



## Designing a Proactive Organization Model in Iran's Governmental Organizations

### Fatemeh Moradi

Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: moradif69@yahoo.com

### Seyed Mahdi Alvani

\*Corresponding Author: Prof, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: research.m@qiau.ac.ir

### Abolfazl Kazemi

Professor Assistant, Department of Industrial Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: kazemi@yahoo.com

### Abstract

The proactivity of organizations is the necessity of today's changing world. So the aim of this research was to determine the proper proactivity rate in Iranian governmental organizations. The research is quantitative in terms of method, applied in terms of purpose and exploratory survey in terms of research type. The statistical population was Fars Province Economic and Financial Affairs Department, Fars Province Governorate, Fars Province Agricultural Jihad, and Fars Province Islamic Culture, and Guidance Department located in Shiraz. The samples were selected through classification sampling method. The instruments for collecting data was a questionnaire, and Fuzzy Control method was used to analyze collected data. Based on findings, the proper situation for an organization to be proactive was provided through combining four dimensions of human relations, open system, internal process and rational goals. The results showed that Jihad Organization of Fars province was in the first rank in terms of proactivity in 1397 and the existing status of proactivity in terms of human relations and open system was more than needed, and in terms of rational goals and internal process was equal to the required level. In the Organization of Economic Affairs, Finance and Governance of Fars Province, the status of the proactivity in terms of human relations and the open system was less than needed and the dimensions of rational goals and internal process was less than required rate. In the Islamic Culture and Guidance Organization of Fars province in terms of human relations, open system, rational goals and internal process, the status of proactivity was less than required.

**Keywords:** Proactivity, Proactive Governmental Organization, Characteristics of Proactive Governmental Organizations.

**Citation:** Moradi, F., Alvani, S. M. & Kazemi, A. (2019). Designing a Proactive Organization Model in Iran's Governmental Organizations. *Public Organizations Management*, 7(4), 39-54. (in Persian) (DOI): 10.30473/ipom.2019.44111. 3456

-----  
**Received:** (29/Jan /2019)

**Accepted:** (18/July/2019)



## طراحی الگوی سازمان پیش کنش در سازمان های دولتی ایران

### فاطمه مرادی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

E-mail: moradif69@yahoo.com

### سید مهدی الوانی

\*نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

E-mail: research.m@qiau.ac.ir

### ابوالفضل کاظمی

استادیار، گروه مهندسی صنایع و مکانیک، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

E-mail: kazemi@yahoo.com

### چکیده

پیش کنش بودن سازمان ها، ضرورت دنیای در حال تغییر است. بنابراین، هدف پژوهش تعیین میزان پیش کنشی مطلوب سازمان های دولتی ایران و روش پژوهش کمی، هدف پژوهش کاربردی و ماهیت پژوهش اکتشافی بود. جامعه آماری، اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس، استانداری استان فارس، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان فارس، واقع در شیراز و روش نمونه گیری طبقه بندی شده بود. ابزار پژوهش، پرسشنامه و روش تجزیه و تحلیل داده ها، کنترل فازی استفاده شد. یافته ها نشان داد وضعیت مطلوب برای داشتن یک سازمان پیش کنش، از ترکیب ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، فرایند داخلی و اهداف عقلانی حاصل شد. نتایج نشان داد، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس از نظر پیش کنشی در سال ۹۷ در رتبه اول قرار داشت و وضعیت موجود پیش کنشی در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز، بیشتر از حد نیاز و در ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی، برابر با میزان مورد نیاز بود. در سازمان امور اقتصادی و دارایی و استانداری استان فارس، وضعیت موجود پیش کنشی در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز، بیشتر از حد نیاز و ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی، کمتر از میزان مورد نیاز بود. در سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی استان فارس در ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، اهداف عقلایی و فرایند داخلی، وضعیت موجود پیش کنشی کمتر از میزان مورد نیاز بود.

**واژه های کلیدی:** پیش کنشی، سازمان های دولتی پیش کنش، ویژگی های سازمان دولتی پیش کنش.

**استناد:** مرادی، فاطمه؛ الوانی، سید مهدی و کاظمی، ابوالفضل (۱۳۹۸). طراحی الگوی سازمان پیش کنش در سازمان های دولتی ایران. مدیریت سازمان های دولتی، ۷(۴)، ۳۹-۵۴.

