شده است.

بخشی از گردآوری اطلاعات در این پژوهش با استفاده از منابع محدود کتاب‌ها و مقالات فارسی و لاتین، انجام شد که در پیشینه و مبانی نظری پژوهش مورد توجه قرار گرفت. تلاش شد که از جدیدترین منابع در این مطالعات استفاده شود. با دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده از پیشینه پژوهش و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، چارچوب نظری مناسب برای پژوهش ترسیم شد. پژوهشگر با گفت‌وگوی آزاد با مصاحبه‌شوندگان، نمونه‌گیری باز را در موضوع فساد خیزی نظام‌های سیاسی آغاز کرد.

داده‌های جمع‌آوری شده در این گفتگوها به همراه یافته‌های حاصل از پیشینه، محتوای کدگذاری باز را شکل داد. تمام داده‌های مرتبط با سؤالات پژوهش کدگذاری شد و بقیه مطالب نامرتب



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش
Figure 1. Conceptual Model of Research

هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی پنج تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد.

جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۶ روزه کدگذاری شدند. از ضریب پایایی هولستی (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

M = تعداد توافقات N_1 = کدگذاری اول

N_2 = کدگذاری دوم

برای تعیین روایی پژوهش از روایی توصیفی استفاده شد. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌نماید (ماکسول^۱، ۱۹۹۲). استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکثر مشاهده‌گران است. در روایی توصیفی، تکثر مشاهده‌گران به معنی استفاده از چندین مشاهده‌گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده و زمینه‌ای که در آن قرار دارند بود (جانسون و کریستنسن^۲، ۲۰۱۹).

تعیین پایایی یافته‌ها مرحله‌ای حیاتی در فرآیند مصاحبه است. توجه به دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درونی موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است. در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۱۴ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و

جدول ۲. نتایج بازآزمون

Table 2. Retest Results

عنوان مصاحبه	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
P ۲	۱۸	۱۷	۱۶	۲	۰/۹۱
P ۷	۱۵	۱۷	۱۵	۲	۰/۹۲
P ۱۰	۲۲	۲۰	۱۹	۳	۰/۹۰
کل	۵۵	۵۴	۵۰	۷	۰/۹۱

1. Maxwell
2. Johnson & Christensen

با توجه به جدول فوق و از آنجا که هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۹۱ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند.

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

Table 3. Reliability of Two Coders

عنوان مصاحبه	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
P ۲	۱۸	۱۹	۱۶	۳	۰/۸۶
P ۷	۱۵	۱۸	۱۵	۳	۰/۹۰
P ۱۰	۲۲	۱۹	۱۸	۴	۰/۸۷
کل	۵۵	۵۶	۴۹	۱۰	۰/۸۷

برای مراحل بعدی پژوهش محسوب می‌شوند. کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود. با شناسایی منابع مرتبط و بررسی متون اعم از مقالات و کتب، نسبت به پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، اقدام شد. محقق نیز با توجه به مطالعه پیشینه، در تعامل‌های انجام شده با مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم ارزنده‌ای استنباط شد که این موارد نیز یادداشت شد. گزاره‌های مرتبط که در پیشینه یافت شده بود، بخشی از کدگذاری باز را تأمین کرد. همچنین با انجام مصاحبه‌ها، جملات مصاحبه پیاده شده و بازخوانی شد و سپس برای جملات مستخرج از آن‌ها کدهایی تعیین شد. در این مرحله براساس توصیه گلاسر کدگذاری نکات و مضامین کلیدی مورد توجه قرار داشت. به عبارت دیگر، کدگذاری و مفهوم‌سازی فقط برای نکات و مضامین کلیدی انجام گرفت (دانایی‌فرد، ۲۰۱۰). کدگذاری براساس مفاهیم کلیدی که به آن کدگذاری سطح کلان یا تحلیل سطح ماکرو نیز گفته می‌شود از مزایایی برخوردار است که مهم‌ترین آن عدم پیچیدگی در داده‌هایی است که به دست آمده است. در این مرحله تلاش شد که مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های نیز از یکدیگر تفکیک شده و دسته‌بندی گردند. تعداد ۱۳۶ برچسب به‌عنوان کدگذاری باز استخراج شد. تعداد کدهای باز به تفکیک منابع استنباط شده در جدول ۴ آمده است.

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد هست و ضریب کل ۸۷ درصد است، مصاحبه‌ها طبق پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام شده است. مراحل انجام شده از کدگذاری باز شروع شده و با کدگذاری محوری و سپس با کدگذاری انتخابی به اتمام رسیده است.

کدگذاری باز

کدگذاری باز، یعنی مفهوم‌سازی به‌وسیله یک عنوان یا برچسب که هر داده را تشریح می‌کند. کدها نشان می‌دهند که پژوهشگر چه طور داده‌ها را جهت آغاز تحلیل انتخاب کرده، جدا کرده و دسته‌بندی می‌کند (چارماز، ۲۰۰۶: ۴۳). پژوهشگر پس از داده‌یابی از منابع، برای داده‌های به دست آمده یک مفهوم یا کد انتخاب می‌کند. این مفاهیم یا کدهای اختصاص‌یافته به داده‌ها باعث تشریح و توصیف هر یک از داده‌ها می‌شود که در فرآیند پژوهش داده‌ها را از طریق این مفاهیم و کدهای اختصاص‌یافته می‌شناسند (محمدپور، ۲۰۱۲: ۳۲۷). مفاهیم استخراج شده از داده‌ها به‌عنوان پایه‌های اصلی

جدول ۴. کدهای باز به تفکیک منابع

Table 4. Open Codes According to Sources

تعداد کدها	مفاهیم
۱۱	حاصل از ادبیات پژوهش
۱۱۹	حاصل از مصاحبه
۶	حاصل استنباط محقق
۱۳۶	جمع

