

## ارائه الگوی مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد ساختاری تفسیری

طاهره باقری زاده<sup>۱</sup>، سید احسان امیر حسینی<sup>۲\*</sup>، ولی نوذری<sup>۳</sup>

۱- گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۲- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی،

یاسوج، ایران ۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱

### Predictive Management Model in the Ministry of Sports and Youth with an Interpretive Structural Approach

Tahereh Bagherizadeh<sup>1</sup>, Seyed Ehsan Amir Hosseini<sup>2\*</sup>, Vali Nowzari<sup>3</sup>

1- Department of Sports Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran 2- Assistant Professor, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran 3- Assistant Professor, Department of Sports Management, Arsanjan Branch, Islamic Azad University, Arsanjan, Iran

Received: (2021/08/21) Accepted: (2021/12/03)

#### Abstract

The purpose of this study was to provide a model of progressive management in the Ministry of Sports and Youth with an interpretive structural approach. This research is applied in terms of purpose and the data were collected in the field and in a mixed way (qualitative and quantitative). The statistical sample consisted of 18 experts in the qualitative section and 65 in the quantitative section, managers of the Ministry of Sports and Youth and the general departments of sports and youth of the provinces. Due to the limited number of members, the statistical population was selected as a whole. The research tool was a researcher-made questionnaire and a form of structural self-interaction. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 sports management specialists of the university and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ( $\alpha = 0.92$ ). Interpretive structural modeling and Mick Mac analysis techniques were used to structure the components. Findings showed that there are 10 components and 49 sub-components in the Ministry of Sports and Youth Ministry's progressive management model. They were at the top of the research model. It can be said that macro-organizational goal setting, career development goals, staff training and implementation of strategic plans, transfer of scientific and practical experiences as well as talent development, will pave the way for the development of proactive management in the Ministry of Sports and Youth.

**Keywords:** Pre-Action, Competitiveness, Ministry of Sports and Youth

#### چکیده

هدف پژوهش، ارائه الگوی مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد ساختاری تفسیری بود. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و دادهها به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) گردآوری شد. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۸ تن از خبرگان و در بخش کمی، مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان استانها، برابر با ۶۵ تن بودند. به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه آماری به صورت تمام شمار به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته و فرم خودتاملی ساختاری بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha = 0.92$ ). جهت ساختاردهی مؤلفهها از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری و تجزیه و تحلیل میک مک استفاده شد. یافتهها نشان داد که در الگوی مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان ۱۰ مؤلفه و ۴۹ زیر مؤلفه وجود دارد و مؤلفههای نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت و دانش، مهارت و توانایی در سطح زیربنایی قرار گرفتند و مؤلفههای توسعه رقابت پذیری و ایجاد آمادگی برای تغییر در رأس مدل پژوهش واقع شدند. می توان گفت که هدف گذاری کلان سازمانی، تعیین اهداف توسعه شغلی، آموزش کارکنان و اجرای برنامه راهبردی، انتقال تجارب علمی و عملی و نیز پرورش استعدادها، توسعه مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان را هموار خواهد کرد.

**واژه‌های کلیدی:** پیش کنشی، رقابت پذیری، وزارت ورزش و جوانان

\* نویسنده مسئول: سید احسان امیر حسینی

## مقدمه

از ایشان خواهند بود که موجب بوجود آمدن نارضایتی دو جانبه و مشکلات عدیده کاری خواهد شد (۱۹). مدیریت پیش‌کنشی این امکان را فراهم می‌کند که سازمان برای تغییرات محتمل آینده مهیا شده و اقدامات لازم را پیش‌بینی نماید. در همین رابطه برای مدیریت پیش‌کنشی، تعابیر زیر به کار رفته است. مدیریت مداخله‌گرانه: نوعی رفتار غیر انفعالی و پیش‌نگرانه برای دوری از وقوع مشکلات و افزایش کارایی است؛ به‌جای آنکه نسبت به مسائلی، پس از وقوع آن‌ها عکس‌العمل نشان داده شود (۷).

مدیریت پیش‌گیرانه: به معنای مداخله در تدبیر اجزاء در یک محیط کاری مشخص، بازده پیش‌بینی‌شده‌ای را محقق می‌سازد که بدون آن امکان‌پذیر نیست. این کار موجب می‌شود وظایف شغلی کارکنان در مسیر تحقق اهداف سازمان به‌خوبی انجام شود (۷).

مدیریت آینده‌ساز: سبکی در مدیریت است که می‌کوشد وقایع آینده را شکل دهد و تنها برخورد انفعالی نسبت به مسائل نداشته باشد. در این سبک مدیریت، قبل از آن‌که پدیده‌ای روی دهد، برای آن چاره‌جویی می‌شود (۱۲).

مدیریت پیش‌کنشی؛ پیگیری فعالیت‌های کارکنان و کمک به بهبود عملکرد آنان است؛ به‌طوری‌که منجر به پیش‌گیری از شکست شده و عواملی که باعث می‌شود افراد، وظایف خود را به‌خوبی انجام ندهند، حذف کند (۷). حاصل این نوع مدیریت برای مدیران این است که با مشکلات کمتری مواجه شده و عملکرد صحیحی را فراروی خود خواهند داشت (۷). مدیریت مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی: یکی از اجزاء مهم فزاینده عملکرد شغلی است که عبارت از اتخاذ ابتکار عمل در بهبود شرایط فعلی و یا ایجاد امکانات جدید می‌باشد؛ طوری که به‌جای پذیرش منفعلانه شرایط حاضر، چالش وضع موجود را در بر داشته باشد و وضعیت موجود را هم‌اورد طلب کند. رفتار پیش‌کنشی مدیران موجب می‌شود که افراد این‌گونه فعالیت‌های پیش‌کنشی را از جمله نقش‌های رفتاری خود برای تطابق کامل با الزامات اساسی شغل بدانند (۱۰).