(DOI): 10.30473/ipom.2019.44111. 3456

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۱/۰۹)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۲۷)

## مقدمه

پیش‌کنش یادگیرندگی (ویجتیلیک، ۲۰۱۷؛ لیو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)، ارتباطات درون‌سازمانی (گنزالز بینتو و گنزالز بینتو، ۲۰۰۶؛ ماندال و سارکار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ بورک و گاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ باتلر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)، تیم‌سازی حرفه‌ای (چانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ کریل و شارن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)، آگاهی از الگوهای جدید سازمانی (ساموت بنیسی و گالی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، پیش‌بینی‌کنندگی (گنزالز بینتو و گنزالز بینتو، ۲۰۰۶)، آینده‌نگری (آراگن کریا<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸)، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (برامر و میلینگتن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ بای‌سی و وربک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳؛ پیپرس و رگرس گروپ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲)، تصمیم‌گیری سریع و پیش‌نگری (بری و رندینلی<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸)، کاوش و پایشگری (پیپرس و رگرس گروپ، ۲۰۱۲؛ ممی‌زاده، ۱۳۷۳)، ذهن آگاهی (شارما، آراگن کریا و رویدامنارانارس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷)، انعطاف‌پذیری بالا (گارسس آیرب و کانن دی فرانسیا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷)، تاب‌آوری (منکیو، آه و ازانی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۰) است.

نتایج پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی ایران نشان داد که دانشگاه‌ها (عطا فر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸)؛ سازمان صدا و سیما (نجف بیگی و درودی، ۱۳۸۸)؛ نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران (وصالی و پورآقایی اردکانی، ۱۳۸۵) و مدارس [شهر مشهد] [قدمگاهی و آهنچیان، ۱۳۸۴] از نظر یادگیرندگی با وضعیت آرمانی فاصله دارد و در نتیجه از نظر پیش‌کنشی با مشکل روبرو هستند. همچنین، سازمان‌ها دیگری نظیر شرکت برق منطقه‌ای [فارس] [شریف‌زاده و سهیلی‌راد، ۱۳۸۴] و دانشگاه [ایلام] [مه‌دوی و تاب، ۱۳۸۶] از نظر ارتباطات درون‌سازمانی؛ تاکسیرانی [شهرداری مشهد] (خوشاب و دیگران، ۱۳۹۵) و نظام آموزشی ایران (جعفری و کریمی، ۱۳۹۶) از نظر آینده‌نگری؛ سازمان‌های تولیدی ایران (شهروندی محمدی و دیگران، ۱۳۹۷)، صنایع کوچک و

هر سازمانی که بتواند خود را با تغییر و تحولات منطبق سازد زنده خواهد ماند، در غیر این صورت تداوم حیاتش به خطر می‌افتد. با توجه به رقابت‌ها و مشکلات اقتصادی و سیاسی که به نحوی سازمان‌ها را در سراسر جهان تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، یک سازمان منفعل نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد و سازمان‌هایی که از روش‌های پیش‌کنشی برای مدیریت اتخاذ نمی‌کنند در اقتصاد جهانی قرن بیست‌ویک رقابتی نمی‌مانند. نتیجه تحقیقات صورت گرفته توسط عطا فر و بهرامی سامانی (۱۳۸۸)، الهی، وصالی و پورآقایی اردکانی (۱۳۸۵)، نجف‌بیگی و درودی (۱۳۸۸)، شریف‌زاده و سهیلی‌راد (۱۳۸۴)، خوشاب و دیگران (۱۳۹۵)، جعفری و کریمی (۱۳۹۶)، شهروندی محمدی و دیگران (۱۳۹۷)، ابراهیمی، فیض و چیتگران (۱۳۹۶)، جعفری بازاریار (۱۳۹۵)، نشان داده است که متأسفانه اکثر سازمان‌ها در ایران سازمان‌های منفعل هستند. وا<sup>۱۷</sup> و دیگران (۲۰۱۳) در پژوهش خود، پیش‌کنشی را شامل سه عامل مهم تمرکز بر آینده، گرایش به تغییر و خودجوش بودن تعریف می‌کنند. تمرکز بر آینده به معنی پیش‌بینی مشکلات و داشتن یک دید بلندمدت است. گرایش به تغییر به این معنی است که نه تنها باید به یک موقعیت واکنش نشان داد بلکه باید آن موقعیت را به‌منظور آینده‌ای متفاوت، تغییر داد. خودجوش بودن به معنی آغاز کردن یک هدف پیش‌کنش، بدون اینکه مقام بالاتری خواسته باشد، است. پیش‌کنشی همچنین به‌عنوان فرایند ایجاد و تجهیز هدف پیش‌کنش به‌منظور دست‌یابی به آینده‌ای متفاوت تعریف می‌شود. از جهت دیگر، پیش‌کنشی پیش‌بینی سمت و جهت تغییرات در آینده است و یک سازمان پیش‌کنش با روشن کردن هر نوع علامت خطر یا تغییر جزئی و کلی محتمل‌الوقوع در محیط و شناخت الگوهای جدید در محیط، تصویری پیش‌رو قرار می‌دهد که می‌تواند آینده و کلیه تغییرات آن را شناسایی کند (علی‌احمدی و اسدی، ۱۳۸۵: ۸) و تلاش می‌کند برای حفظ مزیت رقابتی خود در محیط پویا و متغیر امروزی، با تغییرات هماهنگ شده توانایی پاسخگویی در برابر تغییرات را در خود ایجاد کند و با توجه به شرایط، ارزیابی از وضع موجود و مطلوب داشته باشد تا بتواند مناسب‌ترین استراتژی را اتخاذ کرده و به مرحله اجرا گذارد (رضایی دولت‌آبادی و مهرآذین، ۱۳۹۲: ۸۹). از ویژگی‌های سازمان