کدها کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را فراهم می‌کند. وظیفه پژوهشگر در این مرحله، دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از داده‌هاست. در این مرحله ممکن است پژوهشگر برای تکمیل داده‌ها برحسب نیاز مجدداً به دنبال داده‌هایی باشد که وی را به اشباع نظری برساند؛ به همین دلیل در مرحله کدگذاری محوری نیز برحسب نیاز و توصیه خبرگان برخی از داده‌ها دستخوش تغییر و تعدیل و اصلاح قرار گرفتند

کدگذاری محوری

در کدگذاری انتخابی یا کدگذاری محوری، تلاش شد مفاهیم یافته شده در کدگذاری باز براساس اشتراکات و سازگاری معنایی در کنار هم قرار گیرند و دسته‌بندی جدیدی ارائه شود که مفاهیم به صورت کلی‌تر معین شده‌اند. کدگذاری محوری مرحله پالایش و تفکیک مفاهیم به دست آمده از کدگذاری باز است. این مرحله نیز مستلزم استفاده از روش مقایسه است. در این مرحله نظریه به تدریج ظهور می‌یابد. در این مرحله با مقایسه مفاهیم مختلف می‌توان زمینه‌های مشترک را میان

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری سازمان متفکر دولتی

Table 5. Open and Central Coding of the Thoughtful Government Organization

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
اعتماد به نفس کارکنان	عزت نفس داشتن کارکنان-اعتماد به خود برای انجام کار- نهراسیدن در انجام امور- اعتماد به نفس مناسب داشتن
دارا بودن ثبات عاطفی	عدم وابستگی کارکنان به همدیگر- استقلال عاطفی- وابسته نبودن به مدیران
هویت داشتن	کارکنان متعهد به سازمان باشند- کارکنان شخصیت کاری خود را دارا باشند- سازمان معرف کارکنان خود باشد
انعطاف پذیر بودن کارکنان	عدم مقاومت در برابر تغییر- کارکنان همیشه آماده تغییر باشند- کارکنان تغییر را مثبت در نظر بگیرند- کارکنان در برابر تغییرات انعطاف پذیر باشند- کارکنان با شرایط جدید خود را انطباق دهند
درون گرا بودن کارکنان	کارکنان در اندیشیدن مستقل عمل کنند- کارکنان خودآگاهی بالایی داشته باشند- کارکنان قدرت تصمیم گیری داشته باشند
عدم وجود رفتارهای سیاسی	فقدان بازی‌های سیاسی در سازمان- عدم تشکیل گروه‌های غیررسمی ناموثر- تشکیل ائتلاف‌های ضد مسیر
افزایش توان حل مسئله	توسعه کارکنان- تقویت توان حل مسئله- ارتقای نگرش کارکنان- مستقل سازی کارکنان
تفویض اختیار	واگذاری اختیار به کارکنان- اختیار تصمیم دادن به کارکنان- مسئولیت دادن به کارکنان
توانمندی‌های تفکر	توان نقد، کشف و حل مسئله، دریافت ایده، فهم سیستم‌ها، استراتژی‌ها
فهمی بودن	تشویق همکاران برای کسب مهارت‌ها و بینش‌های لازم، تشویق دیگران برای بیان تفکر و اندیشه - ادراک و فهم چالش‌ها و مسائل عمومی
کنترل درونی	گذر از کنترل بیرونی به کنترل درونی - ایجاد فرهنگ خودانضباطی و استانداردهای رفتاری که نیازی به کنترل‌های سلسله‌ماتری و بروکراتیک نداشته باشد. آزادی رفتار در چارچوب هدف شفاف، اصول و استانداردهای آن
عدم تعارض آفرینی ساختار	همسوسازی ایدئولوژی کارکنان- هم‌جهت سازی فکری در جهت ارتقای سازمان- برطرف کردن تعارضات مشکل‌ساز کارکنان را با تفکر استراتژیک آشنا ساختن- تفکر استراتژیک را در سازمان نهادینه ساختن-
وجود تفکر استراتژیک	اجبار در به کارگیری تفکر استراتژیک
وجود تفکر سیستمی	پرهیز از قطعیت گرایی و جزماندیشی - پرهیز از تفکر ایستا - تأکید بر عملکرد کل بخش‌ها به‌جای عملکرد یک بخش به نظرات کارکنان بها داده شود- به کارکنان اجازه ارائه نظرات داده گردد- از نظرات کارکنان استقبال شود- در نظر گرفتن پاداش برای نظرات مثبت
مشارکت در مدیریت	هموار ساختن مسیر تفکر- کاهش فشارهای روانی حاکم بر کارکنان- کاهش عوامل تنش‌زا برای کارکنان - یادگیری مهارت‌های تفکر- پرهیز از خطای هاله‌ای - پرهیز از خطای سخت‌گیری و آسان‌گیری در تخصیص امتیازات
کاهش موانع ذهنی	استقبال از پیشنهادها - در نظر گرفتن پاداش برای پیشنهادها مفید- نهادینه‌سازی پیشنهادها - تشکیل اتاق فکر
برقراری نظام پیشنهادها	برقراری سیستم بازخود- کارکنان نتایج کار خود را مشاهده کنند- نتایج کار برای همه عیان باشد
سیستم بازخور مناسب	ساختار انعطاف پذیر باشد- ساختار تغییر را ترویج دهد- ساختار از تغییر مثبت استقبال کند- ساختار انطباق پذیر باشد
ساختار تطبیق پذیر	کاهش سلسله‌مراتب اضافی- کم کردن کاغذبازی‌های زائد- کوتاه کردن مسیر انجام خدمات
کاهش بوروکراسی	سازمان آماده پذیر دانش بروز باشد- ساختار از تکنولوژی‌های جدید استقبال کند- ساختار کارکنان را تشنه دانش‌افزایی به بار آورد
یادگیرنده بودن سازمان‌ها	شایسته‌گزینی- عدم نخیه‌زدایی- استفاده بهینه از نخبگان داخل سازمان- انتصابات عادلانه- شایسته‌پروری- تقویت سرمایه‌های فکری
شایسته پروری	ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را به یک هدف واحد هدایت کند- ساختار کارکنان را به وحدت برساند
ساختار مروج همدلی	