با این‌که پیش‌کنشی مدیران در سازمان‌های دولتی به دلیل نقش مهمی که این دسته از سازمان‌ها در پیشرفت همه‌جانبه کشور دارند دارای اهمیت ویژه‌ای است (۹). از طرفی، نتایج پژوهش‌های مختلف، ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران را شامل تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی و مدیریتی، فاقد خلاقیت (۳) دارای بوروکراسی زاید اداری و مقاوم در برابر تحولات توصیف نموده‌اند (۲۰). با توجه به نقش مهم مدیران در ارتقای عملکرد سازمان، ارائه مدل پیش‌کنشی به‌منظور تصمیم‌گیری در زمینه انتخاب مدیران ضرورت دارد (۱۴). این در حالی است که در این زمینه پژوهش‌های اندکی صورت گرفته

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود توانایی پاسخگویی در برابر تغییرات را در خود ایجاد کند تا بتواند مناسب‌ترین استراتژی را اتخاذ کرده و به مرحله اجرا گذارند (۱). با توجه به این‌که رقابت‌ها به نحوی سازمان‌ها را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار می‌دهد، یک سازمان منفعل نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد و سازمان‌هایی که از روش‌های پیش‌کنشی برای مدیریت بهره نمی‌برند در جهان رقابتی قرن بیست‌ویک دوام نمی‌آورند (۴). مدیریت پیش‌کنشی مبتنی بر نوعی رفتار پیش‌گیرانه است. برای مفهوم رفتار پیش‌کنشی تعابیری چون غیر انفعالی، مداخله‌های پیش‌کنشی، بازداری پیش‌گستر، بازدارندگی فعال، بازدارندگی مؤثر، برنامه‌ریزی فراکنشی و پیش‌نگرانه به کار رفته است. (۱۰). سازمان‌ها می‌بایست در انجام فعالیت‌های خود علاوه بر رعایت قوانین و چارچوب‌ها به مسائل دیگری از جمله کارایی و اثربخشی توجه کنند تا با بهبود مستمر عملکرد سازمان و تبدیل سازمان به سازمانی پویا، پیش‌کنشی حاصل گردد (۱۱).

در بسیاری از سازمان‌ها، عملکرد پایین و دست نیافتن به اهداف سازمانی را متوجه کارکنان می‌دانند و مدیران، این مسئله را ناشی از فقدان انگیزش لازم، رضایت شغلی، دانش و مهارت کافی و غیره کارکنان می‌پندارند. از این‌رو علل همه مشکلات عملکردی را با یک‌سونگری در کارکنان جستجو می‌کنند و دست به اقدامات هزینه‌بر و وقت‌گیری می‌زنند که چاره‌ساز نیست (۷). درواقع ریشه مشکلات می‌تواند ناشی از عدم بروز رفتار پیش‌کنشی مناسب از سوی مدیران باشد (۱۹). در حقیقت سازمان‌ها برای حفظ بقا، کسب موفقیت و ارتقای بهره‌وری، نیازمند وجود مدیرانی هستند که خلاق، نوآور و پیش‌کنش بوده و برخلاف افراد منفعل، نه‌تنها تغییرات محیطی را بپذیرند بلکه فراتر از آن حرکت نموده و به‌منظور بهبود و ارتقای شرایط کاری به خلاقیت و نوآوری دست بزنند و تغییرات سازنده را در محیط کار ایجاد نمایند. (۲۳). وجود مدیران پیش‌کنش در سازمان موجب می‌شود که با خلاقیت و نوآوری، مشکلات آتی سازمان پیش‌بینی شود و اقدامات پیش‌گیرانه صورت پذیرد. درواقع مدیر پیش‌کنش می‌تواند به انجام هر چه بهتر وظایف سازمانی و افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد در سازمان کمک شایانی نماید (۱۷). از طرفی می‌توان گفت که عملکرد کارکنان، وابسته به برخی رفتارهای پیش‌کنشی مدیران است. همین‌طور اگر مدیران نسبت به انجام رفتارهای پیش‌کنشی بی‌توجه بوده و کوتاهی کنند، شاهد خروجی‌های نه‌چندان مطلوب کارکنان و به دور از انتظار

و فرصت سازی برای پیشرفت، بیشترین شدت تأثیر را نشان داد (۱۹). قجری (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که عوامل فردی با هدف جهانی شدن بر رفتار پیش کنشی اثر گذار است (۸). کاظمی راد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به شاخص‌هایی از قبیل برون گرایی، وجدان، داشتن ذهن باز، حیطه کنترل درونی، ریسک پذیری، قاطعیت، مشورت جویی، بردباری، برخورداری از نظم، انتقادپذیری، مثبت اندیشی، انعطاف پذیری، توکل گرایی، خوش بینی، وظیفه شناسی و عمل گرایی به عنوان شاخص های شخصیت پیش کنش اشاره کرده‌اند (۱۵). می‌توان گفت که ایجاد و استقرار مدیریت پیش کنشی به توسعه سازمان و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان و نیز آمادگی سازمان برای روبرویی با تغییرات احتمالی نقش مهمی را ایفا می‌کند.

در شرایط پویا و غیر قطعی، مدل مدیریت پیش کنشی دارای اهمیت است و وزارت ورزش و جوانان از این قاعده مستثنی نیست. از این رو می‌توان اذعان کرد که الگوی مدیریت پیش کنشی به بهبود عملکرد وزارت ورزش و جوانان و توسعه ورزش کشور کمک خواهد کرد. از طرفی تاکنون تحقیقی در رابطه با الگوی مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان و حتی هیچ یک از سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است. از این رو ضرورت انجام پژوهش حاضر احساس شد. بنابراین پژوهشگر در این پژوهش ابتدا به دنبال پاسخ به این سؤال است که مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان کدام اند؟ سپس با توجه به اهمیت اولویت‌های اقدام برای مدیران، مؤلفه‌های دارای اولویت تصمیم و اقدام کدام است؟

### روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته کیفی و کمی انجام شد. داده های تحقیق به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، روش پرسش نامه و هم چنین نظرخواهی از خبرگان (نمونه کیفی پژوهش) در مورد شناسایی مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. در این پژوهش، ابتدا با روش کیفی و سپس با روش کمی داده ها جمع آوری شد. جامعه آماری در بخش کیفی تعداد ۱۸ تن از متخصصین و مدیران با سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در سازمان ورزشی به عنوان مشارکت کنندگان (خبرگان) آشنا به مدیریت در وزارت ورزش و جوانان براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند با بهره گیری از روش گلوله برفی انتخاب شدند (مدیران سابق و فعلی

است. در ادامه به برخی از یافته‌های این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

وا و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود، پیش کنشی را شامل سه عامل مهم تمرکز بر آینده، گرایش به تغییر و خودجوش بودن بیان کردند (۲۱). جیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داد که مسئولیت محیطی سازمان پیش کنش تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی سازمان دارد و همچنین مالکیت خصوصی، تأثیر مثبتی بر رابطه بین مسئولیت محیطی سازمان پیش کنش و عملکرد مالی دارد (۱۳). یانگ و مییر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند که ترکیب پیوستگی پیش کنشی با توانایی های فنی و رشد بازار، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد (۲۴). ویشواکارما<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) عوامل اثرگذار بر شکل گیری استراتژی پیش کنشی را فشار نهادی، بهبود عملکرد، روش‌های تجاری، فشار و مزایای بازار می‌دانند و آن‌ها اشاره کردند که فشار نهادی و بهبود عملکرد، در مقایسه با بقیه تعیین کننده‌ها، در بالاترین سطح قرار دارند (۲۱). الرازی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود بیان کردند که در یک سازمان پیش کنش اگر مدیریت دارای قوه قضاوت عملکرد باشد و گزارش ارائه دهد، این امر منجر به مقبولیت سازمان می‌شود. به علاوه، پاسخگویی می‌تواند به وسیله پیش کنشی افزایش یابد. پیش کنشی یک مفهومی است که مدیریت، حسابداری و فعالیت ذینفعان را در بردارد (۲). کامیر مولر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی رفتارهای پیش کنشی دنبال کردن بازخورد، اجتماعی کردن عمومی و ایجاد رابطه با سرپرست دریافتند که این رفتارها به بالاترین سطح از شفافیت نقش، تعهد سازمانی و مقبولیت اجتماعی از جانب همکاران، منجر می‌شود (۱۴).

