

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرورشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی

شیوه استناددهی: روسایی، فاطمه، تابلی، حمید. و بهشتی فر، ملیکه. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرورشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۴)، ۲۰-۱.

فاطمه روسایی^۱، حمید تابلی^۲، ملیکه بهشتی فر^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: htaboli@pnu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۸ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۹ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۲ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۹ اسفند ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوی مفهومی مهارت پرورشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی و تبیین عوامل مؤثر بر شکلگیری، توسعه و پیامدهای آن بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان مراکز آموزش عالی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع ۱۴ مصاحبه انجام شد. داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی خبرگان و کنترل مستمر فرایند تحلیل استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۵۸ مفهوم، ۵۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی منجر شد. شرایط علی شامل وفاداری سازمانی، تفکر انتقادی، جو سازمانی، هوش اجتماعی، انگیزش کارکنان، تمایل به پیشرفت فردی، صداقت سازمانی، تصمیم‌گیری سازمانی، قدرت و هنر پرورشگری، الزامات محیطی، ارتقای کارکنان و اشتیاق شغلی بود. شرایط زمینهای شامل جسارت سازمانی، سیستم نظارت و کنترل، رقابت‌پذیری سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآمد، خودآگاهی، یادگیری سازمانی، دانش و بینش سازمانی و اخلاق حرفه‌ای شناسایی شد. عوامل سیاسی، اقتصادی، توانایی‌های مدیریتی و اقتدار سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر استخراج گردید. راهبردهای توسعه مهارت پرورشگری شامل تفکر استراتژیک، مدیریت دانش، مشارکت اجتماعی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، ترویج ایده‌ها و حل مسئله بود. پیامدهای این مهارت نیز شامل رفع ابهامات ذهنی، تفکر سیستمی، ارتباطات مؤثر، بهبود کیفیت زندگی کاری، خلاقیت و کارآفرینی، ارتقای شایستگی‌های شغلی، افزایش اعتبار اطلاعات و تقویت عزت نفس بود. پدیده محوری پژوهش در قالب برانگیختن حس جستجوگری، آوای سازمانی، اعتمادبهنفس، نگاه آزادانه و همکاری سازمانی تبیین شد. مهارت پرورشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی پدیده‌های چندبعدی و راهبردی است که از تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. توسعه این مهارت می‌تواند به ارتقای یادگیری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت کارکنان، تقویت نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی منجر شود. بنابراین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر گفتگو، شفافیت، مشارکت و یادگیری مستمر برای نهادینه‌سازی مهارت پرورشگری در مراکز آموزش عالی ضروری است.

کلیدواژگان: مهارت پرورشگری، کارکنان، آموزش عالی، نظریه داده‌بنیاد، یادگیری سازمانی، آوای سازمانی، مدیریت دانشگاهی.

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



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Dimensions and Components of Employees' Questioning Skills in Higher Education Centers

Fatemeh Roasaei¹, Hamid Taboli^{2*}, Malikeh Beheshtifar³

1. PhD Student, Department of Management, Raf.C., Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
3. Department of Management, Raf.C., Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

*Corresponding Author's Email: htaboli@pnu.ac.ir

How to cite: Roasaei, F., Taboli, H., & Beheshtifar, M. (2026). Identifying the Dimensions and Components of Employees' Questioning Skills in Higher Education Centers. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(4), 1-20.

Submit Date: 28 February 2026

Revise Date: 02 June 2026

Accept Date: 09 June 2026

Initial Publish: 29 June 2026

Final Publish: 22 December 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Abstract

The present study aimed to identify the dimensions, components, and conceptual model of employees' questioning skills in higher education institutions and to explain the factors influencing their formation, development, and outcomes. This study employed a qualitative approach using grounded theory methodology. The research population consisted of faculty members, administrators, managers, and employees of higher education institutions who were selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. A total of 14 interviews were conducted. Data were analyzed through open, axial, and selective coding procedures. To ensure trustworthiness, participant validation, expert review, and continuous monitoring of the analytical process were applied. The analysis resulted in the extraction of 158 concepts, 50 subcategories, and 6 major categories. Causal conditions included organizational loyalty, critical thinking, organizational climate, social intelligence, employee motivation, personal advancement orientation, organizational honesty, organizational decision-making, questioning competence, environmental requirements, employee development, and job enthusiasm. Contextual conditions comprised organizational courage, monitoring and control systems, organizational competitiveness, effective organizational culture, self-awareness, organizational learning, organizational knowledge and insight, and professional ethics. Political factors, economic factors, managerial capabilities, and organizational authority emerged as intervening conditions. Strategies for developing questioning skills included strategic thinking, knowledge management, social participation, employee training and empowerment, idea promotion, and problem-solving. The consequences included clarification of ambiguities, systems thinking, effective communication, improved quality of work life, creativity and entrepreneurship, enhanced professional competencies, increased information validity, and strengthened self-esteem. The central phenomenon was conceptualized through curiosity stimulation, organizational voice, self-confidence, open-mindedness, and organizational collaboration. Employees' questioning skills in higher education institutions constitute a multidimensional and strategic phenomenon shaped through the interaction of individual, organizational, and environmental factors. Developing this competency can enhance organizational learning, improve decision-making, increase employee participation, strengthen innovation, and improve educational service quality. Therefore, establishing an organizational culture characterized by dialogue, transparency, participation, and continuous learning is essential for institutionalizing questioning skills within higher education settings.

Keywords: Questioning Skills, Employees, Higher Education, Grounded Theory, Organizational Learning, Organizational Voice, University Management.

مراکز آموزش عالی در دهه‌های اخیر با محیطی پیچیده‌تر، پویاتر و پاسخگوتر از گذشته روبرو شده‌اند؛ محیطی که در آن کیفیت خدمات آموزشی، رضایت ذینفعان، کارآمدی فرایندهای اداری، توان پاسخگویی کارکنان و قابلیت یادگیری سازمانی به عناصر کلیدی موفقیت نهادی تبدیل شده‌اند. در چنین فضایی، کارکنان دانشگاهی دیگر صرفاً مجریان دستورالعملها و فرایندهای اداری نیستند، بلکه به عنوان کنشگران فعال در تعامل با دانشجویان، استادان، مدیران و نهادهای بیرونی، نقشی اساسی در شناسایی مسائل، انتقال اطلاعات، حل ابهامها، بهبود خدمات و پشتیبانی از مأموریت آموزشی و پژوهشی دانشگاه دارند. از این منظر، مهارت پرسشگری کارکنان را میتوان یکی از شایستگیهای بنیادین در محیطهای آموزش عالی دانست؛ زیرا پرسشگری امکان فهم دقیقتر مسئله، تشخیص نیاز مخاطب، اصلاح فرایندهای کاری، توسعه ارتباطات سازمانی و افزایش کیفیت تصمیمگیری را فراهم میکند. اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر میشود که بدانیم بسیاری از چالشهای مدیریتی و عملکردی در سازمانهای آموزشی نه فقط از کمبود منابع، بلکه از ضعف در ارتباط، ابهام در اطلاعات، نبود گفتوگوی مؤثر و ناتوانی در طرح پرسشهای مناسب ناشی میشود.

در ادبیات مدیریت آموزشی، مهارتهای مدیریتی و ارتباطی مدیران و کارکنان از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی دانسته شده‌اند. پژوهشها نشان داده‌اند که مهارتهای مدیریتی مدیران مدارس و نهادهای آموزشی با عملکرد معلمان، اثربخشی سازمانی و کیفیت اجرای فعالیتهای ارتباطی دارد (Akporehe & Asiyai, 2023). همچنین ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی و نقش آنها در بهبود عملکرد کارکنان آموزشی نشان میدهد که رهبری و مدیریت مؤثر زمانی تحقق مییابد که مدیران بتوانند به شکل هدفمند با کارکنان ارتباط برقرار کنند، بازخورد دریافت کنند و زمینه مشارکت آنان را فراهم سازند (Pasaribu et al., 2024). در همین راستا، مهارت پرسشگری را میتوان بخشی از منظومه مهارتهای مدیریتی و ارتباطی دانست که به مدیران و کارکنان کمک میکند اطلاعات معتبرتر گردآوری کنند، ابهامها را کاهش دهند و از طریق گفتوگوی دقیقتر، تصمیمهای مناسبتری اتخاذ نمایند. این مهارت به‌ویژه در مراکز آموزش عالی اهمیت دارد؛ زیرا محیط دانشگاهی ذاتاً بر پرسش، کاوش، استدلال، گفتگو و تولید دانش استوار است.

پرسشگری در محیط سازمانی تنها به معنای طرح سؤالات ساده یا اداری نیست، بلکه نوعی مهارت شناختی، ارتباطی و تحلیلی است که با تفکر انتقادی، توان حل مسئله، خودآگاهی، اخلاق حرفهای و یادگیری سازمانی پیوند دارد. در زمینه دانشگاه، فرهنگ تفکر انتقادی میان اعضای هیئت علمی و کنشگران دانشگاهی یکی از مؤلفههای مهم توسعه علمی و سازمانی محسوب میشود و طراحی الگوهای فرهنگی برای تقویت تفکر انتقادی میتواند زمینه‌ساز پویایی علمی و افزایش کیفیت تصمیمگیری باشد (Bakhtazmay & Farhangi, 2017). پرسشگری نیز در همین چارچوب قرار میگیرد؛ زیرا پرسش مؤثر، نقطه آغاز تفکر انتقادی، تحلیل مسئله و اصلاح فرایندهاست. مطالعه‌های درباره برنامه آموزشی مبتنی بر پرسشگری نشان داده است که استفاده از پرسشهای هدفمند میتواند عملکرد یادگیری و اقدامات تاکتیکی را بهبود بخشد و افراد را به سمت فهم عمیقتر موقعیت هدایت کند (Práxedes et al., 2016). این یافته اگرچه در زمینه ورزشی گزارش شده است، اما از نظر مفهومی نشان میدهد که پرسشگری یک ابزار شناختی و آموزشی قدرتمند است که میتواند در محیطهای سازمانی و آموزشی نیز به ارتقای کیفیت کنش و تصمیم کمک کند.