ادامه جدول ۵. کدگذاری باز و محوری سازمان متفکر دولتی

توجه به بهبود مستمر	بهبود به فرهنگ مبدل گردد- بهبود در اولویت سازمان قرار گیرد- بهبود مستمر بک هدف تبدیل شود
فقدان محافظه‌کاری	جلوگیری از محافظه‌کاری- جرت بخشیدن برای انجام امور- ریسک‌پذیر ساختن ساختار
اطاعت ارزشی تلقی نشود	فرمان‌برداری حاکم بر سازمان نباشد- اطاعت در همه موارد حاکم نباشد- اطاعت به فرهنگ تبدیل نشود
وجود رقابت	وجود رقابت سازنده در بین کارکنان- رقابت سبب توسعه کارکنان خواهد شد
وجود عدالت	درک عدالت توسط کارکنان- ایجاد رضایت از طریق عدالت
شفافیت	شفافیت بر سازمان حاکم باشد- عملکرد سازمان کاملاً قابل‌درک باشد- عدم وجود شک در فرآیند کار سازمان
اصلاح امور اداری	سهولت در انجام امور- بازنگری امور اداری- تجدیدنظر در اموری که تنش در کارکنان ایجاد خواهد کرد
اعتماد به مؤثر بودن تغییر	تغییر را مثبت ارزیابی کردن- تغییر را سبب پیشرفت جلوه دادن- با ارزش تلقی کردن تغییر
بدعت در آیین‌نامه‌ها	ساختار شکنی در دستورالعمل‌ها- تجدیدنظر در آیین‌نامه‌ها- نوآوری در تصمیم‌گیری‌های سطح کلان
غنی‌سازی شغلی	افزایش مسئولیت کارکنان- کاهش کنترل کارکنان- افزایش عملیات مهم در مشاغل کارکنان
تکنولوژی مناسب	به‌کارگیری فناوری‌های جدید- بروزرسانی فناوری‌های سازمان- توجیه کارکنان با فناوری‌های جدید
تعارض مناسب	مدیریت تعارض داخلی- به‌کارگیری تعارض در جهت اهداف سازمانی- برطرف سازی روزه‌های بروز تعارض
عدم مکانیزه شدن فعالیت‌ها	جلوگیری از ماشینی شدن فعالیت‌ها- درگیر کردن کارکنان در انجام فعالیت‌ها
روحیه کارگروهی	استقبال از کارگروهی- تشویق کارگروهی- مهم جلوه دادن کارگروهی
توجه به توسعه منابع انسانی	اجرای برنامه‌های آموزشی- به‌کارگیری مربی برای توسعه کارکنان- آموزش ضمن خدمت
توجه به الگوهای ذهنی	افزایش توان ذهنی کارکنان- بهبود نگرش کارکنان- انگیزش کارکنان- فرهنگ استدلال و پرس و جوی مبتنی بر شواهد
توجه به خلاقیت	ترویج فنون خلاقیت- تشویق افراد خلاق- استقبال از ساختار شکنی- برگزاری دوره‌های آموزش خلاقیت
توزیع مناسب اطلاعات	تسهیم دانش- عدالت در توزیع اطلاعات- سهولت در دریافت اطلاعات- ارتباطات مؤثر
توجه به نیازهای کارکنان	اهمیت به درخواست‌های کارکنان- بی‌نیاز کردن کارکنان در حد توان- درک اهمیت کارکنان برای سازمان
عدم تقدیرگرایی	باور به توانایی‌های شخصی- اعتماد به دانش کارکنان
ریسک‌پذیر بودن مدیریت	مدیریت بر اساس ریسک منطقی- تصمیم‌گیری بر اساس ریسک
تمرکززدایی	جلوگیری از تمرکز قدرت در یک نقطه خاص- توزیع مناسب قدرت در سازمان
عدم خوف از تغییرات محیطی	بهره‌گیری از تهدیدهای محیطی- آمادگی برای مقابله با تغییرات محیطی
اتخاذ چشم‌انداز مطلوب	تدبیر در اتخاذ چشم‌انداز- اطمینان از مناسب بودن چشم‌اندازها
جاه‌طلب بودن مدیران	مدیران تشنه پیشرفت- قانع نبودن به وضعیت موجود- در تکاپو بودن برای ارتقا
برنامه‌های منعطف	برنامه‌ریزی منعطف- برنامه‌ریزی متغیر- برنامه‌ریزی بر اساس شرایط