در داخل کشور، پژوهش‌های محدودی در ارتباط با سازمان پیش کنش و یا مدیریت پیش کنشی انجام شده است. در همین رابطه مرادی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که وضعیت مطلوب برای داشتن یک سازمان پیش کنش، از ترکیب ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، فرایند داخلی و اهداف عقلانی حاصل می‌شود (۱۸). کاظمی راد (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش درونی، و ویژگی‌های رفتاری، حس خدمت‌گزاری و دانش، مهارت و توانایی از جمله ویژگی‌های مدیران پیش کنش محسوب می‌شوند (۱۶). محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که مدیریت پیش کنشی بر عملکرد مورد انتظار کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد که از این میان، اجتماعی کردن

4. Vishwakarma  
5. Alrazi  
6. Kammeyer-Mueller

1. Wu  
2. Jiang, Xue, & Xue  
3. Yang, & Meyer

وزارت ورزش و جوانان، ۶ تن، مدیران کل استانی سابق و فعلی، ۶ تن، مدیر کمیته ملی المپیک و فدراسیون، ۲ تن و اساتید مدیریت ورزشی با سابقه مدیریت در سازمان ورزشی، ۴ تن). در بخش کمی، تعداد ۶۵ تن، شامل مدیران حوزه‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان (۳۴ تن) و مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها (۳۱ نفر) بودند.

داده‌های پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسش‌نامه و هم‌چنین نظر خواهی از مشارکت‌کنندگان به صورت مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به دست آمد. به این صورت که داده‌های حاصل از مرور ادبیات و مصاحبه‌های باز با مشارکت‌کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، مبانی اساسی استخراج و داده‌ها جمع‌بندی گردید. تعداد کدهای شناسایی شده مؤثر بر توسعه مدیریت پیش‌کنشی در وزارت ورزش و جوانان در مرحله اول ۷۲ مفهوم بود که پس از آن پتل دلفی تشکیل گردید و داده‌های جمع‌بندی شده در اختیار اعضای پتل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی توسط اعضای پتل دلفی، داده‌ها از ۷۲ مفهوم (زیرمؤلفه) به ۵۷ زیرمؤلفه در قالب ۱۱ مؤلفه اصلی کاهش داده شد. در واقع، عوامل کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرحله دوم داده‌ها، مجدداً در اختیار پتل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد. موارد مشابه یکسان سازی شد و تعداد مؤلفه‌ها به ۱۰ مؤلفه اساسی و مهم و ۴۹ زیرمؤلفه کاهش داده شد. در مرحله سوم ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین تهیه پرسشنامه انجام شد و در نهایت توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه که آشنا و صاحب نظر در مدیریت وزارت ورزش و جوانان بودند، تأیید شد و پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ( $\alpha=0/92$ ). برای توصیف متغیرهای پژوهش مانند توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد از آمار توصیفی و استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شد. به منظور ساختاردهی مؤلفه‌ها و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدل سازی ساختاری تفسیری انتخاب شد. زیرا بر اساس نظر فایسال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، یکی از اصلی‌ترین منطقی‌های مدل ساختاری تفسیری آن می‌باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش شناسی بدست می‌آید، ساختاری از یک مسأله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای

مدیران مشخص می‌کند (۶،۵).

به‌منظور کاربرد روش مدل سازی ساختاری تفسیری تعداد ۱۰ مؤلفه شناسایی شده مؤثر بر مدیریت پیش‌کنشی در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که مؤلفه‌ها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه مؤلفه I بر مؤلفه J تأثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که مؤلفه J بر مؤلفه I تأثیر می‌گذارد حرف A، اگر تأثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچکدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی عوامل، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی پژوهش، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به‌منظور تعیین سطح هر یک از مؤلفه‌ها، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول جای گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به‌منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف شده و با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد را تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم گردید.

### یافته‌های تحقیق

در بخش کیفی پژوهش (خبرگان)، نتایج نشان داد که از تعداد ۱۸ مشارکت‌کننده، ۱۶/۷ درصد (۳ تن) زن و ۸۳/۳۳ درصد (۱۵ تن) مرد بودند. ۳۸/۸۹ درصد (۶ تن) از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکترا، ۵۰ درصد (۹ تن) دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد (۳ تن) دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۴/۴۴ (۱۷ تن) دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت در ورزش و جوانان و ۵/۵۶ درصد (۱ تن) از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در وزارت ورزش و جوانان و یا سازمان ورزشی داشتند.

در بخش کمی پژوهش، ۸۴/۶۲ درصد (۵۵ تن) مرد و ۱۵/۳۸ درصد زن (۱۰ تن) بودند. ۲۱/۵۴ درصد (۱۴ تن) دارای مدرک

با بررسی اسنادی و نظرخواهی از خبرگان و نیز به کمک روش دلفی، جهت طراحی الگوی مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش جوانان، ۱۰ مؤلفه و ۴۹ زیر مؤلفه تعیین گردید. فهرست مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

دکتر، ۶۹/۲۳ درصد (۴۵ تن) دارای مدرک فوق لیسانس و ۹/۲۳ درصد (۶ تن) دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۳/۰۷ درصد (۴۱ تن) دارای سابقه بیش از ۱۰ سال فعالیت در مدیریت ورزش و جوانان و ۳۶/۹۳ درصد (۲۴ تن) از مدیران، کمتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت در مدیریت ورزش و جوانان داشتند.