از سوی دیگر، مراکز آموزش عالی به دلیل ماهیت خدماتی و دانشی خود نیازمند نظامهای ارتباطی شفاف و پاسخگو هستند. استانداردسازی و تمرکز خدمات دانشجویی در دانشگاهها نشان داده است که ساماندهی فرایندهای ارائه خدمت، بدون توجه به تعامل کارکنان با مخاطبان و

بدون شناخت دقیق نیازهای آنان، نمیتواند به کیفیت مطلوب منجر شود (Nurcholis et al., 2024). در چنین وضعیتی، کارکنانی که از مهارت پرسشگری برخوردارند، میتوانند نیازهای واقعی دانشجویان و استادان را بهتر تشخیص دهند، اطلاعات ناقص یا نادرست را اصلاح کنند و از طریق پرسشهای دقیق، فرایند ارائه خدمت را به سمت شفافیت و کیفیت بیشتر هدایت نمایند. افزون بر این، تحلیل سیستمی در اثربخشی مدیریتی مدیران آموزشی نشان میدهد که عملکرد مدیریتی به درک روابط بین اجزای سازمان، شناسایی عوامل اثرگذار و تحلیل دادههای محیطی وابسته است (Oparaji et al., 2024). پرسشگری در این معنا ابزاری برای تحلیل سیستم، کشف روابط پنهان و فهم بهتر مسائل پیچیده سازمانی است.

پژوهشهای اخیر در حوزه مدیریت آموزشی، نقش سبکهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را در عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی برجسته کردهاند. برای مثال، سبکهای مدیریتی مدیران و اقلیم مدرسه با تعهد سازمانی کارکنان آموزشی ارتباط دارند و میتوانند مشارکت، انگیزش و کیفیت عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهند (Oredein & Bello, 2022). همچنین فعالیتهای مدیریتی مدیران و فرهنگ سازمانی از مسیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان اثر میگذارند (**"The Influence of Principal Managerial Activities and Organizational Culture on Performance Through Job Satisfaction of Elementary School Teachers in South Paringin District," 2022**). این یافتهها نشان میدهد که مهارت پرسشگری کارکنان را نمیتوان جدا از بستر سازمانی تحلیل کرد. اگر فرهنگ سازمانی بر سکوت، ترس، سلسله مراتب خشک یا بیاعتمادی استوار باشد، حتی کارکنان توانمند نیز ممکن است از طرح پرسشهای چالشبرانگیز خودداری کنند. در مقابل، فرهنگ مشارکتی، اقلیم حمایتی و مدیریت پاسخگو میتواند پرسشگری را به یک رفتار مثبت، یادگیرنده و توسعهمحور تبدیل کند.

ابعاد اخلاقی و حرفهای نیز در تحلیل مهارت پرسشگری اهمیت ویژهی دارند. پرسشگری زمانی سازنده است که با احترام، انصاف، رعایت حقوق مخاطب، صداقت و هدف اصلاحی همراه باشد. پژوهش دلفی درباره اصول و رفتارهای اخلاقی مدیران پرستاری نشان میدهد که اصول اخلاقی مدیریتی در رفتار حرفهای، تصمیمگیری و کیفیت تعاملات نقش تعیینکننده دارد (Ayan & Baykal, 2024). این موضوع در مراکز آموزش عالی نیز صادق است؛ زیرا کارکنان در مواجهه با دانشجویان، استادان و مدیران باید پرسشهایی مطرح کنند که هم روشنکننده مسئله باشد و هم کرامت، امنیت روانی و اعتماد متقابل را حفظ کند. در همین زمینه، ادراک کارکنان از ویژگیهای مدیران سازمان نیز بر اعتماد، ارتباط و کیفیت تعاملات سازمانی اثر میگذارد (Andreş, 2024). بنابراین، مهارت پرسشگری تنها یک مهارت فنی نیست، بلکه با اخلاق حرفهای، منش ارتباطی، اعتماد سازمانی و کیفیت رهبری پیوند دارد.

در سطح عملکردی، پرسشگری میتواند با کیفیت مدیریت، کنترل کیفیت، ارزیابی عملکرد و تصمیمگیری مبتنی بر داده ارتباط پیدا کند. پژوهشی درباره سبک رهبری و نظام کنترل کیفیت در عملکرد مدیریتی نشان میدهد که عملکرد مدیران از طریق سازوکارهای سنجش و کنترل متوازن قابل بهبود است (Nurdin et al., 2024). چنین سازوکاری زمانی کارآمد خواهد بود که کارکنان و مدیران بتوانند درباره شاخصها، دادهها، خطاها، کاستیها و راهحلهای پرسشهای درست مطرح کنند. همچنین در فضای آموزش عالی، مهارتهای مدیریتی استادان در آزمونها و ارزیابیهای آنلاین با کیفیت اجرای فرایندهای آموزشی و سنجشی مرتبط است (Galle et al., 2025). این امر نشان میدهد که در محیطهای دانشگاهی جدید، بهویژه با گسترش فناوریهای آموزشی و خدمات الکترونیکی، پرسشگری کارکنان و مدیران میتواند به شناسایی نقصها، بهبود رویهها و افزایش اعتماد به فرایندهای آموزشی کمک کند.

از منظر توسعه حرفه‌ای، پرسشگری می‌تواند عاملی برای رشد شغلی، یادگیری مداوم و توانمندسازی کارکنان باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعادل کار و زندگی بر توسعه مسیر شغلی اثرگذار است و کیفیت تجربه کاری می‌تواند مسیر رشد حرفه‌ای کارکنان را تقویت یا محدود کند (Devindi & Rajapaksha, 2022). کارکنانی که در محیطی امن، منعطف و یادگیرنده فعالیت می‌کنند، فرصت بیشتری برای رسیدن، یادگیری، بازاندیشی و ارتقای توانایی‌های خود دارند. همچنین استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته و مبتنی بر ویدئو برای ارزیابی داوطلبان مدیریتی نشان می‌دهد که سنجش شایستگی‌های مدیریتی نیازمند توجه به رفتارهای ارتباطی، تحلیلی و پاسخگویی افراد است (Brown & Vincent, 2022). مهارت پرسشگری نیز یکی از همین شایستگی‌هاست که می‌تواند در انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان و مدیران مراکز آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد.

در حوزه آموزش مهارت‌های مدیریتی، شواهد نشان می‌دهد که رویکردهای فعال یادگیری مانند یادگیری مبتنی بر مسئله می‌توانند مهارت‌های تیمی و قابلیت‌های مدیریتی فراگیران را بهبود بخشند (Eddi et al., 2023). این یافته از آن جهت برای پژوهش حاضر اهمیت دارد که پرسشگری، هسته اصلی یادگیری مبتنی بر مسئله و حل مسئله مشارکتی است. فرد یا سازمانی که نتواند مسئله را به‌درستی بپرسد، معمولاً در تعریف مسئله، تحلیل داده‌ها و انتخاب راه‌حل نیز دچار ضعف خواهد شد. همچنین مدیران مراکز فنی و حرفه‌ای برای تضمین کیفیت و مهارت‌آموزی به تکنیک‌های مدیریتی خاصی نیاز دارند که شامل برنامه‌ریزی، هدایت، کنترل، ارتباط و ارزیابی مستمر است (Odo, 2023). در مراکز آموزش عالی نیز کارکنان برای ارائه خدمات باکیفیت، نیازمند مهارت‌هایی هستند که آنان را قادر سازد مسئله را تشخیص دهند، سؤال مناسب بپرسند، اطلاعات معتبر دریافت کنند و مسیر حل مسئله را پیگیری کنند.

یکی دیگر از ابعاد مهم موضوع، ارتباط میان پرسشگری، مشارکت و تعهد سازمانی است. مشارکت در بودجه‌ریزی و تعهد سازمانی در شرکت‌های ساختوساز نشان داده است که مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی می‌تواند بر نگرش و رفتار آنان اثر بگذارد (Yanti & Widodo, 2022). اگرچه این مطالعه در محیطی غیرآموزشی انجام شده است، اما از منظر سازمانی نشان می‌دهد که مشارکت واقعی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان بتوانند پرسش کنند، نظر دهند، ابهام‌ها را مطرح کنند و در تصمیم‌سازی نقش داشته باشند. در محیط‌های آموزشی نیز راهبردهای سازگارانه مدیران با اثربخشی مدیریتی آنان ارتباط دارد و مدیرانی که توان انطباق، تعامل و پاسخگویی بیشتری دارند، بهتر می‌توانند سازمان را در مسیر اهداف آموزشی هدایت کنند (Friday et al., 2024). بنابراین، مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی نه فقط یک توان فردی، بلکه بخشی از سازوکار مشارکت، شفافیت و انطباق سازمانی است.

با وجود اهمیت نظری و عملی پرسشگری، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های موجود بر مهارت‌های مدیریتی مدیران، عملکرد معلمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کنترل کیفیت و اثربخشی مدیریتی تمرکز داشته‌اند و کمتر به طور مستقیم به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی در شرایطی اهمیت بیشتری می‌یابد که دانشگاه‌ها برای بقا و رشد در محیط رقابتی امروز، به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند فراتر از انجام وظایف روزمره، مسئله‌شناسی، تحلیل‌گر، ارتباط‌گر، یادگیرنده و پرسشگر باشند. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با تکیه بر تجربه خبرگان، در پی آن است که ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی را شناسایی کند و تصویری نظاممند از عوامل شکل‌دهنده، زمینه‌ساز، مداخله‌گر، راهبردی، پیامدی و محوری این مهارت ارائه دهد.

روششناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی است و با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی انجام شد. از آنجا که در زمینه مهارت پرسشگری کارکنان، به‌ویژه در بافت سازمانی مراکز آموزش عالی، الگوی نظری منسجم و بومی‌شده‌ای وجود ندارد، رویکرد کیفی برای کشف، تبیین و صورت‌بندی مفاهیم پنهان در تجربیهای خبرگان مناسب تشخیص داده شد. در این پژوهش، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد؛ زیرا این روش امکان استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آنها را از دل داده‌های میدانی فراهم میکند و برای موضوعاتی که هنوز چارچوب نظری تثبیت‌شده‌ای درباره آنها شکل نگرفته است، قابلیت بالایی دارد. تمرکز اصلی پژوهش بر فهم عمیق تجربیها، برداشتها و تفسیرهای خبرگان نسبت به چستی مهارت پرسشگری، عوامل اثرگذار بر آن، شرایط زمینهای و مداخله‌گر، راهبردهای تقویت‌کننده و پیامدهای آن در محیط آموزش عالی بود.

جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل دو گروه اصلی بود: نخست، اعضای هیئت علمی و استادان دانشگاه که دارای تجربه علمی، آموزشی، مدیریتی یا پژوهشی مرتبط با حوزه مدیریت، منابع انسانی، علوم تربیتی، روانشناسی، آموزش عالی و رفتار سازمانی بودند؛ و دوم، کارکنان مراکز آموزش عالی که تجربه مستقیم از فرایندهای اداری، آموزشی، ارتباطی و سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی داشتند. انتخاب این دو گروه به این دلیل انجام شد که مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی، هم از منظر سیاست‌گذاری، مدیریت و آموزش قابل بررسی است و هم از منظر تجربه عملی کارکنانی که در تعامل روزمره با دانشجویان، استادان، مدیران و سایر ذینفعان قرار دارند. معیار ورود مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری، سابقه کاری یا علمی مرتبط، آشنایی با محیط آموزش عالی و توانایی ارائه دیدگاه تخصصی درباره مهارتهای ارتباطی و پرسشگری کارکنان بود. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند انجام شد و تلاش گردید افرادی انتخاب شوند که از نظر تجربه، سمت سازمانی، سابقه خدمت، تخصص علمی و ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، اطلاعات غنی و قابل اتکایی ارائه دهند.

فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک اشباع نظری آن بود که مصاحبه‌های جدید دیگر به شکل معناداری مفهوم، مؤلفه یا مقوله تازه‌ای به داده‌های قبلی اضافه نکنند و داده‌های گردآورنده از انسجام و کفایت لازم برای شکل‌گیری الگوی مفهومی برخوردار شوند. در این پژوهش، پس از انجام چهارده مصاحبه، داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند؛ به این معنا که مفاهیم اصلی تکرار می‌شدند، مقوله‌های استخراج‌شده ثبات نسبی پیدا کرده بودند و مصاحبه‌های پایانی بیشتر نقش تأیید، تکمیل و پالایش مقوله‌های پیشین را داشتند. مشارکت‌کنندگان از میان استادان، مدیران گروه، معاونان آموزشی، رؤسای دانشگاه، مدرسان و کارکنان مراکز آموزش عالی انتخاب شدند و از نظر سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی و جایگاه سازمانی تنوع لازم را داشتند. این تنوع به پژوهشگر کمک کرد تا مهارت پرسشگری کارکنان را نه صرفاً از زاویه فردی، بلکه در پیوند با ساختارهای آموزشی، فرهنگ سازمانی، فرایندهای اداری، تعاملات انسانی و الزامات حرفهای مراکز آموزش عالی تحلیل کند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به پژوهشگر این امکان را داد که ضمن حفظ چارچوب کلی پژوهش، انعطاف لازم برای پیگیری پاسخهای مهم، طرح پرسشهای تکمیلی و کشف ابعاد پیش‌بین نشده موضوع را داشته باشد. در این نوع مصاحبه، پرسشها به‌گونه‌ای طراحی شدند که مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاهها، تجربیها، تفسیرها و نمونه‌های عینی خود را درباره مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی بیان کنند. مصاحبه‌ها به‌صورت رودررو و عمیق انجام شد و

در جریان هر مصاحبه، پژوهشگر تلاش کرد فضای گفتگو را به‌گونه‌ای تنظیم کند که مشارکت‌کننده بدون احساس محدودیت، نگرانی یا جهت‌دهی از سوی مصاحبه‌کننده، تجربیها و تحلیل‌های خود را بیان کند. پرسشهای اصلی مصاحبه حول محورهایی مانند شرایط علی شکلگیری مهارت پرسشگری، شرایط زمینه‌ای مؤثر بر آن، عوامل مداخله‌گر، ویژگیهای پدیده محوری، راهبردهای تقویت مهارت پرسشگری و پیامدهای آن در مراکز آموزش عالی تنظیم شد.

پرسشهای مصاحبه با تکیه بر هدف پژوهش، ادبیات نظری مرتبط و منطق نظریه داده‌بنیاد طراحی شدند. در آغاز هر مصاحبه، توضیحاتی درباره هدف پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات، نحوه استفاده از داده‌ها و اختیار مشارکت‌کننده برای ادامه یا توقف مصاحبه ارائه شد. سپس از مشارکت‌کنندگان خواسته شد برداشت خود را از مفهوم مهارت پرسشگری کارکنان در محیط آموزش عالی توضیح دهند و نمونه‌هایی از تجربیهای خود را در این زمینه بیان کنند. در ادامه، مصاحبه‌ها به سمت شناسایی شرایط اثرگذار بر این مهارت هدایت شد؛ برای مثال، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد توضیح دهند چه عوامل فردی، سازمانی، آموزشی، فرهنگی و مدیریتی میتوانند موجب تقویت یا تضعیف مهارت پرسشگری کارکنان شوند. همچنین درباره راهبردهایی که کارکنان، مدیران یا ساختارهای دانشگاهی میتوانند برای ارتقای این مهارت به کار گیرند، پرسشهای تکمیلی مطرح شد. در بخش دیگری از مصاحبه، پیامدهای برخورداری یا فقدان مهارت پرسشگری در کارکنان، از جمله پیامدهای ارتباطی، آموزشی، اداری، تصمیم‌گیری، رضایت ذینفعان و کیفیت خدمات دانشگاهی بررسی شد.

برای افزایش اعتبار داده‌ها، مصاحبه‌ها با دقت ضبط، پیاده‌سازی و بازخوانی شدند. متن مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر به درک عمیق‌تری از محتوای گفته‌ها و زمینه معنایی پاسخها دست یابد. در فرایند گردآوری داده‌ها، پژوهشگر از یادداشت‌برداری میدانی نیز استفاده کرد تا نکات مهم، برداشتهای اولیه، تأکیدهای مشارکت‌کنندگان و ایده‌های تحلیلی احتمالی ثبت شود. به منظور اطمینان از روایی و استحکام یافته‌های کیفی، از معیارهای اعتمادپذیری، انتقالپذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری استفاده شد. برای اعتمادپذیری، تلاش شد داده‌ها به‌صورت دقیق، کامل و نزدیک به گفتار مشارکت‌کنندگان ثبت شوند. برای اتکاپذیری، مسیر اجرای پژوهش، نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان، فرایند مصاحبه، شیوه کدگذاری و تصمیم‌های تحلیلی به‌صورت روشن مستندسازی شد. برای تصدیق‌پذیری، کدها و مقوله‌های استخراج‌شده مورد بازبینی قرار گرفتند و از نظر متخصصان مرتبط برای بررسی تناسب کدها با داده‌های خام استفاده شد. برای انتقالپذیری نیز توصیف نسبتاً دقیق زمینه پژوهش، ویژگیهای مشارکت‌کنندگان و فرایند گردآوری داده‌ها ارائه شد تا امکان قضاوت درباره کاربرد یافته‌ها در موقعیتهای مشابه فراهم شود.

تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش بر اساس منطق نظریه داده‌بنیاد و از طریق فرایند کدگذاری انجام شد. پس از انجام هر مصاحبه، فایل صوتی آن پیاده‌سازی شد و متن مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌به‌خط مورد مطالعه قرار گرفت. تحلیل داده‌ها همزمان با گردآوری داده‌ها پیش رفت؛ به این معنا که پژوهشگر پس از هر مصاحبه، مفاهیم اولیه را استخراج میکرد و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های قبلی را در طراحی پرسشهای تکمیلی مصاحبه‌های بعدی به کار میگرفت. این فرایند رفت‌و‌برگشتی موجب شد داده‌ها به‌صورت تدریجی عمق بیشتری پیدا کنند و ابعاد پنهان مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی روشنتر شوند. در مرحله نخست، داده‌های خام به واحدهای معنایی کوچکتر تقسیم شدند و عبارتها، جمله‌ها یا بخشهایی از متن که به پرسشهای پژوهش مرتبط بودند، مشخص شدند. سپس برای هر بخش معنادار، کد اولیه‌ای اختصاص داده شد تا مضمون اصلی آن بخش را منعکس کند.

در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر تلاش کرد مفاهیم اولیه را بدون تحمیل چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده و تا حد امکان بر اساس معنای نهفته در داده‌ها استخراج کند. در این مرحله، گفته‌های مشارکت‌کنندگان درباره ویژگی‌های فردی کارکنان، توانایی گوش دادن فعال، دقت در فهم مسئله، قدرت طرح پرسش‌های هدفمند، توانایی تشخیص نیاز مخاطب، مهارت ارتباطی، سواد سازمانی، انگیزه یادگیری، فضای گفتوگوی سازمانی، حمایت مدیران، فرهنگ پاسخگویی، آموزش ضمن خدمت و پیامدهای پرسشگری مؤثر بررسی شد. کدهای مشابه یا نزدیک به یکدیگر با هم مقایسه شدند و مفاهیمی که از نظر معنایی همپوشانی داشتند، در قالب مفاهیم منسجم‌تر دسته‌بندی شدند. در این مرحله، پژوهشگر به مقایسه مداوم داده‌ها پرداخت؛ یعنی هر کد تازه با کدهای قبلی مقایسه شد تا شباهت‌ها، تفاوت‌ها، تکرارها و تمایزهای مفهومی مشخص شوند. این مقایسه مداوم به پالایش کدها و جلوگیری از پراکندگی مفهومی کمک کرد.