جدول ۶. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها

Table 6. Examples of Interviews

سؤالات	پاسخ‌ها	کدهای استخراج شده
عوامل مؤثر در شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی کدام‌اند؟	افزایش اعتماد به نفس کارکنان رفع نیازهای کارکنان تغییرات را کارساز پنداشتن به‌کارگیری آخرین تکنولوژی‌ها در سازمان‌های دولتی	عزت‌نفس داشتن کارکنان توجه به نیازهای کارکنان عدم خوف از تغییرات محیطی تکنولوژی مناسب
عوامل مؤثر در رواج تفکر انتقادی در سازمان دولتی کدام‌اند؟	انتشار اطلاعات دقیق و کارآمد عدم خوف مدیران از تفکر پروری در سازمان ترویج خلاقیت نگه‌داشتن تعارض در سطح مطلوب	توزیع مناسب اطلاعات جاه‌طلب بودن مدیران توجه به خلاقیت تعارض مناسب
اقدامات مدیریتی که سبب بروز تفکر انتقادی در سازمان دولتی خواهد شد، کدام‌اند؟	مهم ساختن مشاغل در سازمان برنامه‌ریزی‌ها انعطاف‌پذیر باشد کارکنان پیوسته توانمند شوند عدالت‌پروری در سازمان	غنی‌سازی شغلی برنامه‌های منعطف توجه به توسعه منابع انسانی وجود عدالت
برقراری چه سیاست‌هایی در سطح کلان سبب ظهور تفکر انتقادی در سازمان‌های دولتی خواهد شد؟	تفویض اختیار به کارکنان شفاف‌سازی ساختار سازمانی خودکنترل سازی کارکنان	تمرکززدایی شفافیت کنترل درونی

ادامه جدول ۶. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها

عدم تقدیرگرایی روحیه کارگروهی اعتماد به مؤثر بودن تغییر	اعتماد به پیشرفت و ارتقا تقویت کارگروهی و تیم‌سازی تغییر دستاوردی برای سازمان محسوب گردد	کدام ویژگی‌های رفتاری در کارکنان سبب ظهور تفکر انتقادی در سازمان‌های دولتی خواهد شد؟
اصلاح امور اداری عدم وجود رفتارهای سیاسی	ساختار شکنی در روند عملیات اداری نزاع‌های سیاسی در سازمان کاهش داده شود	عوامل محیطی که سبب رواج تفکر انتقادی در سازمان‌های دولتی خواهد شد، کدام‌اند؟
وجود رقابت ساختار تطبیق‌پذیر کاهش بوروکراسی	افزایش رقابت سازنده ساختار سازمانی قابلیت انعطاف داشته باشد حذف تشریفات اداری زائد	عوامل ساختاری که سبب ظهور تفکر انتقادی در سازمان‌های می‌شود، کدام‌اند؟
اطاعت ارزش تلقی نشود بدعت در آیین‌نامه‌ها	اطلاعات از قوانین در سازمان اجرا شود اصلاح آیین‌نامه‌های اداری	عوامل فرهنگی که سبب بروز تفکر انتقادی در سازمان‌های دولتی می‌شود، کدام‌اند؟
ارتقای سازمانی توانمندسازی رضایت ارباب‌رجوع	سازمان از همه جوانب در مسیر توسعه قرار گیرد نیروی انسانی سازمان مهارت‌های جدیدی را فرا می‌گیرند مراجعه‌کنندگان به سازمان‌های دولتی رضایت بیشتری را دارند	پیامدهای به‌کارگیری تفکر انتقادی در سازمان‌های دولتی، کدام‌اند؟

به‌منظور تقویت فرآیند پژوهش برای اطمینان از کدگذاری محوری، نتایج پژوهش در اختیار دو تن از استادان مدیریت قرار گرفت و براساس دیدگاه آنان و گفتگوهای انجام شده، جدول مقولات انتخابی اصلاح و تکمیل شد.

در مرحله کدگذاری محوری ۴۶ مفهوم به دست آمد. در این مرحله با مقایسه مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، آن‌ها در طبقه‌های کلی‌تر قرار گرفتند و برای هر طبقه مفاهیم انتزاعی‌تری نسبت به مرحله کدگذاری باز ایجاد شد. مطالعه انجام شده نشان داد که مؤلفه‌های محوری قابلیت استخراج را دارند. در این مرحله

جدول ۷. کدگذاری محوری و انتخابی

Table 7. Axial and Selective Coding

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
دولت تفکر آفرین (عوامل زمینه‌ای)	وجود عدالت	شخصیت تفکر آفرین (علل اصلی)	اعتماد به نفس کارکنان
	شفافیت		دارا بودن ثبات عاطفی
	اصلاح امور اداری		هویت داشتن
	اعتماد به مؤثر بودن تغییر		انعطاف‌پذیر بودن کارکنان
	بدعت در آیین‌نامه‌ها		درون‌گرا بودن کارکنان
جو تفکر آفرین (عوامل مداخله‌گر)	غنی‌سازی شغلی	عدم وجود رفتارهای سیاسی	جاه‌طلب بودن کارکنان
	تکنولوژی مناسب		افزایش توان حل مسئله
	عدم مکانیزه شدن فعالیت‌ها		تفویض اختیار
			توانمندی‌های تفکر
			فهمیدن بودن
رهبر تفکر آفرین (علل اصلی)	تعارض مناسب	ساختار تفکر آفرین (علل اصلی)	عدم تعارض آفرینی ساختار
	توجه به توسعه منابع انسانی		وجود تفکر استراتژیک
	توجه به الگوهای ذهنی		وجود تفکر سیستمی
	توجه به خلاقیت		مشارکت در مدیریت
	توزیع مناسب اطلاعات		کاهش موانع ذهنی
	توجه به نیازهای کارکنان		برقراری نظام پیشنهادها
	عدم تقدیرگرایی		سیستم بازخورد مناسب
	ریسک‌پذیر بودن مدیریت		ساختار تطبیق‌پذیر
	تمرکززدایی		کاهش بوروکراسی
	یادگیرنده بودن سازمان‌ها		

کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
شایسته‌پروری	عدم خوف از تغییرات محیطی	ساختار مروج همدلی	اتخاذ چشم‌انداز مطلوب
توجه به بهبود مستمر	جاه‌طلب بودن مدیران	فقدان محافظه‌کاری	توجه به سرمایه‌های فکری
اطاعت ارزشی تلقی نشود	برنامه‌های منعطف		

جدول ۸. سازمان متفکر دولتی در قالب مؤلفه‌ها و مقوله‌ها

Table 8. Thoughtful Government Organization in the form of Components and Categories

مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
رهبر تفکر آفرین	
ساختار تفکر آفرین	تفکر آفرینی درونی
شخصیت تفکر آفرین	
دولت تفکر آفرین	
جو تفکر آفرین	تفکر آفرینی بیرونی

محوری: عرصه‌های است که می‌توان به کمک آن‌ها سازمان متفکر دولتی را شکل داد. شرایط زمینه‌ای: وضعیتی است که زمینه تحقق سازمان متفکر دولتی را فراهم می‌کند. شرایط مداخله‌گر: شرایط و زمینه‌های است که ایجاد سازمان متفکر دولتی را تسهیل می‌بخشد. راهبردها: اقداماتی که برای تسهیل سازمان متفکر دولتی مناسب است. پیامدها: نتایج بلندمدت حاصله از سازمان متفکر دولتی را در برمی‌گیرد. با بررسی نتایج کدگذاری‌ها و مشورت با خبرگان این امر این موضوع نمایان گردید که همه مؤلفه‌هایی که سبب ایجاد سازمان متفکر دولتی می‌شوند، مربوط به تفکر آفرینی درونی هستند، یعنی عوامل اصلی ایجادکننده سازمان متفکر دولتی در داخل سازمان هستند و در اصل عوامل داخلی سازمان، سازمان متفکر دولتی را شکل خواهند داد.

بهم‌نظور استنباط این سلسله از روابط نیز نتایج پژوهش در اختیار دو تن از خبرگان قرار گرفت و با تأیید آنان مدل مفهومی پژوهش، تثبیت شد.

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکل نظام‌یافته به دیگر مقوله‌ها ربط داده و روابط را می‌تواند در یک چارچوب منظم روایت‌گیری کرده و پایه‌های علمی کار را استحکام ببخشد. در این مرحله ضمن اثبات مقوله‌ها، می‌توان آن‌ها را بهتر مورد شناسایی قرار داد. با تحلیل‌های انجام شده و براساس تأیید دیدگاه دو تن از خبرگان، کدگذاری انتخابی در پنج عنوان تدوین شد. در نظریه داده‌بنیاد، هنگامی که محقق به کار تجزیه و تحلیل می‌پردازد، به‌طور مرتب از کدگذاری باز به کدگذاری محوری در حال حرکت است که آن را رویکرد پارادایمی (S-P-C) می‌نامند. از این رو، مقولات فرعی که در سلسله روابطی به یک مقوله مربوط می‌شوند؛ بیانی از شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هستند. در مرحله کدگذاری انتخابی با توجه به مصاحبه‌های انجام شده ارتباطات بین مقولات شش‌گانه بهتر کشف شد؛ شرایط علی؛ عواملی اصلی ایجاد سازمان متفکر دولتی را شامل می‌شود. مقوله



شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش

Figure 2. Paradigmatic Model of Research

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی سازمان متفکر دولتی انجام شد. تفکر در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. فواید تفکر بر کسی پوشیده نیست و اگر سازمانی بتواند این نوع تفکر را در سازمان رواج دهد، سازمانی اثربخش‌تر، کارا تر و همچنین پاسخگو تر خواهد شد. تفکر به توان حل مسئله منابع انسانی کمک خواهد کرد و کارکنان را قادر می‌سازد که برای حل مشکلات سازمان دخالت کنند و در حل این مشکلات خود را سهیم می‌دانند. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان متفکر دولتی بود که با روش نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. مهم‌ترین داده‌های پژوهش از شیوه مصاحبه به دست آمد که مصاحبه‌شوندگان به روش هدفمند شناسایی شدند. بخشی از داده‌ها نیز با استفاده از منابع مکتوب که تعداد آن‌ها اندک بود، به دست آمد. این موضوع نشان‌دهنده این است که ادبیات پژوهش در این زمینه اندک است و این موضوع نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. با بررسی پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل شد که محققان تاکنون به این موضوع نپرداخته است و تحقیقات انجام شده بیشتر حول موضوعات سازمان یادگیرنده و فواید تفکر انتقادی برای سازمان‌ها است.

شرایط علی یا علل اصلی شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی: بیان‌کننده عوامل عمده‌ای است که سازمان متفکر دولتی از آن‌ها شکل می‌گیرد. در این دسته‌بندی طبق نظر خبرگان سه مفهوم رهبر تفکر آفرین، ساختار تفکر آفرین و شخصیت تفکر آفرین گنجانده شد که مقوله انتخاب شده مناسب برای آن‌ها تفکر آفرینی درونی در نظر گرفته شد. رهبر تفکر آفرین شامل مواردی است که مدیریت هر سازمان می‌تواند با به‌کارگیری آن‌ها به ایجاد و توسعه سازمان متفکر دولتی کمک کند. در واقع یکی از عوامل اصلی ایجاد سازمان متفکر مدیریت هر سازمان است. مدیریت با اتخاذ تصمیماتی در راستای رواج تفکر در سازمان می‌تواند تا حد قابل توجهی به تشکیل سازمان متفکر دولتی کمک کند. ساختار تفکر آفرین دیگر مورد قابل توجه در ایجاد سازمان متفکر دولتی است. ساختار از به‌گونه‌ای طراحی گردد که رواج تفکر در آن لحاظ گردد می‌تواند به تشکیل سازمان متفکر دولتی بسیار کمک کند. شخصیت تفکر آفرین دیگر مورد قابل توجه می‌باشد که تا حدود زیادی بر تشکیل سازمان متفکر دولتی تأثیرگذار است.