**جدول ۱. مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان**

مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها
اجتماعی کردن	مرحله پیش از ورود کارکنان به وزارت ورزش و جوانان
	مرحله رویارویی کارکنان با فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
	مرحله دگردیسی کارکنان
نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	تعیین اهداف توسعه شغلی در وزارت ورزش و جوانان
	توسعه نظام آموزش
	استقرار و توسعه ارزیابی و بازخورد
	ایجاد روابط توسعه‌ای با سازمان‌های ورزشی پیشرو کشورهای توسعه یافته
	بکارگیری سبک رهبری سازمانی مناسب
	هدف گذاری کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
	جامع نگری
	برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای آن در ورزش
	پویایی و به روز بودن سیستم‌های کاری
	ارتباط رو به بالا
ارائه بازخورد	ارتباط رو به پایین
	بازخورد دادن صحیح و به موقع
	عمل گرایی مدیران
شخصیت پیش کنشی	برخورداری مدیران از استقلال عمل
	انعطاف پذیری مدیران
	برخورداری از نظم و انضباط
	قاطعیت مدیران
	وجدان کاری مدیران
	عزت نفس مدیران
	وجود تنوع مهارت‌ها و تخصص‌ها
توسعه رقابت پذیری	ایجاد و استقرار همسانی وظیفه
	اهمیت وظیفه نزد مدیر و کارکنان
	غنی سازی و توسعه شغلی
	فراهم کردن زمینه و بستر خلاقیت و نوآوری
توسعه خلاقیت و نوآوری	روحیه ریسک پذیری مدیران و زیردستان
	یادگیری سازمانی
	پیاده سازی ایده‌های نو
	برخورداری از دانش و آگاهی محیطی ورزش و جوانان
دانش، مهارت و توانایی	برخورداری از دانش شغلی در حیطه ورزش و جوانان
	برخورداری مدیران از هوش هیجانی
	برخورداری مدیران از مهارت های ارتباطی
	برخورداری از هوشمندی عمومی و خردمندی
	دوره‌های توانمند سازی و آموزشی در وزارت ورزش و جوانان
ایجاد زمینه توسعه شغلی	مدیریت استعداد و جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان

توسعه یادگیری مهارت‌های جدید	ایجاد آمادگی برای تغییر
استقرار و تحکیم ترفیع شغلی مبتنی بر تخصص و اثربخشی	
توانمندسازی کارکنان به منظور آمادگی برای روبرو شدن با تغییرات احتمالی	
برانگیختن حس نوآوری در تغییرات احتمالی مورد نیاز	
توسعه مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیمات	
توسعه حمایت و تحقق تعهدها	
تغییر منصفانه در فرایندهای مختلف	انگیزش درونی
توسعه سازمانی در راستای مدیریت پیش کنشی	
وجود انگیزه پیشرفت در نزد مدیران و کارکنان	
علاقه‌مندی مدیران و کارکنان به شغل	
احساس خودکارآمدی در مدیران و کارکنان	
میزان تمایل مدیران به خودشکوفایی	

با مقایسه دو به دو (مقایسه زوجی) عوامل طبق قواعد قید شده در روش تحقیق، فرم را تکمیل نمودند و سپس نمادها بر اساس نظر اکثریت نمونه پژوهش در جدول خودتعاملی درج گردید نتایج در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جهت بررسی و سطح‌بندی و تعیین ارتباط مؤلفه‌ها در این پژوهش از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ده در ده شامل ۱۰ مؤلفه در اختیار مشارکت کنندگان قرار داده شد. و آن‌ها

جدول ۲. ماتریس خود تعاملی ساختاری مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	I J
۱		A	A	X	X	X	X	X	X	X	اجتماعی سازی
۲			A	A	O	V	V	V	A	A	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت
۳				O	O	O	A	O	X	O	ارائه بازخورد
۴					X	X	V	V	V	V	دانش، مهارت و توانایی
۵						X	X	X	X	X	توسعه رقابت پذیری
۶							V	V	V	O	خلاقیت و نوآوری
۷								X	X	O	شخصیت پیش کنشی
۸									A	O	ایجاد زمینه توسعه شغلی
۹										X	ایجاد آمادگی برای تغییر
۱۰											انگیزش درونی

به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۳ درج شده است.

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

قدرت نفوذ	کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	I J
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	اجتماعی سازی
۲	۲	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت
۳	۳	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ارائه بازخورد
۴	۴	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	دانش، مهارت و توانایی

قدرت نفوذ	کد										I j
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵ توسعه رقابت پذیری
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۶ خلاقیت و نوآوری
۶	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۷ شخصیت پیش کنشی
۳	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۸ ایجاد زمینه توسعه شغلی
۶	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۹ ایجاد آمادگی برای تغییر
۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱۰ انگیزش درونی
	۳	۹	۸	۶	۴	۷	۶	۵	۴	۸	میزان وابستگی

جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شد. سپس برای برای تشکیل جدول تعیین سومین سطح، مؤلفه‌های تعیین شده سطح دوم از جدول حذف و جدول سطح سوم را تشکیل گردید. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل گردید. نتایج تعیین سطح اول مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۴ درج شده است

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی، مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مؤلفه تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن مؤلفه دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین سطح اول، متغیرهای این سطح از جدول حذف و با متغیرهای باقی مانده جدول بعدی تشکیل گردید. در جدول دوم نیز همانند

جدول ۴. تعیین سطح اول مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه ها	کد	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
-	اجتماعی سازی	۱	۱۰،۹۸،۷۶،۵۴،۳،۲،۱	۱۰،۷۶،۵۴،۳،۲،۱	۱۰،۷۶،۵۴،۳،۱	-
-	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۸،۷۶،۲،۱	۱۰،۹۵،۴،۳،۲	۲	-
-	ارائه بازخورد	۳	۹،۳،۲،۱	۹،۷،۵،۳،۱	۹،۳،۱	-
-	دانش، مهارت و توانایی	۴	۱۰،۹،۸،۶،۵،۴،۲،۱	۷۶،۵،۴،۱	۶،۵،۴،۱	-
۱	توسعه رقابت پذیری	۵	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۱
-	خلاقیت و نوآوری	۶	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۶،۵،۴،۲،۱	۶،۵،۴،۱	-
-	شخصیت پیش کنشی	۷	۹،۸،۷،۶،۴،۳،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۲،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۲،۱	-
-	ایجاد زمینه توسعه شغلی	۸	۱۱،۸،۷،۵	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸،۷،۵	-
۱	ایجاد آمادگی برای تغییر	۹	۹،۷،۵،۳،۲	۱۰،۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۹،۷،۵،۳،۲	۱
-	انگیزش درونی	۱۰	۱۰،۹،۲،۱	۱۰،۶،۴،۱	۱۰،۱	-

این دو مؤلفه حذف گردید و با بقیه مؤلفه‌ها جدول تعیین سطح دوم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح دوم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۵ درج شده است.