در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم و کدهای اولیه در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مرتبط سازماندهی شدند. در این مرحله، پژوهشگر تلاش کرد روابط میان مقوله‌ها را شناسایی کند و مشخص سازد که هر مقوله چه جایگاهی در تبیین مهارت پرسشگری کارکنان دارد. برخی مقوله‌ها به شرایط علی مربوط بودند؛ یعنی عواملی که موجب شکلگیری یا تقویت مهارت پرسشگری میشدند. برخی دیگر به شرایط زمینهای اشاره داشتند؛ یعنی بسترهای سازمانی، فرهنگی و آموزشی که امکان بروز این مهارت را فراهم یا محدود میکردند. بخشی از مقوله‌ها نیز به شرایط مداخله‌گر مربوط بودند؛ یعنی عواملی که میتوانند اثر شرایط اصلی را تشدید یا تضعیف کنند. در ادامه، راهبردهای مرتبط با توسعه مهارت پرسشگری و پیامدهای آن نیز از دل داده‌ها استخراج شد. در این مرحله، پدیده محوری پژوهش یعنی مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی در مرکز تحلیل قرار گرفت و سایر مقوله‌ها در ارتباط با آن تبیین شدند.

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی و فرعی پالایش شدند و ساختار نهایی الگوی مفهومی پژوهش شکل گرفت. پژوهشگر در این مرحله کوشید میان مقوله‌های استخراج‌شده انسجام نظری ایجاد کند و نشان دهد که مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی چگونه تحت تأثیر شرایط علی، زمینهای و مداخله‌گر قرار میگیرد، از طریق چه راهبردهایی تقویت میشود و چه پیامدهایی برای کارکنان، مدیران، دانشجویان و کیفیت عملکرد مراکز آموزش عالی به همراه دارد. برای اطمینان از دقت تحلیل، کدگذارها چندین بار بازبینی شد و برخی کدهای تکراری، مبهم یا کمارتباط حذف، ادغام یا اصلاح شدند. همچنین بخشی از داده‌ها در فاصله زمانی مشخص دوباره کدگذاری شد تا میزان ثبات کدگذاری بررسی شود. نتایج این بازبینی نشان داد که کدهای اصلی از پایداری و تناسب کافی برخوردارند و مقوله‌های نهایی میتوانند تصویری منسجم از ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی ارائه دهند.

یافته‌ها

در تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، متن گفتگوها چندین بار خوانده و بازخوانی شد تا آشنایی عمیق با داده‌ها حاصل شود. سپس داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از عبارات معنادار استخراج شد و در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سامان یافتند. حاصل تحلیل مصاحبه‌ها، شناسایی ۱۵۸ مفهوم، ۵۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی بود که در قالب شرایط علی، شرایط زمینهای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری سازماندهی شدند.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۱. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط علی مؤثر بر مهارت پرستگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
شرایط علی	وفاداری سازمانی	سازگاری با محیط، شناخت نقاط قوت و ضعف، وظیفه‌شناسی، هدفمندی، برنامه‌مندی، همسویی با اهداف سازمان
شرایط علی	تفکر انتقادی	کمالگرایی مثبت، تفکر انعکاسی، تفکر مستقل، تفکیک واقعیت از غیرواقعیت، بحث و بررسی سازمانیافته، دقت در نتیجه‌گیری
شرایط علی	جو سازمانی	ادراک کارکنان از محیط، کیفیت درونی سازمان، رویه‌های سختگیرانه، جو غیرحمایتی، جو حمایتی، استقلال، صمیمیت و حمایت
شرایط علی	هوش اجتماعی	هوش اخلاقی، هوش هیجانی، هوش کلامی، تشخیص درست و نادرست، فهم و مدیریت روابط، واکنش مناسب و انعطاف‌پذیر
شرایط علی	انگیزش کارکنان	امنیت روانی، مسیر ارتقای شغلی، نظام پاداش و تنبیه، حقوق و مزایا، تنوع شغلی، استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف
شرایط علی	تمایل به پیشرفت فردی	توانایی حل مسائل سازمان، نگرش مثبت به آینده شغلی، پشتکار، رضایت، سلامت روانی، تلاش برای ارتقای توانایی‌های فردی
شرایط علی	صداقت سازمانی	سیستم گزارشگری سالم، شفافیت فردی و سازمانی، صحت اطلاعات، سلامت سازمانی، سازگاری با محیط، اعتمادسازی سازمانی
شرایط علی	تصمیمگیری سازمانی	مشارکت کارکنان در تصمیمگیری، نقش جامعه در تصمیمگیری، تصویر سازمانی، گشودگی به تجربه، رشد فکری و مهارتی
شرایط علی	قدرت و هنر پرستگری	توانایی پرستگری، مسئولیت‌پذیری، ریسک‌پذیری، تخصص کاری، احاطه بر مسائل، پافشاری بر نظرات و برنامه‌ها
شرایط علی	الزامات محیطی	قوانین و مقررات، تمرکززدایی، بروکراسی‌زدایی، کاهش سلسله‌مراتب، هماهنگی درونی و بیرونی، تعامل با محیط
شرایط علی	ارتقای کارکنان	بهره‌وری، ثبات شغلی، فرصت رشد، جذابیت شغلی، شرایط کاری سالم و ایمن، جبران خدمت منصفانه، نظام پاداش و تنبیه مناسب
شرایط علی	اشتیاق شغلی	شخصیت‌شناسی، وظیفه‌شناسی، جستجوگری، انگیزه درونی مثبت، قدردانی، حمایت عاطفی، ارائه بازخورد

بر اساس یافته‌های جدول ۱، شرایط علی مهارت پرستگری کارکنان در مراکز آموزش عالی مجموعه‌های از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را دربرمیگیرد که زمینه شکلگیری اولیه این مهارت را فراهم میکنند. وفاداری سازمانی، انگیزش، تمایل به پیشرفت، تفکر انتقادی و هوش اجتماعی نشان میدهد که پرستگری صرفاً یک رفتار کلامی نیست، بلکه با نگرش، شخصیت، تعهد، خودآگاهی و توان شناختی کارکنان پیوند دارد. همچنین جو سازمانی، صداقت سازمانی، کیفیت تصمیمگیری و الزامات محیطی نشان میدهد که اگر فضای سازمانی بر شفافیت، حمایت، اعتماد، مشارکت و امنیت روانی استوار باشد، کارکنان آمادگی بیشتری برای طرح پرسشهای سازنده و مشارکت در حل مسائل سازمان خواهند داشت.

جدول ۲. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط زمینهای مؤثر بر مهارت پرستگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
شرایط زمینهای	جسارت سازمانی	قاطعیت، ثبات قدم، شهامت، شجاعت در رویارویی با افراد، غلبه بر ترس سازمانی، تمرکز بر ارزشهای مشترک
شرایط زمینهای	سیستم نظارت و کنترل	پاداش، تشویق کارکنان، جریمه، ترس، فشار کاری، نظارت بر عملکرد، گزارشدهی، دقت و تمرکز در کار
شرایط زمینهای	تمایلات شغلی کارکنان	ترغیب به مشارکت، دریافت بازخورد، درخواست اطلاعات، خرد جمعی، تحول در مسیر شغلی، رهبری تحول‌آفرین
شرایط زمینهای	پرستگری استراتژیک	تعیین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید، سازمان استراتژی‌محور، هماهنگی، تحلیل محیط رقابتی
شرایط زمینهای	رقابت‌پذیری سازمانی	امکان برتری بر رقبای، مزیت رقابتی پایدار، روحیه رقابتی، شکافیابی رقابتی، نگرش پرستگرا
شرایط زمینهای	پاسخگویی و شفافیت سازمانی	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خیرخواهی، وجدان کاری، پاسخگویی به پرسشهای کارکنان، تعهد مدیریتی

Personal Development and Organizational Transformation

شرایط زمینهای	فرهنگ سازمانی کارآمد	اصلاح فرهنگ سازمان، چشماندازهای بلندمدت، هنجارهای سازمانی، فرهنگ مشارکتی، حمایت از تغییر
شرایط زمینهای	مسئولیتپذیری فردی	احساس مسئولیت نسبت به آینده سازمان، انجام وظایف شغلی، سازگاری با مدیران و کارکنان، مسئولیتپذیری اجتماعی
شرایط زمینهای	خودآگاهی	شناخت خود و دیگران، شناخت نقاط ضعف و قوت، درک شباهتها و تفاوتها، کنجکاوی شناختی، لذت دانستن
شرایط زمینهای	مهارت تفکر	هدایت پرسشگری در مسیر مأموریت سازمان، شناسایی مشکلات، پژوهشهای نوآورانه، توسعه دانش پرسشگری
شرایط زمینهای	آمدگی ذهنی کارکنان	مهیا کردن شرایط ذهنی پرسشگری، مطالعه بیشتر، رفع موانع ذهنی، ساختارهای شناختی منسجم، باور به تحول
شرایط زمینهای	مطالبهگری	فضای مطالبهگری، آموزش مطالبهگری، آشنایی کارکنان با حقوق خود، استفاده از رسانهها، نامهنگاری و درخواست شفاهی
شرایط زمینهای	یادگیری سازمانی	فرهنگ یادگیری، انطباقپذیری، تصمیمگیری مشارکتی، هدف مشترک سازمانی، اولویت دادن به یادگیری
شرایط زمینهای	دانش و بینش سازمانی	اکتشاف و خلق دانش، کسب دانش از آموزش، یکپارچهسازی دانش، ارتباط شفاف با همکاران، دانش ضمنی
شرایط زمینهای	اخلاق حرفهای	اخلاق کار، مسئولیت حرفهای، احترام به ارزشها و هنجارهای اجتماعی، عدالت، انصاف، هویت علمی و حرفهای

مطابق جدول ۲، شرایط زمینهای بیانگر بسترهایی است که امکان بروز و استمرار مهارت پرسشگری را در مراکز آموزش عالی فراهم میکند. جسارت سازمانی، خودآگاهی، آمدگی ذهنی و مهارت تفکر از جمله زمینهای فردی هستند که کارکنان را برای طرح پرسشهای مؤثر آماده میسازند. در کنار آن، فرهنگ سازمانی کارآمد، یادگیری سازمانی، دانش و بینش سازمانی، پاسخگویی و شفافیت، اخلاق حرفهای و سیستم نظارت و کنترل نشان میدهند که پرسشگری کارکنان زمانی به رفتاری پایدار تبدیل میشود که سازمان، پرسیدن را تهدید تلقی نکند، بلکه آن را بخشی از فرایند یادگیری، اصلاح، مشارکت، رقابتپذیری و بهبود مستمر بداند.