مقوله محوری: بیان‌کننده عرصه‌های است که با انجام فعالیت‌هایی می‌تواند به تشکیل سازمان متفکر دولتی کمک کرد. این عرصه‌ها شامل مواردی است مانند توجه به خلاقیت،

تفویض اختیار، تسهیم دانش، عدالت آفرینی و رواج شفافیت. اگر سازمان این موارد را مورد توجه قرار دهند تا حدودی می‌تواند مسیر تشکیل سازمان متفکر دولتی را تسهیل دهد و سازمان بهتر تفکر انتقادی را رواج داده و سازمان به سازمان متفکر دولتی مبدل گردد.

شرایط زمینه‌ای: نشان‌دهنده شرایط و خصوصیات است که سازمان متفکر دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. دولت تفکر آفرین در پژوهش با نظر خبرگان جزء شرایط زمینه‌ای سازمان متفکر دولتی قرار گرفت که خود دولت تفکر آفرین در مقوله تفکر آفرینی بیرونی قرار دارد. دولت تفکر آفرین شامل مواردی است که دولت می‌تواند به شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی کمک کند به این معنی که دولت می‌تواند با انتخاب خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌هایی می‌تواند بر شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی اثرگذار باشد.

شرایط مداخله‌گر یا عناصر اقتضایی: بیان‌کننده زمینه‌های است که شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی را تسریع می‌بخشد. در این پژوهش طبق نظر خبرگان جو تفکر آفرین جزء شرایط مداخله‌گر قرار گرفت که جزء مقوله تفکر آفرینی بیرونی در نظر گرفته شد. جو تفکر آفرین شامل مباحثی است که محیط اطراف و شرایط ناپایدار محیطی بر شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی تأثیرگذار باشد.

عوامل راهبردی: مواردی را شامل می‌شود که راهکارهایی برای شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی را موجب می‌شوند. ترویج تفکر از جمله راهبردهایی است که می‌تواند تأثیرگذار در مبدل شدن سازمان‌های دولتی به سازمان متفکر دولتی باشد. برقراری تفکر استراتژیک در هر سازمان قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان را بالا برده و سازمان را به سمت تبدیل شدن به سازمان متفکر دولتی هدایت خواهد کرد. برنامه‌ریزی منعطف و تغییر در برنامه‌ها با توجه تغییرات محیطی سازمان را پویا انطباق پذیر خواهد ساخت که خود این امر از اساس تشکیل سازمان دولتی است. آموزش دوره‌های خلاقیت و ترویج فنون بروز خلاقیت کارکنان را به نوآوری تشویق کرده و مسیر شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی را هموار خواهد ساخت.

پیامدها: در واقع پیامدها کنش و واکنش‌های است که نتیجه شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی را در بلندمدت نشان می‌دهد. مهم‌ترین پیامد شکل‌گیری سازمان متفکر دولتی ارتقای سازمان است. ارتقای کارکنان و افزایش توان حل مسئله آن‌ها که اگر در مسیر صحیحی قرار گیرند می‌تواند به ارتقای سازمان منجر شود. دیگر پیامد قابل توجه سازمان متفکر دولتی خلاق شدن کارکنان و همچنین در نهایت خلاقیت

میدل شدن به سازمان متفکر دولتی دارد باید اقداماتی در داخل سازمان خود انجام دهد. افزایش اعتماد به نفس کارکنان از جمله مواردی است که به تشکیل این گونه سازمان کمک خواهد کرد یعنی هر چه کارکنان اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند، تمایل بیشتری به تبدیل شدن سازمانها خواهند داشت، پس سازمانها با به کارگیری تکنیک‌های می‌توانند اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهند. منعطف ساختن کارکنان در برابر تغییرات دیگر مورد در این زمینه است که سازمانها با به کارگیری برنامه‌های منعطف و انطباق‌پذیر ساختن کارکنان می‌توانند سازمان را در تبدیل شدن به سازمان متفکر دولتی کمک کنند. کنترل رفتارهای سیاسی یا سیاسی‌بازی داخلی سازمان که ممکن است به تشکیل گروه‌های غیررسمی منجر شود کمک شایانی به سازمانها برای تبدیل شدن به سازمان متفکر خواهد کرد. توانمندسازی کارکنان از نظر روانی و فنی که منجر به افزایش توانمندی و توان حل مسئله آنها خواهد شد، می‌تواند تأثیر چشم‌گیری در تبدیل شدن سازمان به سازمان متفکر دولتی باشد. رواج تفکر استراتژیک در سازمان از جمله موارد مهم در این امر است. تفویض اختیار و مشارکت در مدیریت از مهم‌ترین عوامل در ایجاد سازمان متفکر دولتی می‌باشد که سازمانها باید با تفویض اختیار صحیح و مشارکت دادن کارکنان در مدیریت سازمان، کارکنان را به کارکنانی توانا در جهت تشکیل سازمان متفکر دولتی تبدیل ساختن. نظام پیشنهادها و بهره‌گیری نظرات و ایده‌های کارکنان سازمان را به طرف متفکر شدن تبدیل می‌کند. منعطف ساختن ساختار و برنامه‌ها سازمان را پویا و مستعدتر خواهد ساخت که خود این امر به بروز تفکر انتقادی در سازمان کمک خواهد کرد. حذف بوروکراسی‌های زائد و تسهیل کردن مسیر انجام فعالیت‌های سازمان نیز می‌تواند تا حدودی بروز تفکر را در سازمان رواج دهد. عدالت و شفافیت در سازمان کارکنان متعهدتر و در نتیجه به تفکر آفرینی در سازمان نیز کمک خواهد کرد. آیین‌نامه‌های دولتی در بعضی موارد سبب بروز فشارهای روانی بر کارکنان است که اصلاح آنها می‌تواند کارکنان را با ذهنی خلاق‌تر آماده فعالیت برای سازمان سازد. تکنولوژی‌های جدید و مناسب و استفاده صحیح از آنها سبب بروز توانایی‌های کارکنان خواهد شد که این موضوع سبب تفکر آفرینی در سازمان خواهد شد. بهره‌گیری از تعارض موجود در سازمان و تشویق به ایجاد رقابت در بین کارکنان بسیار مؤثر در تشکیل سازمان متفکر دولتی خواهد بود. ترویج کار گروهی و طراحی مناسب گروه‌های کاری و بهره‌گیری از هم‌افزایی ایجاد شده در سازمان سبب ایجاد تفکر انتقادی در سازمان خواهد شد. ترویج فنون