نتایج جدول شماره ۴ برای تعیین اولین سطح مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان نشان داد که مؤلفه‌های توسعه رقابت پذیری و ایجاد آمادگی برای تغییر در سطح اول قرار گرفتند. بنابراین در تشکیل جدول تعیین سطح دوم مؤلفه‌ها،

جدول ۵. تعیین سطح دوم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه ها	کد	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
۲	اجتماعی سازی	۱	۱۰،۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۰،۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۱۰،۸،۷،۶،۴،۳،۱	۲
-	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۸،۷،۶،۲،۱	۱۰،۴،۳،۲	۲	-
-	ارائه بازخورد	۳	۳،۲،۱	۷،۳،۱	۳،۱	-
-	دانش، مهارت و توانایی	۴	۱۰،۸،۶،۴،۲،۱	۷،۶،۴،۱	۶،۴،۱	-
-	خلاقیت و نوآوری	۶	۱۰،۸،۷،۶،۴،۱	۶،۴،۳،۱	۶،۴،۱	-
-	شخصیت پیش کنشی	۷	۸،۷،۴،۳،۱	۸،۷،۶،۲،۱	۸،۷،۱	-

۲	۸۰۷	۸۰۷۶۴۴۲۰۱	۸۰۷	۸	ایجاد زمینه توسعه شغلی	۲
-	۱۱،۱۰،۱	۱۱،۱۰۶،۴،۱	۱۱،۱۰،۲،۱	۱۰	انگیزش درونی	-

تشکیل شد. نتایج تعیین سطح سوم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۶ درج گردیده است.

نتایج جدول شماره ۵ نشان داد که مؤلفه‌های اجتماعی سازی و ایجاد زمینه توسعه شغلی در سطح دوم قرار گرفته است بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح سوم، این مؤلفه‌ها نیز از جدول حذف شد و با مؤلفه‌های باقی مانده جدول تعیین سطح سوم

#### جدول ۶. تعیین سطح سوم مؤلفه های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه ها	کد	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
-	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۷۶،۲	۱۰،۴،۳،۲	۲	-
۳	ارائه بازخورد	۳	۳	۱۱،۷،۳	۳	۳
-	دانش، مهارت و توانایی	۴	۱۰۶،۴،۲	۷۶،۴	۶،۴	-
-	خلاقیت و نوآوری	۶	۱۰،۷،۶،۴	۶،۴،۲	۶،۴	-
-	شخصیت پیش کنشی	۷	۷،۴،۳	۷۶،۲	۸۰۷	-
-	انگیزش درونی	۱۰	۱۰،۲	۱۰۶،۴	۱۰	-

مانده جدول تعیین سطح چهارم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح چهارم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۷ درج گردیده است.

نتایج جدول ۶ نشان داد که مؤلفه ارائه بازخورد در سطح سوم قرار گرفته است. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح چهارم، این مؤلفه نیز از جدول حذف شد و با مؤلفه‌های باقی

#### جدول ۷. تعیین سطح چهارم مؤلفه های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه ها	کد	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
-	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۷۶،۲	۱۰،۴،۲	۲	-
-	دانش، مهارت و توانایی	۴	۱۰۶،۴،۲	۷۶،۴	۶،۴	-
-	خلاقیت و نوآوری	۶	۱۰،۷،۶،۴	۶،۴،۲	۶،۴	-
۴	شخصیت پیش کنشی	۷	۷	۸،۷،۶،۲	۷	۴
۴	انگیزش درونی	۱۰	۱۰	۱۰۶،۴	۱۰	۴

تشکیل شد. نتایج تعیین سطح پنجم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۸ درج گردیده است.

نتایج جدول شماره ۷ نشان داد که مؤلفه‌های شخصیت پیش کنشی و انگیزش درونی در سطح چهارم قرار گرفتند. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح پنجم، این مؤلفه‌ها نیز از جدول حذف شد و با مؤلفه‌های باقی مانده جدول تعیین سطح پنجم

#### جدول ۸. تعیین سطح پنجم مؤلفه های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه ها	کد	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
-	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۶،۲	۱۰،۴،۲	۲	-
-	دانش، مهارت و توانایی	۴	۶،۴،۲	۶،۴	۶،۴	-
۵	خلاقیت و نوآوری	۶	۶،۴	۶،۴،۲	۶،۴	۵

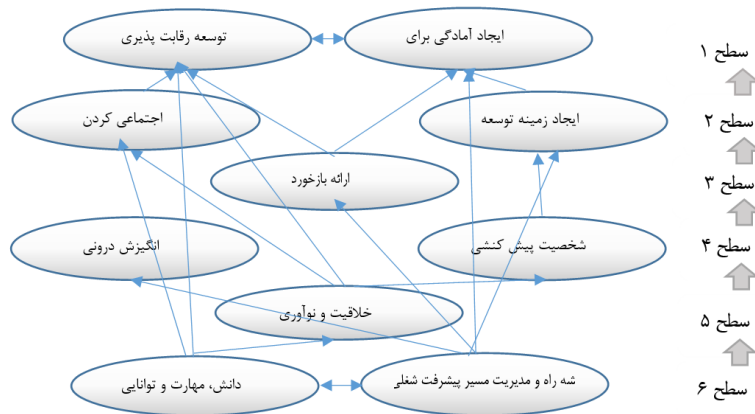
نتایج جدول شماره ۹ نشان داد دو مؤلفه باقیمانده نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت و دانش، مهارت و توانایی در پایین ترین سطح قرار گرفته‌اند. مدل ساختاری تفسیری مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌ها در ۶ سطح در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.

نتایج جدول شماره ۸ نشان داد که مؤلفه خلاقیت و نوآوری در سطح پنجم قرار گرفته است. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح ششم، این مؤلفه نیز از جدول حذف شد و با مؤلفه‌های باقی مانده جدول تعیین سطح ششم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح ششم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره ۹ درج گردیده است.



جدول ۹. تعیین سطح ششم مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
۶	نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت	۲	۲	۴،۲	۲	۶
۶	دانش، مهارت و توانایی	۴	۴،۲	۴،۲	۴،۲	۶



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری تحقیق

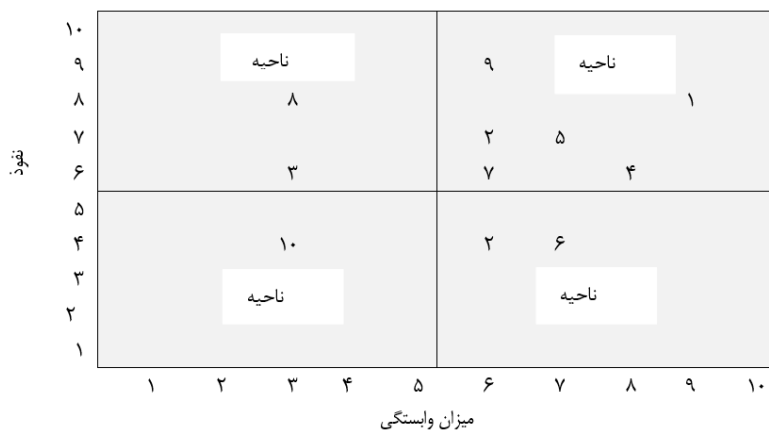
و توسعه رقابت پذیری مؤلفه‌های رأس مدل هستند، که از مؤلفه‌های پایین مدل اثرپذیری دارند و در توسعه مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان نقش اساسی دارند.