جدول ۳. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقولههای فرعی شرایط مداخلهگر مؤثر بر مهارت پرسشگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
شرایط مداخلهگر	عوامل سیاسی	توازن قدرت سیاسی، تصمیمات کلان، ناکارآمدی سیاستهای سازمانی، تغییر شرایط سازمان با تغییر دولتها، تغییر مدیران و سیاستها
شرایط مداخلهگر	عوامل اقتصادی	کاهش هزینههای بیپرده، شفافیت اطلاعات، کاهش اتلاف منابع، بازگشت سرمایه، کمبود بودجه، کمبود نیروی انسانی، محدودیت منابع
شرایط مداخلهگر	تواناییهای مدیریتی	عدم ثبات مدیریت، ناتوانی در هدایت کارکنان، ناتوانی در اداره محیط، ناهماهنگی مدیریتی، کنترل نامطلوب کارکنان
شرایط مداخلهگر	اقتدار سازمانی	ارزشهای غیرهمسو با سازمان، رفتارهای خودکامه، ارجحیت موفقیت فردی بر موفقیت سازمانی، سلطهجویی
شرایط مداخلهگر	هنجارهای سازمانی	عدم اعتماد به مدیریت، جابهجاییهای بدون دلیل، برخورد ناشایست مدیر، ابراز نارضایتی، سکوت سازمانی
شرایط مداخلهگر	نگاه از بالا به پایین	نبود همبستگی جمعی، ابزاری دیدن کارکنان، محدود شدن مشارکت، کاهش مباحثه و تعامل سازنده

توسعه فردی و تحول سازمانی

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که مهارت پرسشگری کارکنان، علاوه بر عوامل فردی و سازمانی، تحت تأثیر شرایط مداخله‌گری قرار دارد که می‌توانند مسیر بروز این مهارت را تقویت یا تضعیف کنند. عوامل سیاسی و اقتصادی، به‌ویژه تغییرات مدیریتی، تغییر سیاستها، محدودیت بودجه و کمبود نیروی انسانی، می‌توانند فضای سازمان را به سمت محافظه‌کاری، سکوت یا پرسشگری حداقلی سوق دهند. همچنین ناهماهنگی مدیریتی، اقتدارگرایی، نگاه از بالا به پایین و بیاعتمادی به مدیریت سبب می‌شود کارکنان پرسشگری را رفتاری پرهزینه تلقی کنند و از بیان دیدگاهها، نقدها و پرسشهای خودداری نمایند. بنابراین، کنترل شرایط مداخله‌گر برای تبدیل پرسشگری به یک رفتار سازنده و سازمانی ضروری است.

جدول ۴. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی راهبردهای توسعه مهارت پرسشگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
راهبردها	تفکر استراتژیک	برنامهریزی استراتژیک، تعیین رسالت، دورنما و ارزشهای سازمان، شناسایی موضوعات استراتژیک، تحلیل محیط داخلی و خارجی
راهبردها	مشارکت اجتماعی	سازمان اجتماعیمحور، مشارکت گروههای اجتماعی، تعامل افراد با یکدیگر، سرمایه اجتماعی سازمانی
راهبردها	تحول در مسیر زندگی کاری	تدبیر و ذکاوت، شیوه اندیشیدن، پرسشگری قوی، توانایی طرح پرسشهای ارزشمند، پویایی مسیر شغلی
راهبردها	تصمیمگیری منطقی	تعریف مشکل، تعیین معیارهای قضاوت، ارزیابی گزینهها، انتخاب بهترین راه، کاهش خطا در تصمیمگیری
راهبردها	آیندهنگری مستمر	چشمانداز زمانی، پیشبینی پیامدهای آینده، برنامهریزی برای آینده، آمادگی برای تغییر
راهبردها	مدیریت دانش	اشاعه دانش، توسعه قابلیتها، ایدههای جدید، ذخیره دانش، انتقال و اشتراک دانش، یادگیری از تجربههای سازمانی
راهبردها	آموزش و توانمندسازی کارکنان	آموزشهای اولیه مدیریتی، امکانات آموزشی، آموزش اثربخش، تحلیل نیازهای آموزشی، آموزش از راه دور، توانمندسازی کارکنان
راهبردها	توانمندسازی مدیران	خودمختاری، شایستگی، حمایت، فرصت روابط سازمانی، آموزش و یادگیری، ویژگیهای شخصیتی مدیران
راهبردها	ترویج ایدهها	پرسشگری خودجوش، خوداصلاحگری، تشخیص درست و غلط، ترویج رفتار پرسشگرانه، تغییر شیوه تفکر نسبت به پرسشگری
راهبردها	کیفیت پرسش	واکاوی نظرات، هدفمندی ایدهها، جهتدهی به نظرات، انتخاب پرسشهای مناسب، واقعگرایی
راهبردها	حل مسئله	تصمیمگیری درست، شناخت راهحلهای، کاهش استرس، تعامل انسانی، یادگیری دقیقتر، جهش فکری، جامعه پویا

مطابق جدول ۴، راهبردهای توسعه مهارت پرسشگری کارکنان بر دو محور اصلی استوار است: نخست، توانمندسازی شناختی و حرفهای کارکنان و مدیران؛ و دوم، ایجاد ساختارهای سازمانی پشتیبان پرسشگری. تفکر استراتژیک، مدیریت دانش، تصمیمگیری منطقی و آیندهنگری مستمر نشان می‌دهد که پرسشگری باید در سطح کلان سازمان به عنوان بخشی از نظام اندیشه و تصمیمسازی پذیرفته شود. از سوی دیگر، آموزش و توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، ترویج ایدهها و توجه به کیفیت پرسش نشان می‌دهد که مهارت پرسشگری نیازمند آموزش، تمرین، بازخورد، فضای گفتگو و تغییر نگرش نسبت به پرسیدن است. در این چارچوب، پرسشگری به ابزاری برای حل مسئله، کاهش ابهام، ارتقای یادگیری و افزایش پویایی سازمانی تبدیل می‌شود.

جدول ۵. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی پیامدهای مهارت پرسشگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
پیامدها	رفع ابهامات ذهنی	صبر و حوصله در شناسایی مسائل، فرار از ابهام، جمعآوری اطلاعات، دقت در تصمیمگیری، رهایی از وسوسه‌های فکری
پیامدها	تفکر سیستمی	یکپارچهسازی ارائهدهندگان خدمات، یکپارچهسازی ارتباطات متقابل، کلنگری، درک روابط میان اجزای سیستم
پیامدها	کاهش نویز و دادههای زائد	کیفیت دادهها، پرسشگری اصولی، حذف دادههای نادرست یا بیارزش، استخراج درست معنا از دادهها
پیامدها	ارتباطات مؤثر	ارتباطات عمودی، ارتباطات سازمانی تسهیلکننده، اعتماد، پذیرش، تضارب افکار، ارتباطات برونسازمانی

Personal Development and Organizational Transformation

پیامدها	بهبود کیفیت زندگی کاری	ارتقای کیفیت مهارت پرسشگری، کارایی، دقت در عملکرد، دیده شدن مشکلات، آمادهسازی کارکنان، مدیریت کیفیت جامع
پیامدها	خلاقیت و کارآفرینی	مدیر خلاق و نوآور، ریسکپذیری، تحمل ابهام، فرهنگ خلاقیت و نوآوری، تشویق خلاقیت، استقلال کارکنان
پیامدها	ارتقای شایستگیهای شغلی	رهبری گروههای کاری، توانایی کار تیمی، رشد فردی، شایستگی فرهنگی، شایستگی مدیریتی
پیامدها	افزایش اعتبار و صحت اطلاعات	ارتقای شغلی، ارزشگذاری برای اعتبار دادهها، بررسی مجدد صحت اطلاعات، کشف روابط پنهان
پیامدها	عزت نفس	تقویت روحیه پرسشگری، قضاوت درست، ارائه بازخورد مناسب، ایجاد محیط امن در ذهن مخاطب، فرصت تفکر، مهارت رفتاری