سازمانی افزایش خواهد یافت. با تشکیل سازمان متفکر دولتی اثربخشی سازمان هم تحت تأثیر قرار خواهد گرفت که از جمله پیامدهای مهم سازمان متفکر دولتی است. توسعه منابع انسانی هم از جمله مواردی است که پیامد سازمان متفکر دولتی هست. در نهایت اگر سازمان‌های دولتی به سازمان دولتی متفکر تبدیل گردند سطح اعتماد به سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار خواهد داد و افزایش اعتماد عمومی را به همراه می‌آورد.

اکنون به بررسی و مقایسه پژوهش‌های پیشین با این پژوهش می‌پردازیم. نجف‌پور (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد بانک‌های دولتی با وضعیت مطلوب سازمان‌های یادگیرنده فاصله دارند، همچنین راهکارهای برای این عدم تطابق ارائه شد. تفاوت این پژوهش با پژوهش حاضر در موضوع کار است پژوهش حاضر سازمان متفکر دولتی را طراحی کرده ولی پژوهش نجف‌پور به تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانکها پرداخته است. شباهت پژوهش در جامعه پژوهش است که هر دو پژوهش سازمان‌های دولتی را مورد پژوهش قرار داده‌اند. الجبوری (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داد یادگیری سازمانی نقش مهمی در تأثیرگذاری بر عملکرد شرکتها خواهد داشت. شباهت این پژوهش با پژوهش حاضر در تأثیرگذار بودن بر اثربخشی سازمان است به گونه‌ای که یادگیری سازمانی و سازمان متفکر هر دو اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

تفاوت دو پژوهش در روش انجام پژوهش و همچنین در دستاوردهای آنها بود که روش پژوهش الجبوری روش کمی ولی پژوهش حاضر به روش کیفی و ارائه مدل است. اودرو (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان داد فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مستقیمی بر نوآوری سازمانی و کارایی سازمانی دارد. تفاوت دو پژوهش روش انجام پژوهش است که پژوهش حاضر به روش کیفی و طراحی مدل انجام گردیده است و پژوهش به روش کتابخانه‌ای و جمع‌آوری ادبیات موجود است. شباهت دو پژوهش در دستاوردهای پژوهش بود که نشان می‌دهد هر دو پژوهش بر نوآوری سازمانی و کارایی سازمانی اثرگذاری مثبت خواهند داشت.

پیشنهادها

این پژوهش در راستای تبدیل شدن سازمانها به سازمان متفکر دولتی انجام گردید که ابعاد مدل شناسایی شد و همچنین راهبردها و پیامدهای پژوهش بیان گردید. در این پژوهش این نتیجه استنباط می‌شود که عامل اصلی که موجب تشکیل سازمان متفکر دولتی خواهد شد تفکر آفرینی درونی سازمان است به این معنی که اگر سازمانی دولتی تمایل به

سپاسگزاری

از کلیه کسانی که در تدوین این مقاله بنده را یاری کردند،
تقدیر و تشکر می‌نماییم.

بروز خلاقیت و ایده پردازی در سازمان و مورد توجه قرار دادن
ایده‌های کاربردی خود از شیوه‌های تفکر آفرینی در سازمان
خواهد بود. اتخاذ دیدهای مطلوب و مؤثر برای سازمان و تشریح
کامل آن‌ها برای کارکنان و اجازه ابراز نظر کارکنان در این امر،
سبب ایجاد بدعت در سازمان خواهد شد.