وابستگی ضعیف هستند. این گروه تقریباً دارای ارتباط ضعیف با سیستم هستند. گروه دوم شامل متغیرهای وابسته، گروه سوم شامل متغیرهای هستند که نفوذ و وابستگی قوی دارند. گروه چهارم شامل متغیرهای هدایتگر و با نفوذ بالا هستند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مؤلفه‌های نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و شخصیت پیش کنشی به عنوان مؤلفه‌های پایین ترین سطح و زیربنایی می باشند همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مؤلفه‌های ایجاد آمادگی برای تغییر

### تجزیه و تحلیل MICMAC

نمودار تحلیلی میک مک از دو محور افقی (میزان وابستگی) و عمودی (قدرت نفوذ) تشکیل شده است. در تجزیه و تحلیل متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. گروه اول شامل معیارهایی هستند که دارای نفوذ و



شکل ۲. تقسیم بندی مؤلفه‌های مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان با روش تجزیه و تحلیل میک مک

با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. دلیل این همخوانی‌ها این است که پژوهش‌های یاد شده در زمینه مدیریت پیش کنشی و یا سازمان دولتی و خدماتی صورت گرفته است و باعث شده است شرایط مشابهی داشته باشند. دستیابی و یا ایجاد و توسعه مؤلفه‌های سطح اول در مدل سازی ساختاری تفسیری متأثر از ایجاد و تحقق مؤلفه‌های سطوح پایین تر به ویژه سطوح زیربنایی مدل است. دستیابی به این دو مؤلفه، مستلزم تحقق زیرمؤلفه‌هایی همچون توانمندی کارکنان، برانگیختن حس نوآوری در تغییرات احتمالی مورد نیاز، توسعه مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیمات، توسعه حمایت و تحقق تعهدها، تغییر منصفانه در فرایندهای مختلف، توسعه سازمانی در راستای مدیریت پیش کنشی، وجود تنوع مهارت ها و تخصص‌ها، ایجاد و استقرار همسانی وظیفه و غنی سازی و توسعه شغلی است که این‌ها، وابسته به مؤلفه‌های سطوح پایین تر هستند. دستیابی به شاخص‌هایی از قبیل توسعه نظام آموزش، بکار گیری سبک رهبری سازمانی مناسب، جامع نگر، پویایی و به روز بودن سیستم های کاری، فراهم کردن زمینه و بستر خلاقیت و نوآوری، روحیه ریسک پذیری، یادگیری سازمانی، برخورداری مدیران از مهارت‌های ارتباطی و وجود انگیزه پیشرفت در نزد مدیران و کارکنان به تحقق مؤلفه‌های ایجاد آمادگی برای تغییر و توسعه رقابت پذیری. کمک خواهد کرد و نقش هادی ایفا می کنند. چنانچه مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش و جوانان بتوانند ضمن وفق سازمان خود با تغییرات و ایجاد آمادگی های لازم، ظرفیت‌های رقابت را ایجاد نماید و به توسعه رقابت پذیری همت گمارند در دنیای رقابتی عصر حاضر در تغییرات گریز ناپذیر، دچار آسیب کمتری خواهند شد و حتی در مسیر توسعه هم قرار خواهند گرفت. در غیر این صورت احتمال شکست سازمان محتمل خواهد بود.

با توجه به یافته های تحقیق در سطح دوم مدل حاصل شده، مؤلفه‌های ایجاد زمینه توسعه شغلی و اجتماعی کردن قرار گرفتند. جیانگ و همکاران (۲۰۱۸) به مسئولیت محیطی سازمان پیش کنش (۱۳) و کامیر مولر (۲۰۱۱) به اجتماعی کردن عمومی و مقبولیت اجتماعی (۱۴) اشاره کردند. محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) نشان دادند که از این مؤلفه‌های پیش کنشی، اجتماعی کردن و فرصت سازی برای پیشرفت، بیشترین شدت تأثیر را دارد (۱۹). هرچند که پژوهش‌های انجام شده با رویکرد ساختاری تفسیری بررسی نشده است، اما مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش‌های مورد مطالعه، همسو با مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پژوهش حاضر است. می توان استنباط کرد که این شباهت‌ها

مشاهده می گردد که فقط یک مؤلفه (۱۰) در ناحیه اول (متغیرهای خود مختار) قرار گرفته است. نتیجه تحلیل بیانگر این است که ارتباط مؤلفه‌ها در حد مطلوب و قوی است. در ناحیه دوم (متغیرهای وابسته) سه مؤلفه‌های (۶،۴،۲) قرار گرفته است. متغیرهای ناحیه دوم گراف دارای میزان وابستگی بالا و قدرت نفوذ پایین هستند. در ناحیه سوم (متغیرهای متصل) مؤلفه‌های (۹،۷،۵،۲،۱) به عنوان متغیرهای پیوند دهنده قرار دارند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی بالا هستند. در ناحیه چهارم (متغیرهای مستقل) فقط دو مؤلفه ۳ و ۸ قرار گرفته است که دارای قدرت نفوذ و هدایت بالا و وابستگی و تاثیرپذیری پایین است.

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت پیش کنشی می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت و توسعه سازمان ایفا نماید. با توجه به اهمیت اقدامات پیش کنشانه مدیران، ارائه الگویی جهت پیش‌بینی و بهینه سازی رفتار پیش کنشی مدیران، برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو هدف از تحقیق حاضر، ارائه الگوی مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد ساختاری تفسیری بود.

یافته‌ها نشان داد که در الگوی مدیریت پیش کنشی وزارت ورزش و جوانان ۱۰ مؤلفه و ۳۹ زیر مؤلفه وجود دارد. پیش کنشی مدیران در سازمان‌های دولتی به دلیل نقش مهمی که این دسته از سازمان‌ها در پیشرفت همه‌جانبه کشور دارند، دارای اهمیت ویژه ای است (۸) و سازمان‌هایی که از روش‌های پیش کنشی برای مدیریت بهره نمی‌برند در جهان رقابتی قرن بیست و یکم دوام نمی‌آورند (۴). آگاهی مدیران از مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های پیش کنشی موجب می‌شود تا با پیاده سازی مدل مدیریت پیش کنشی، اتفاقات آینده را پیش‌بینی نموده و با اقدامات پیشگیرانه آن‌ها را مهار نمایند. اما ممکن است که اقدام در مورد همه مؤلفه‌ها به صورت هم زمان دشوار باشد و یا این که برخی مؤلفه‌ها در ابتدا دارای اهمیت اقدام نباشند. اولویت بندی یکپارچه مؤلفه‌ها بینش جدیدی را به مدیران خواهد داد تا در تصمیمات دچار سردرگمی نشده و بیشتر معطوف مؤلفه‌های اثرگذار شوند. به همین منظور در بخش دوم یافته های تحقیق به بررسی مؤلفه‌ها با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری پرداخته شده است. نتایج تحقیق نشان داد که مؤلفه‌ها در شش سطح قرار گرفتند. در سطح اول مدل، مؤلفه‌های ایجاد آمادگی برای تغییر و توسعه رقابت پذیری قرار گرفته‌اند. وا و همکاران (۲۰۱۳) به گرایش به تغییر و خودجوش بودن (۲۲)، محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) به فرصت سازی برای پیشرفت (۱۹) و کاظمی‌راد و همکاران (۱۳۹۶) به توسعه رقابت پذیری (۱۵) اشاره کردند که