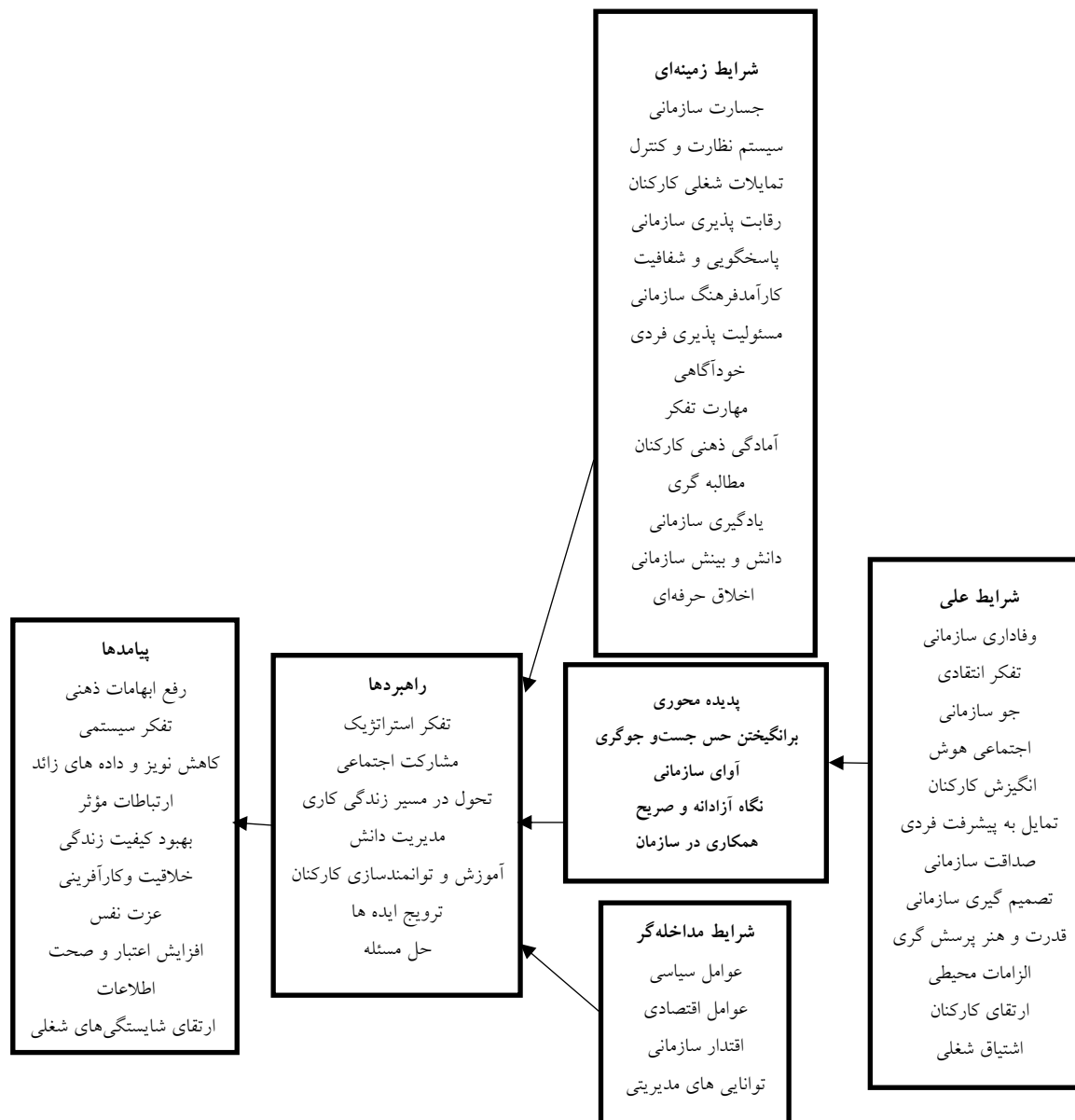
بر اساس یافتههای جدول ۵، پیامدهای مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی قابل مشاهده است. در سطح فردی، پرسشگری موجب افزایش عزت نفس، تقویت مهارت رفتاری، کاهش ابهام ذهنی، تصمیمگیری بهتر و رشد شایستگیهای شغلی میشود. در سطح سازمانی نیز پرسشگری به بهبود ارتباطات، افزایش صحت اطلاعات، کاهش دادههای زائد، تقویت تفکر سیستمی، ارتقای کیفیت خدمات، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی کمک میکند. این یافتهها نشان میدهد که مهارت پرسشگری صرفاً یک توان ارتباطی نیست، بلکه پیامدهای آن به کیفیت تصمیمگیری، کارایی سازمان، توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد مراکز آموزش عالی گسترش مییابد.

جدول ۶. شکلگیری کدها، مفاهیم و مقولههای فرعی پدیده محوری مهارت پرسشگری کارکنان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم کلیدی استخراجشده
پدیده محوری	برانگیختن حس جستوجوگری	پرسشگری فرضی، ادراک در رفتار سازمانی، شناخت و پیشبینی مسائل سازمان، اشراف کافی به مسائل سازمانی
پدیده محوری	الگوسازی برای پرسشگری و تفکر	برانگیختن علاقه و کنجکاوی، هدایت تفکر در مسیر معین، آموزش چگونه فکر کردن، چگونه پرسیدن و چگونه پاسخ یافتن
پدیده محوری	اعتمادبه نفس و خودباوری	جرئت انتخاب و حرف زدن، نداشتن اضطراب در مواجهه با ردههای بالاتر، اتکا به دانش و اطلاعات
پدیده محوری	آوای سازمانی	آوای تدافعی، آوای نועدوستانه، آوای مطیع، تشریک مساعی، رفتارهای دفاعی، تسلیم در برابر شرایط موجود
پدیده محوری	نگاه آزادانه و صریح	پرسشگری چالشانگیز، غلبه بر ترس ذاتی، چشمانداز جدید به سازمان، آزادی و استقلال در اندیشه
پدیده محوری	هوش کلامی	تسلط بر مهارتهای کلامی، درک گفتار، تأثیر کلام بر دیگران، کنترل کلمات، فن بیان، اعتمادبه نفس
پدیده محوری	همکاری در سازمان	مشارکت سازمانی، فرهنگ و مدیریت مشارکتی، افزایش نوآوری درونی، فرهنگ مشورتی، روابط دوستانه، مشارکت در امور

مطابق جدول ۶، پدیده محوری پژوهش، مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی است که در قالب مجموعهای از تواناییهای شناختی، ارتباطی، رفتاری و سازمانی معنا مییابد. این پدیده با برانگیختن حس جستوجوگری، اعتمادبه نفس، خودباوری، هوش کلامی، نگاه آزادانه و صریح، آوای سازمانی و همکاری در سازمان پیوند دارد. از منظر مشارکتکنندگان، کارمند پرسشگر فردی است که نسبت به مسائل سازمان بیتفاوت نیست، توانایی تشخیص مسئله دارد، با جرئت و آگاهی پرسش میکند، از کلام مناسب استفاده میکند، در روابط سازمانی

مشارکت دارد و پرسش را ابزاری برای فهم بهتر، اصلاح امور و ارتقای عملکرد سازمان میداند. بنابراین، مهارت پرسشگری در این پژوهش به عنوان پدیده‌های چندبعدی شناخته شد که در تعامل میان فرد، سازمان، فرهنگ و مدیریت شکل میگیرد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی بود. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که مهارت پرسشگری کارکنان پدیده‌های چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل میگیرد، از طریق راهبردهای مشخصی توسعه مییابد و پیامدهای گسترده‌ای در سطح فردی و سازمانی به همراه دارد. نتایج پژوهش بیانگر آن بود که شرایط علی شامل وفاداری سازمانی، تفکر انتقادی، جو سازمانی، هوش اجتماعی، انگیزش کارکنان، تمایل به پیشرفت فردی، صداقت سازمانی، تصمیم‌گیری سازمانی، قدرت و هنر پرسشگری، الزامات محیطی، ارتقای کارکنان و اشتقاق شغلی است. این یافته نشان میدهد که مهارت پرسشگری صرفاً یک مهارت ارتباطی یا زبانی نیست، بلکه ریشه در ویژگی‌های شناختی، انگیزشی، شخصیتی و سازمانی

کارکنان دارد. کارکنانی که از تفکر انتقادی، انگیزه پیشرفت، هوش اجتماعی و تعهد سازمانی بیشتری برخوردارند، تمایل بیشتری به شناسایی مسائل، طرح پرسشهای مؤثر و مشارکت در فرایندهای تصمیمگیری دارند. این نتیجه با یافتههای پژوهش باختازمای و فرهنگی درباره نقش تفکر انتقادی در توسعه فرهنگ دانشگاهی همسو است؛ زیرا آنان نشان دادند که تفکر انتقادی یکی از زیرساختهای اصلی مشارکت فعال در محیطهای دانشگاهی محسوب میشود (Bakhtazmay & Farhangi, 2017). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعات مرتبط با مهارتهای مدیریتی و عملکرد سازمانی نیز همخوانی دارد؛ زیرا پژوهشهای انجامشده نشان دادهاند که تواناییهای مدیریتی، مهارتهای شناختی و قابلیت تحلیل مسائل نقش مهمی در ارتقای عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان دارند (Akporehe & Asiyai, 2023; Pasaribu et al., 2024).

یافتههای پژوهش همچنین نشان داد که شرایط زمینهای مهارت پرسشگری شامل جسارت سازمانی، سیستم نظارت و کنترل، تمایلات شغلی کارکنان، رقابتپذیری سازمانی، پاسخگویی و شفافیت سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآمد، مسئولیتپذیری فردی، خودآگاهی، مهارت تفکر، آمادگی ذهنی، مطالبهگری، یادگیری سازمانی، دانش و بینش سازمانی و اخلاق حرفهای است. این نتایج نشان میدهد که حتی در صورت وجود انگیزه و توانایی فردی، بدون فراهم بودن بسترهای فرهنگی و سازمانی مناسب، مهارت پرسشگری نمیتواند بهصورت پایدار در سازمان نهادینه شود. فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت، شفافیت و یادگیری، زمینه را برای طرح آزادانه پرسشها فراهم میکند و کارکنان را به بیان ایدهها و دغدغههای خود تشویق مینماید. این یافته با نتایج مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی، اقلیم سازمانی و تعهد کارکنان همخوانی دارد. پژوهش اوردین و بلو نشان داد که اقلیم مدرسه و سبک مدیریتی مدیران تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان دارد (Oredein & Bello, 2022). همچنین پژوهش مربوط به فعالیتهای مدیریتی و فرهنگ سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی مناسب از طریق افزایش رضایت شغلی موجب بهبود عملکرد کارکنان میشود (The Influence of Principal Managerial Activities and Organizational Culture on Performance Through Job Satisfaction of Elementary School Teachers in South Parangin District, 2022). از این منظر، مهارت پرسشگری را میتوان محصول تعامل میان ویژگیهای فردی کارکنان و محیط سازمانی دانست؛ محیطی که باید امکان گفتوگو، نقد، یادگیری و مشارکت را فراهم سازد.

یکی دیگر از یافتههای مهم پژوهش، شناسایی عوامل مداخلهگر شامل عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، تواناییهای مدیریتی و اقتدار سازمانی بود. این یافته نشان میدهد که مهارت پرسشگری در خلأ شکل نمیگیرد و تحت تأثیر شرایط کلان سازمانی و محیطی قرار دارد. مشارکتکنندگان پژوهش بر این باور بودند که تغییرات مدیریتی، تحولات سیاسی، محدودیتهای بودجهای، کمبود منابع انسانی و ساختارهای اقتدارگرایانه میتوانند مانع شکلگیری فرهنگ پرسشگری شوند. این نتیجه با یافتههای پژوهش نوردین و همکاران همسو است که نشان دادند سبک رهبری و نظامهای مدیریتی نقش تعیینکنندهای در عملکرد مدیریتی سازمانها دارند (Nurdin et al., 2024). همچنین یافتههای مطالعه آندرش نشان داد که ادراک کارکنان از ویژگیهای مدیران میتواند بر رفتارهای سازمانی، اعتماد و مشارکت آنان اثرگذار باشد (Andres, 2024). بنابراین زمانی که مدیریت سازمان از رویکردهای اقتدارگرایانه استفاده کند یا کارکنان نسبت به ثبات و عدالت سازمانی اطمینان نداشته باشند، احتمال کاهش مشارکت، سکوت سازمانی و اجتناب از طرح پرسشهای چالشبرانگیز افزایش مییابد. از این رو، توسعه مهارت پرسشگری مستلزم توجه همزمان به عوامل فردی و شرایط ساختاری و مدیریتی سازمان است.