References

- Ahmadbeigi, A., Akhr, Q., & Imani Naini, M. (2019). The Effectiveness of Critical Thinking Training on Problem Solving Practices in Students. *Quarterly Journal of Research in Teaching*, 7(2), 21-36. (In Persian)
- Akhavan Malayeri, J., Seifi, M., & Faghihi, A. R. (2020). Designing an Educational Package for Developing Critical Thinking on the Basis of the Stories and Allegories of the Holy Quran. *Scientific Journal of Islamic Education*, 27(45), 123-151.
- Azar, E., Bigdeli, I., FazilatPour, M., & Khosravi, S. (2020). The functional differences of alpha band, wave's synchronization in posterior and anterior regions of the brain during divergent and convergent thinking. *Journal of Neuropsychology*, 5(19), 53-72. (In Persian)
- Azerbaijani, N., Shokrani, R., & Lotfi, M. (2018). The model of the influence of the heart on the system of thinking from the point of view of narratives based on the Foundation's data method. *Hadith Sciences Ulum-I Hadith*, 23(2), 3-33. (In Persian)
- Bezanilla, M. J., Galindo-Domínguez, H., & Poblete, M. (2021). Importance of Teaching Critical Thinking in Higher Education and Existing Difficulties According to Teacher's Views. *REMIE-Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 11(1).
- Charmaz, K (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, London, SAGE Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed)*. s.l.: Thousand Oaks, CA Sage.
- Danaeifard, H., & Hasanzadeh, A.R., & Salarieh, N. (2010). Exploring Organizational Indifference: Creating and Validating a Measure. *Strategic Management Thought*, 40(1), 33-99. (In Persian)
- Dayantnejad, N., Irajpour, A.R. (2015). *Investigating the effect of strategic thinking on Sarmani innovation (case study: Qazvin City Education Department)*. International Conference of Management Elites. (In Persian)
- Elhamifar, A., mehdinezhad, V., & farnam, A. (2019). The effectiveness of critical thinking training on the internal and external orientation of high school students. *Journal of Psychological Sciences*, 18(78), 683-689. (In Persian)
- Farzin, S., Barzegar Bafrooyi, K., & Zare, M. (2019). Offering a Model for Shiraz Student-Teachers' Critical Thinking Based on Reading Metacognitive Strategies and Academic Delay of Gratification. *Journal of Educational and Scholastic Studies*, 8(20), 9-30. (In Persian)
- Gelard, P., Hasani, E., Mahmoodi, H., & Sharifi, M. (2018). The Effect of Learning Organizations on Organizational Intelligence with the Intermediary Role of Intellectual Capital. *Quarterly journal of resource management in the police force*, 6(24), 59-82. (In Persian)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Hidari, I., Sifie, M., & Moradimokles, H. (2019). Developing Critical Thinking Skills in Multicultural Learning Environments Based on Constructivism. *Quarterly Ethical Research*, 9(4), 227-243. (In Persian)
- Javanbakht, F., Pahlavan, M., Taremirad, H., & Hosseini E. (2018). Examining the Effects of Intellection and Thought in Deepening in Faith from Holy Qur'an's View. *Iranian Journal of The Knowledge Studies in The Islamic University*, 22(2), 227-243. (In Persian)
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2013). *Research method in educational sciences: quantitative, qualitative, mixed*. Translated by Ali Akbar Khosravi Babadi, Kambyz Pushneh, Tirqif Aghazadeh, Tehran: Aizh. (In Persian)

- Khalifeh, Gh., Fardanesh, H., Hatami, J., Talae, E. (2019). Design and validation a model for reinforcing ' critical thinking skills in online learning environments. *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 26(2), 109-130. (In Persian)
- Mahdiah, O., & Mohammadi, P. (2020). The Effect of Organizational Learning on Organizational Agility with the Mediation Role of Psychological Empowerment. *Managing Education in Organizations (MEO)*, 9(1), 259-278. (In Persian)
- Maxwell, J. A. (2017). *Qualitative research design: an interactive approach*. Translated by Siddiqia Khurshid, Semnan: Semnan University Publications. (In Persian)
- Mehrani, H., Sadeghi, M., & Safdari, M.p(2019). A survey on the relationship between system thinking dimensions with managers' business and competitive intelligence of industrial companies. *Logistics Thought scientific publication*, 18(68), 107-141. (In Persian)
- Mohammadpour, A. (2012). *Qualitative research method against the method*. Tehran: Sociologists Publications. (In Persian)
- Al-Juboori, Z. M. A., Singh, H., Abu, N. N., Mansor, A. S. K., Zulfiqar, U., & Pitchy, A. L. B. A. (2021). The Impact of Organizational Learning, on Firm Performance in The Context of Manufacturing SMES in Malaysia, Mediating Role of Innovation Capability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 796-813.
- Moradi Najaf Abadi, Z., Mohsenpour, M., & Kiamanesh, A.R. (2020). Assessing the first Level of Critical Thinking among Graduate students: Paraphrasing. *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 15(4), 35-70. (In Persian)
- Murtadho, Fr (2021)l Metacognitive and critical thinking practices in developing EFL students' argumentative writing skills. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 10(3), 656-666.
- Najafpour, A.R., Najafbagy, R., & Ddaneshfard, K. (2020). The assessment of realization of the learning organization dimensions in the Iranian Public Owned Banks. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 14(58), 109-33. (In Persian)
- Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1-6.
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242.
- Permana, T. I., Hindun, I., Rofi'ah, N. L., & Azizah, A. S. N. (2019). Critical thinking skills: Its correlation with academic ability, mastering concepts, and analytical skill of undergraduate students in botany class. *JPBI (Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia)*, 5(1), 1-8. (In Persian)
- Piravi Vanak, M. (2020). Phenomenology, "way" of thinking and research. *Philosophical Investigations*, 13(29), 127-144. (In Persian)
- Sahraei Parizi., F., & Brahman, M., (2020). Identifying the Components of Critical Thinking with Reference to the Training in a Verse of the Holy Surah Al-Baqarah. *The Journal of Research in Islamic Education*, 28(47), 63-85. (In Persian)
- Shokri Nodeh, A., Kavousy, E., & Alishiri, B. (2019). Presenting a model for learner Organization in line with enhancing Human Resources Efficiency and Intellectual Capital in the office of Cultural Deputy of Islamic Azad University. *Productivity Management*, 12(48), 181-201. (In Persian)
- Solimanpour, J. (2020). Construction And Standardization Of Self-Evaluation Tool Of Thinking Skills In Maritime Students of teaching on marine sciences. *Teaching in Marine Sciences*, 6(2), 89-103. (In Persian)
- Taghvaeinia, A., Derakhshan, M., & Zarei, R. (2019). Investigate the Role of Moral Justice and Cognitive Abilities Predictors of Critical Thinking in Students. *Educational Psychology*, 15(53), 31-49. (In Persian)