جوانان اهداف توسعه شغلی تعیین شود می توان امیدوار بود تا با توسعه آموزش و ارزیابیمدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان توسعه یابد.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، مؤلفه‌های نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و دانش، مهارت و توانایی در پایین ترین سطح مدل قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر، با یافته‌های یانگ میسر (۲۰۱۹)، کاظمی‌راد (۱۳۹۷) و کاظمی راد و همکاران (۱۳۹۶) همخوان است. در مدل یابی ساختاری تفسیری، سلسله مراتب اثرگذاری از پایین ترین سطح به سمت بالاترین سطح است. از این رو مؤلفه‌ای که در قاعده مدل واقع می‌شود، می‌بایست در اولویت اول تصمیم و اقدام مدیران قرار گیرد. چون از بیشتری ویژگی اثرگذاری و کمترین میزان وابستگی برخوردارند. از این رو بر اساس یافته‌های پژوهش، چنانچه در وزارت ورزش و جوانان به شاخص‌هایی از قبیل شناسایی افراد توانمند، توسعه دانش و مهارت شغلی، ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و نیز، مقوله‌های هدف گذاری، جامع نگری و برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای آن در که در قالب دو مؤلفه مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و دانش، مهارت و توانایی در پایین ترین سطح قرار گرفته در اولویت اول اقدام مدیران قرار بگیرد و بر روی آن‌ها تمرکز نمایند، بر تقویت و یا شکل گیری دیگر مؤلفه‌ها به ویژه ایجاد آمادگی برای تغییر و رقابت پذیری وزارت ورزش و جوانان در رأس مدل به دست آمده اثرگذار خواهد بود و به توسعه مدیریت پیش کنشی این وزارتخانه کمک بساری خواهد نمود.

آخرین یافته‌های تحقیق حاضر، تقسیم بندی مؤلفه‌های الگوی پیش کنشی با استفاده از تحلیل MICMAC بود. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های شناسایی شده از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. زیرا که فقط یک مؤلفه در ناحیه یک (خود مختار) واقع شده است و اثرگذاری و یا اثرپذیری ضعیفی دارد و موجود و یا فقدان آن مؤلفه تأثیر چندانی بر مدیریت وزارت ورزش و جوانان ندارد. بقیه مؤلفه‌ها از اثرپذیری یا اثرگذاری مطلوب و یا هر دو، برخوردار هستند. در ناحیه چهار (نفوذی) مؤلفه‌های ایجاد زمینه توسعه شغلی و ارائه بازخورد قرار گرفته است که نشان دهنده قدرت هدایتگری این دو مؤلفه است و در ناحیه پیوندی، ولفه‌های اجتماعی سازی، شخصیت پیش کنشی، نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت، دانش، مهارت و توانایی و ایجاد آمادگی برای تغییر قرار گرفته اند که بر ایجاد یا تقویت مؤلفه‌های طراحی نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت و نیز توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان که در ناحیه وابسته واقع شده اند، ایفای نقش خواهد کرد.

متأثر شباهت در ماهیت شرح وظایف سازمان‌های مورد مطالعه با وزارت ورزش و جوانان است. مؤلفه‌های سطح دوم از مؤلفه‌های سطوح زیرین از قبیل دانش، مهارت و توانایی، خلاقیت و نوآوری و نقشه راه و شاخص‌هایی همچون عمل گرایی، استقلال عمل، انعطاف پذیری، قاطعیت، وجدان کاری مدیران بهی همراه تعیین اهداف توسعه شغلی در وزارت ورزش و جوانان، هدف گذاری کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، استقرار و توسعه ارزیابی و بازخورد، بکار گیری سبک رهبری سازمانی مناسب و فراهم کردن زمینه و بستر خلاقیت و نوآوری اثرپذیری دارد و بر رأس مدل نیز اثرگذار هستند. چنانچه زمینه توسعه شغلی کارکنان و مدیران فراهم شود، مدیران و کارکنانی زبده و توانمند پرورش یافته و به اعتلا و شکوفایی وزارت ورزش و جوانان با بهره‌مندی از مدیران پیش کنش دور از دسترس نخواهد بود. اگر مدیران می خواهند که به توسعه شغلی دست یابند، بایستی در تحقق شاخص‌هایی همچون برگزاری دوره‌های توانمند سازی و آموزشی، مدیریت استعداد و جانشین پروری، یادگیری مهارت‌های جدید و ترفیح شغلی تلاش کنند. از سوی دیگر برای اجتماعی سازی مدیران و کارکنان توجه به مقوله‌های پیش از ورود نیروها به این وزارتخانه، رویارویی با فرهنگ سازمانی، شرح وظایف و دگردیسی و تغییر در نگرش‌ها و باورها که بر توسعه پیش کنشی و عملکرد فردی و سازمانی اثرگذارند، توجه کافی داشته باشند.

یافته‌های تحقیق مشخص نمود که مؤلفه‌های ارائه بازخورد، شخصیت پیش کنشی، انگیزش درونی و خلاقیت و نوآوری در سطوح سوم تا پنجم قرار گرفته اند. یانگ و میسر (۲۰۱۹) به مقوله توانایی های فنی (۲۴) کامیر مولر و همکاران (۲۰۱۱) به دنبال کردن بازخورد و کاظمی راد (۱۳۹۷) به انگیزش درونی و دانش، مهارت و توانایی (۱۶) اشاره کردند که با یافته‌های این پژوهش همخوان است. متغیرهای سطوح میانی در مدل سازی ساختاری تفسیری از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. به عبارتی، این متغیرها از قدرت نفوذ و همچنین از میزان اثرپذیری مطلوبی برخوردارند. هرگونه کم توجهی و غفلتی از این عوامل ممکن است خسارات جبران ناپذیری به سازمان تحمیل کنند. چرا که از متغیرهای سطح زیربنایی و زمینه‌ای اثر می پذیرند و بر رأس مدل اثرگذار هستند. علاقه مندی مدیران به شغل خود، انگیزه پیشرفت، احساس خودکارآمدی موجب شکل گیری شخصیت پیش کنشی مدیران در وزارت ورزش و جوانان خواهد شد که اگر با شاخص‌های از قبیل دانش و آگاهی محیطی، دانش شغلی، هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی در پایین ترین سطح مدل ساختاری تفسیری پژوهش همراه باشد، و در وزارت ورزش و