یافتههای پژوهش در بخش راهبردها نشان داد که توسعه مهارت پرسشگری از طریق تفکر استراتژیک، مشارکت اجتماعی، تحول در مسیر زندگی کاری، مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، ترویج ایدهها و حل مسئله امکانپذیر است. این یافتهها

بیانگر آن است که پرسشگری مهارتی اکتسابی و قابل توسعه است و میتوان از طریق آموزش، یادگیری سازمانی و ایجاد فرصتهای مشارکت آن را تقویت کرد. نتایج این بخش با پژوهش ادی و همکاران همسو است که نشان دادند یادگیری مبتنی بر مسئله موجب ارتقای مهارتهای مدیریتی، کار تیمی و توان حل مسئله میشود (Eddi et al., 2023). همچنین یافتههای پژوهش پرکسدس و همکاران نشان داد که آموزش مبتنی بر پرسشگری میتواند عملکرد شناختی و تصمیمگیری افراد را بهبود بخشد (Práxedes et al., 2016). از سوی دیگر، تأکید مشارکتکنندگان بر نقش مدیریت دانش و انتقال دانش سازمانی با نتایج پژوهشهای مرتبط با یادگیری سازمانی و توسعه قابلیتهای سازمانی همخوانی دارد. این یافتهها نشان میدهد که ایجاد فضای آموزشی مستمر، توسعه مهارتهای تفکر انتقادی و تشویق کارکنان به مشارکت در حل مسائل سازمانی میتواند زمینهساز گسترش فرهنگ پرسشگری در مراکز آموزش عالی باشد.

در بخش پیامدها، نتایج نشان داد که مهارت پرسشگری پیامدهای متعددی از جمله رفع ابهامات ذهنی، تقویت تفکر سیستمی، کاهش دادههای زائد، بهبود ارتباطات مؤثر، ارتقای کیفیت زندگی کاری، افزایش خلاقیت و کارآفرینی، توسعه شایستگیهای شغلی، افزایش اعتبار اطلاعات و تقویت عزت نفس را به همراه دارد. این یافتهها بیانگر آن است که پرسشگری صرفاً ابزاری برای جمعآوری اطلاعات نیست، بلکه نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان ایفا میکند. هنگامی که کارکنان قادر باشند مسائل را بهدرستی شناسایی کنند و پرسشهای مناسبی مطرح نمایند، کیفیت تصمیمگیریها افزایش یافته و خطاهای ناشی از برداشتهای نادرست کاهش مییابد. این نتیجه با یافتههای پژوهش گاله و همکاران درباره نقش مهارتهای مدیریتی در ارتقای کیفیت فرایندهای آموزشی و ارزیابی همخوانی دارد (Galle et al., 2025). همچنین ارتباط میان پرسشگری و خلاقیت با یافتههای مطالعات مرتبط با نوآوری سازمانی، توسعه قابلیتهای حرفهای و بهبود عملکرد کارکنان سازگار است (Akporehe & Asiyai, 2023; Odo, 2023). از سوی دیگر، تقویت عزت نفس و اعتمادبهنفس کارکنان از طریق پرسشگری نشان میدهد که این مهارت نه تنها به توسعه سازمانی کمک میکند، بلکه رشد فردی کارکنان را نیز تسهیل مینماید.

یافتههای مربوط به پدیده محوری پژوهش نشان داد که مهارت پرسشگری کارکنان در مراکز آموزش عالی از طریق برانگیختن حس جستجوگری، تقویت اعتمادبهنفس و خودباوری، شکلگیری آوای سازمانی، توسعه نگاه آزادانه و صریح، ارتقای هوش کلامی و افزایش همکاری در سازمان تبلور مییابد. این یافتهها بیانگر آن است که جوهره مهارت پرسشگری در توانایی کارکنان برای مشاهده انتقادی محیط، تحلیل مسائل، بیان دیدگاهها و مشارکت فعال در امور سازمانی نهفته است. در واقع، پرسشگری نوعی آوای سازمانی محسوب میشود که از طریق آن کارکنان میتوانند ایدهها، نگرانیها و پیشنهادهای خود را بیان کنند. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش مشارکت کارکنان در تصمیمگیری و توسعه سازمانی تأکید کردهاند همسو است (Yanti & Widodo, 2022). همچنین یافتههای پژوهش با مطالعات مربوط به مشارکت، پاسخگویی و تعامل سازمانی نیز هماهنگ است؛ زیرا نشان میدهد که پرسشگری زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان احساس امنیت روانی، استقلال فکری و حمایت مدیریتی داشته باشند (Andres, 2024; Friday et al., 2024). در مجموع، مدل ارائهشده در این پژوهش نشان میدهد که مهارت پرسشگری کارکنان یک سازه چندسطحی است که در تعامل میان عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی شکل میگیرد و میتواند به عنوان یکی از پیشنهادها برای توسعه و تعالی مراکز آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهشهای کیفی با محدودیتهایی همراه بود. نخست، دادههای پژوهش بر اساس تجربیها و برداشتهای مشارکتکنندگان گردآوری شد و ممکن است برخی از دیدگاهها تحت تأثیر شرایط فردی یا سازمانی خاص آنان قرار گرفته باشد. دوم، جامعه مشارکتکنندگان محدود به خبرگان و کارکنان مراکز آموزش عالی بود و امکان تعمیم مستقیم نتایج به سایر سازمانها با احتیاط همراه است.

سوم، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه انجام شد و احتمال تأثیر سوگیریهای ناشی از تمایل مشارکتکنندگان به ارائه پاسخهای مطلوب اجتماعی وجود داشت. همچنین شرایط زمانی و مکانی پژوهش میتواند بر برداشتها و تجربیات افراد اثرگذار بوده باشد.

پیشنهاد میشود در پژوهشهای آینده مدل استخراجشده در این مطالعه با استفاده از روشهای کمی و مدلیابی ساختاری مورد آزمون قرار گیرد تا روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های شناساییشده به صورت تجربی بررسی شود. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان دانشگاههای دولتی و غیردولتی، مراکز آموزش عالی در مناطق مختلف کشور و حتی مقایسه میان سازمانهای آموزشی و غیرآموزشی میتواند به غنای دانش موجود در این حوزه کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی مانند سکوت سازمانی، امنیت روانی، سرمایه اجتماعی، نوآوری سازمانی و رهبری تحولآفرین در توسعه مهارت پرسشگری نیز میتواند موضوع مناسبی برای مطالعات آینده باشد. علاوه بر این، طراحی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تقویت مهارت پرسشگری در میان کارکنان دانشگاهها میتواند مسیر پژوهشی ارزشمندی را فراهم آورد.

مدیران مراکز آموزش عالی میتوانند با ایجاد فضای امن روانی، کاهش ترس از بیان دیدگاهها و تشویق کارکنان به مشارکت فعال، زمینه رشد مهارت پرسشگری را فراهم کنند. برگزاری کارگاههای آموزشی در زمینه تفکر انتقادی، مهارتهای ارتباطی، حل مسئله و پرسشگری حرفهای میتواند به ارتقای این مهارت کمک کند. همچنین پیشنهاد میشود نظامهای ارزیابی عملکرد کارکنان به گونهای طراحی شوند که مشارکت فکری، ارائه پیشنهادها و طرح پرسشهای سازنده مورد تشویق قرار گیرد. ایجاد سازوکارهای رسمی برای دریافت بازخورد، پیشنهادها و انتقادهای کارکنان، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، تقویت شفافیت و پاسخگویی مدیریتی و بهره‌گیری از جلسات گفتوگوی مشارکتی نیز میتواند نقش مهمی در نهادینهسازی فرهنگ پرسشگری در مراکز آموزش عالی ایفا کند.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

In contemporary higher education institutions, employees are expected to perform roles that extend beyond routine administrative duties and encompass active participation in organizational learning, decision-making, problem-solving, and service improvement. As universities increasingly operate within dynamic, knowledge-intensive, and stakeholder-oriented environments, the ability of employees to ask meaningful, constructive, and analytical questions has become a critical competency. Questioning skills facilitate information gathering, reduce ambiguity, support organizational learning, strengthen communication processes, and contribute to evidence-based decision-making. Despite the growing importance of this competency, limited research has

specifically examined the dimensions and components of employee questioning skills within higher education settings.

Previous studies have emphasized the importance of managerial competencies, communication capabilities, organizational participation, and critical thinking in improving organizational effectiveness. Research has demonstrated that managerial skills significantly influence employee performance, institutional effectiveness, and educational outcomes (Akporehe & Asiyai, 2023; Pasaribu et al., 2024). Similarly, studies on educational leadership have highlighted the role of managerial effectiveness, organizational culture, and communication systems in promoting employee engagement and organizational commitment (Oparaji et al., 2024; Oredein & Bello, 2022). Critical thinking has also been identified as a fundamental prerequisite for questioning behaviors and reflective organizational practices (Bakhtazmay & Farhangi, 2017). Furthermore, questioning-based educational approaches have been shown to enhance learning, decision-making, and analytical abilities among participants (Práxedes et al., 2016).

Recent investigations have further demonstrated the significance of organizational transparency, leadership characteristics, ethical management, and employee participation in shaping productive organizational environments (Andreş, 2024; Ayan & Baykal, 2024; Friday et al., 2024). Research on organizational learning, managerial performance, and knowledge management indicates that institutions capable of encouraging inquiry and dialogue are more likely to foster innovation and sustainable development (Nurđin et al., 2024; Odo, 2023). Moreover, employee involvement in organizational processes and decision-making has been linked to stronger organizational commitment and improved performance outcomes (Yanti & Widodo, 2022). Studies have also emphasized the importance of centralized service systems, managerial competencies in digital educational environments, and structured assessment methods for enhancing organizational effectiveness (Brown & Vincent, 2022; Galle et al., 2025; Nurcholis et al., 2024). In addition, career development, work-life balance, and professional learning opportunities have been identified as factors that encourage employee growth and proactive organizational behavior (Devindi & Rajapaksha, 2022). Collectively, these findings suggest that questioning skills may represent a multidimensional construct influenced by individual, organizational, managerial, and environmental factors (Akporehe & Asiyai, 2023; Nurđin et al., 2024; Pasaribu et al., 2024). Therefore, the present study aimed to identify the dimensions and components of employee questioning skills in higher education centers through a qualitative grounded theory approach.