به عمل آید. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که نقشه راه و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی در پایین ترین سطح (سطح ششم) واقع شده است. از این رو پیشنهاد می گردد تا نسبت به هدف گذاری کلان سازمان در راستای توسعه مدیریت پیش کنشی و سپس تعیین اهداف توسعه شغلی، آموزش کارکنان و برنامه ریزی راهبردی و اجرای آن در وزارتخانه اقدام لازم صورت پذیرد. از دیگر یافته های پژوهش حاضر، قرار گرفتن مؤلفه ایجاد زمینه توسعه شغلی در منطقه نفوذی است که نشان دهنده قدرت هدایتگری بالای این مؤلفه بر تقویت دیگر مؤلفه ها است. بنابراین پیشنهاد می گردد تا نسبت به استقرار نظام جانشین پروری به منظور انتقال تجربیات افراد ماهر و با تجربه به مدیران و کارشناسان جوان و مستعد و تشکیل خزانه استعداد و نیز استقرار و تحکیم نظام ترفیع شغلی مبتنی بر تخصص و اثربخشی اقدام لازم صورت پذیرد.

مدل سازی ساختاری تفسیری، بینش جدیدی را به مدیران می دهد و اولویت های تصمیم و اقدام را برای مدیران تعیین می کند. بدیهی است که تحقق و دستیابی به همه عوامل شناسایی شده امکان پذیر نخواهد بود. مدل پیش کنشی طراحی شده در پژوهش حاضر، ضمن آشکار نمودن مؤلفه های اثرگذار بر توسعه مدیریت پیش کنشی در وزارت ورزش و جوانان، میزان اثرگذاری یا اثرپذیری مؤلفه ها را مشخص نموده است. از آن جا که سلسله مراتب اثرگذاری در مدل یابی ساختاری تفسیری از پایین مدل به سمت رأس آن است، بنابراین مؤلفه های سطح ششم در اولویت تصمیم و اقدام مدیران قرار دارد.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر، مؤلفه دانش، توانایی و مهارت در قاعده مدل پژوهش قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می شود تا نسبت به افزایش دانش محیطی، توسعه دانش و مهارت شغلی و مهارت های ارتباطی با برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی، برگزاری کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی، شرکت مدیران در همایش های علمی و انتقال تجارب علمی و عملی و نیز پرورش استعدادها نسبت به توسعه علمی و مهارتی مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان اقدام لازم

## References

1. Ali Ahmadi, A R. and Asadi, K., Application of theories and methods of environmental analysis in balancing the organizational strategy of tomorrow's management, 2006, 4 (15 and 16), 5-12. [Persian]
2. Alrazi, B., De Villiers, C. & Van Staden, C. J. "A comprehensive literature review on, and the construction of a framework for, environmental legitimacy, accountability and proactivity". Journal of Cleaner Production, 2015, 102, 44-57.
3. Alvani, S M, Public Management, Tehran, Nashr-e No Publications, 2020. [Persian]
4. Atafar, A. and Bahrami Samani, M., The use of components of the learning organization in public and free Islamic universities of Shahrekord ", Quarterly Journal of the Iranian Higher Education Association, 2009, 2, (1), 161-179. [Persian]
5. Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, 2006, 12(4): 535-552.
6. Firooz Jaian, A., Firooz Jaian, M., Hashemi Petroudi, S. And Gholamzadeh, F. Application of Interpretive Structural Modeling Technique in Tourism Studies, Tourism Planning and Development, 2013, 2 (6), 159-129
7. Forniz, F F, Employee Performance Pathology. Translated by Seyed Mohammad Zahedi, Public Management Training Center Publications, 2012. [Persian]
8. Ghajri, S., Designing an ecosystem-pre-action model for managers of Iranian government organizations, PhD thesis, Islamic Azad University of Qazvin, Iran, 2015. [Persian]
9. Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. Personnel Psychology, 2009, 62, 31-55.
10. Grant, A. M., & Ashford, S. J. The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behavior, 2008, 28, 3-34.
11. Graham, S., & Potter, A. Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry. International Journal of Production Economics, 2015, 170, pp 146-159.
12. Hosseini, S N, Culture of Labor and Social Security, Tehran, Institute of Labor and Social Security, 2002. [Persian]

13. Jiang, Y., Xue, X. & Xue, W. "Proactive Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Evidence from Chinese Energy Enterprises". *Sustainability*, 2018, 10(4), 964.
14. Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 78, 225–236.
15. Kazemi Rad, Sh; Alvani, S M. Ataei, M, Memarzadeh Tehran, Gh. And Alborzi, M., Identifying and Prioritizing the Characteristics of Pre-Activity Managers in the Police Force, *Quarterly Journal of Disciplinary Management Research*, 2019, Volume 12, Number 9, pp. 319-340. [Persian]
16. Kazemi Rad, Sh., Designing an effective characteristics model of pre-action managers and determining the optimal combination of these characteristics in Iranian government organizations, PhD thesis, Qazvin Islamic Azad University, Iran, 2018. [Persian]
17. Lin, Z. & Carley, k. Proactive or Reactive: An Analysis of the Effect of Agent Style on Organizational Decision making Performance. *Intelligent system in accounting finance and management*, 1993, 2, pp. 271-283
18. Moradi, F; Alvani, Sam and Kazemi, A., Designing the Model of Pre-Action Organization in Iranian Government Organizations, *Management of Government Organizations*, 2019, Volume 7, Number 4, pp. 39-54.
19. Mohammadi Moghadam, Y. and Tafti, M., Analysis of the effects of proactive management on the expected performance of employees, *International Conference of Management Elites*, Shahid Beheshti University, Tehran, 2016. [Persian]
20. Rahnordov F. Architecture of the Administrative System in the Light of Communication Policies, *Development and Transformation Management*, 2012, 10, 15-22
21. Vishwakarma, A. K., Nema, A. K.& Sangle, S. "Study of determinants of proactive environmental strategies in India's power sector". *Journal of cleaner production*, 2018, 194, 43-53.
22. Wu, C. H., Parker, S. K.& Bindl, U. K. "Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity". In *Advances in positive organizational psychology*, 2013 ,pp. 261-280). Emerald Group Publishing Limited
23. Yang, K.; Yan, X.; & Luo, Z. Leader-follower congruence in proactive personality & work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality & Individual Difference*, 2017, 105, pp. 43-46.
24. Yang, W., & Meyer, K. E. (). Alliance proactiveness and firm performance in an emerging economy. *Industrial Marketing Management*. 2019, Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011830525>