Methods and Materials

This study employed a qualitative methodology using the grounded theory approach. The research was conducted to identify and conceptualize the dimensions and components of employee questioning skills within higher education institutions. The study population consisted of university faculty members, administrators, managers, and employees working in higher education centers who possessed relevant academic qualifications and professional experience related to organizational management, education, and administrative processes.

Participants were selected through purposive sampling based on their expertise, experience, and familiarity with organizational processes in higher education. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, meaning that no new categories or concepts emerged from subsequent interviews. Saturation was reached after fourteen semi-structured interviews.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview protocol focused on identifying causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, consequences,

and the central phenomenon associated with employee questioning skills. All interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, and reviewed multiple times to ensure familiarity with the data.

Data analysis followed the grounded theory coding procedures, including open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, meaningful statements were identified and converted into initial codes. Similar codes were then grouped into concepts and categories during axial coding. Finally, selective coding was conducted to integrate categories into a coherent conceptual framework explaining employee questioning skills in higher education institutions. Trustworthiness was ensured through member checking, expert review, audit trails, and repeated coding procedures.

Findings

Analysis of the interview data resulted in the extraction of 158 concepts, 50 subcategories, and 6 major categories. The identified categories included causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, consequences, and the central phenomenon of employee questioning skills.

The causal conditions influencing questioning skills consisted of organizational loyalty, critical thinking, organizational climate, social intelligence, employee motivation, desire for personal advancement, organizational honesty, organizational decision-making, questioning competence, environmental requirements, employee development, and job enthusiasm. Participants emphasized that employees who demonstrate responsibility, critical reflection, social awareness, motivation, and commitment are more likely to engage in constructive questioning behaviors.

Contextual conditions included organizational courage, monitoring and control systems, occupational tendencies, organizational competitiveness, accountability and transparency, effective organizational culture, individual responsibility, self-awareness, thinking skills, mental readiness, advocacy, organizational learning, organizational knowledge and insight, and professional ethics. These factors provided the organizational and psychological environment necessary for the emergence and sustainability of questioning behaviors.

Intervening conditions comprised political factors, economic factors, managerial capabilities, and organizational authority structures. Participants noted that political instability, budget limitations, managerial inconsistency, authoritarian practices, and organizational bureaucracy could either facilitate or inhibit questioning behaviors among employees.

The strategic dimension included strategic thinking, social participation, transformation in work life, logical decision-making, continuous future orientation, knowledge management, employee training and empowerment, managerial empowerment, idea promotion, question quality improvement, and problem-solving. These strategies represented practical mechanisms through which questioning skills could be cultivated and strengthened within higher education institutions.

The consequences of employee questioning skills were found to include clarification of ambiguities, systems thinking, reduction of unnecessary information, effective communication, improved quality of work life, creativity and entrepreneurship, enhanced professional competencies, increased information validity, and strengthened self-esteem. Participants reported that questioning behaviors contribute to organizational learning, innovation, informed decision-making, and overall institutional effectiveness.

Finally, the central phenomenon of employee questioning skills was conceptualized through dimensions such as curiosity stimulation, modeling of questioning and thinking, self-confidence, organizational voice, open-mindedness, verbal intelligence, and organizational collaboration. These dimensions collectively reflected the essence of questioning as an active, reflective, and participatory organizational behavior.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that employee questioning skills constitute a multidimensional organizational competency shaped by a complex interaction of personal, organizational, managerial, and environmental factors. Rather than representing a simple communication technique, questioning emerged as a comprehensive capability encompassing critical thinking, motivation, ethical awareness, self-confidence, organizational participation, and knowledge creation.

The results indicate that employees are more likely to engage in effective questioning when they experience supportive organizational climates, transparent communication systems, psychological safety, professional growth opportunities, and participatory management practices. Conversely, authoritarian structures, unstable leadership, resource constraints, and restrictive organizational cultures may suppress questioning behaviors and contribute to organizational silence.

The identified strategies suggest that questioning skills can be intentionally developed through training, empowerment programs, organizational learning initiatives, knowledge-sharing systems, and opportunities for collaborative problem-solving. These findings highlight the importance of creating educational and managerial environments that encourage curiosity, dialogue, reflection, and constructive inquiry.

The consequences identified in this study further demonstrate the organizational value of questioning skills. Effective questioning contributes to improved decision-making, stronger communication, enhanced creativity, better information quality, greater employee confidence, and increased organizational adaptability. In knowledge-based institutions such as universities, these outcomes are particularly important because organizational effectiveness depends heavily on learning, innovation, and the continuous exchange of ideas.

Overall, the study proposes a comprehensive grounded theory model of employee questioning skills in higher education centers. The model illustrates how questioning behaviors emerge from the interaction of causal, contextual, and intervening conditions, are strengthened through organizational strategies, and ultimately generate significant individual and organizational outcomes. The findings suggest that higher education institutions seeking sustainable development and organizational excellence should view questioning skills not merely as individual traits but as strategic organizational capabilities that can be cultivated, supported, and institutionalized. By fostering environments characterized by openness, participation, critical reflection, and continuous learning, universities can strengthen employee questioning skills and thereby enhance both organizational performance and educational quality.

References

- Akporehe, D. A., & Asiyai, R. I. (2023). Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance: Evidence From Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(3), 78-84. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.591>
- Andreş, S. (2024). Study on the Perception of the Employees of Some Organizations in Caras-Severin on the Managers' Characteristics. *Robotica & Management*, 29(1), 55-59. <https://doi.org/10.24193/rm.2024.1.9>
- Ayan, G., & Baykal, Ü. (2024). Managerial Ethical Principles and Behaviours for Nurse Managers: A Delphi Method. *Nursing Ethics*, 31(7), 1330-1348. <https://doi.org/10.1177/09697330231197709>
- Bakhtazmay, M., & Farhangi, A. A. (2017). Designing the Culture Model of Critical Thinking between Members of University Faculty. *Public Organizations Management*, 5(2), 107-124. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3759.html?lang=en
- Brown, J., & Vincent, V. (2022). Video-Based Structured Interviews to Assess Managerial Candidates. *Strategic Hr Review*, 21(4), 117-119. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2022-0022>
- Devindi, K. M. A., & Rajapaksha, R. G. S. C. (2022). A Study on the Impact of Work-Life Balance on Career Development. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 03(12), 1266-1272. <https://doi.org/10.55248/gengpi.2022.31232>

- Eddi, E., Santoso, A. D., & Harianto, B. B. (2023). Transformation Through Problem Based Learning (PBL) to Improve Team Skills and Managerial Proficiency of Shipping Electrical Cadets Course in Diploma III Study Program. *Technium Social Sciences Journal*, 51, 132-139. <https://doi.org/10.47577/tssj.v49i1.9726>
- Friday, A. J., Umoren, E. E., Esin, B. M., & Nvula, J. S. (2024). Accommodative Strategies and School Administrator's Managerial Effectiveness in Public Secondary Schools in Akwa Ibom South-South Senatorial District. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(03), 104-114. <https://doi.org/10.36348/gajhss.2024.v06i03.002>
- Galle, S. A., Awaisu, D. A., Owuna, A. A., & Salami, A. A. (2025). Relationship Between Lecturers Managerial Skills on Online Test and Examination of Undergraduate Students in North Central States Universities, Nigeria. *Sjaass*. <https://doi.org/10.70382/sjaass.v7i2.010>
- The Influence of Principal Managerial Activities and Organizational Culture on Performance Through Job Satisfaction of Elementary School Teachers in South Paringin District. (2022). *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-104>
- Nurcholis, C., Kridasakti, S. W., & Hardianto, H. (2024). The Centralization and Standardization of Student Services in Universitas Terbuka. *Technium Social Sciences Journal*, 56, 25-35. <https://doi.org/10.47577/tssj.v56i1.10753>
- Nurdin, R., Hakim, L., & Galib, S. (2024). Leadership Style and Quality Control System on Managerial Performance in a Public Accounting Firm: Mediated Balanced Scorecard Measurement. *Jemba Jurnal Ekonomi Pembangunan Manajemen Dan Bisnis Akuntansi*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.52300/jemba.v4i1.12988>
- Odo, M. I. (2023). Managerial Techniques Required of Principals of Technical and Vocational Colleges for Quality Assurance and Skill Acquisition. *Journal of Vocational Education Studies*, 6(1), 82-95. <https://doi.org/10.12928/joves.v6i1.7812>
- Oparaji, I. C., Uwaezuoke, M.-R. I., & Okonkwo, E. C. (2024). Elements in System Analysis on Principals' Managerial Effectiveness in Public Secondary School. *Eureka Journal of Educational Research*, 3(1), 36-43. <https://doi.org/10.56773/ejer.v3i1.32>
- Oredein, A. O., & Bello, E. O. (2022). School Climate, Principal Managerial Styles and Organisational Commitment Among Junior Secondary School Teachers in Oyo State, Nigeria. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 10(7), 51-69. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i7.2022.4686>
- Pasaribu, J. S., Ismanto, B., & Wasitohadi, W. (2024). The Evaluation of the Principal's Performance in Improving Teacher Performance. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(03), 351-361. <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i03.1027>
- Práxedes, A., Domínguez, A. M., Sevil, J. S. A., García-González, L., & Álvarez, F. d. V. (2016). A Preliminary Study of the Effects of a Comprehensive Teaching Program, Based on Questioning, to Improve Tactical Actions in Young Footballers. *Perceptual and Motor Skills*, 122(3), 742-756. <https://doi.org/10.1177/0031512516649716>
- Yanti, L. I., & Widodo, H. (2022). Budget Participation and Organizational Commitment as Moderating Variables in Indonesian Construction Companies. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i12.11520>