2. Wijethilake
3. Liu
4. Gonzalez- Benito, Gonzalez- Benito
5. Mandal & Sarkar
6. Burke & Gaughran
7. Butler
8. Chang
9. Kerriel & Sharon
10. Sammut- Bonnici & Galea
11. Aragon Correa
12. Dahlmann, Brammer & Millington
13. Buysse & Verbeke
14. Peppers, Rogers Group
15. Berry & Rondinelli
16. Sharma, Aragón-Correa & Rueda-Manzanares
17. Garces- Ayerbe, Canon- de Francia
18. Menque, Auh, Ozanne

1. Wu

منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت) نشان‌دهنده جنبه دولتی بودن الگو است.

ویژگی نوآورانه پژوهش انعطاف و جامعیت مدل است. پرسش‌های پژوهش شامل: الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ اجزای الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ روابط اجزای الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران با هم چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

یانگ و مییر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تئوری خود، رابطه پیش‌کنشی اتحاد<sup>۲</sup> بر عملکرد<sup>۳</sup> و تأثیر متغیرهای میانجی بر این ارتباط را بررسی کردند. پیش‌کنشی اتحاد، متغیر مستقل است و با شاخص‌های سرعت آغاز اتحاد یا توافق همکاری و فراوانی آغاز اتحاد یا توافق همکاری سنجیده می‌شود. عملکرد، متغیر وابسته است. آیاز آردا، بایراکت و تتگلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در تئوری خود، تأثیر روش‌های مدیریت کیفیت و محیطی یکپارچه را بر عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند و عملکرد کیفیت و پیش‌کنشی محیطی متغیرهای میانجی هستند. الرازی، دی ویلیرز و وان استادن<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که در یک سازمان پیش‌کنش اگر مدیریت دارای قوه قضاوت عملکرد باشد و گزارش ارائه دهد. این امر منجر به مقبولیت سازمان می‌شود. به علاوه، پاسخگویی می‌تواند به وسیله پیش‌کنشی افزایش یابد. پیش‌کنشی یک مفهومی است که مدیریت، حسابداری و فعالیت ذی‌نفعان را در بردارد. بایس و وربک (۲۰۰۳) تمایز بین ذی‌نفعان نخستین درونی مانند کارکنان، سهام‌داران، نهادهای مالی و ذی‌نفعان نخستین خارجی مانند مشتریان و تامین‌کنندگان را معرفی کردند و مشاهده کردند که تنها گروه پیشین، پیش‌کنشی را بر می‌انگیزد.

#### پیشینه تجربی

قجری (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگو بوم-پیش‌کنش برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران، رفتار بوم-پیش‌کنش را در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی در

متوسط [شهرک صنعتی شهر سمنان] (ابراهیمی، فیض و چیتگران، ۱۳۹۶)، شرکت‌های صنعتی و تولیدی ایران (جعفری بازیار، ۱۳۹۵) از نظر تاب‌آوری ضعیف بوده و در نتیجه این سازمان‌ها از نظر پیش‌کنشی مشکلاتی دارند.

مشکلات پیش‌کنشی سازمان‌ها موجب شده که پژوهشگر به فکر تحقیق در این زمینه بیفتد و الگویی را برای سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهد. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی الگوی سازمان‌های پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران است و پیش‌کنش بودن سازمان‌ها یک ضرورت در دنیای در حال تغییر است. بنابراین، گام اول مشخص کردن میزان پیش‌کنشی مطلوب سازمان‌های دولتی برحسب نوع مأموریت آن‌ها است و گام دوم تشخیص فاصله وضع موجود با وضع موردنیاز است.

با طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران، این سازمان‌ها با ویژگی‌ها و مزایای سازمان پیش‌کنش آشنا می‌شوند و تلاش می‌کنند با کمک محققان و با توجه به شرایط خود، الگوی سازمان پیش‌کنش را برای سازمان خود طراحی کنند و وضعیت واقعی سازمان خود را از نظر پیش‌کنشی با وضعیت مطلوب مقایسه کنند و نواقصی که وجود دارد را اصلاح کنند و پیش‌کنشی خود را به وضعیت مطلوب برسانند و توان رقابت با دیگر سازمان‌ها را در خود به وجود آورند تا اینکه بتوانند یک سازمان پیش‌کنش داشته باشند که پیشرو و پیش‌گام بوده و به‌طور متوازن توسعه یافته و توانایی ارتقای کیفیت خدمات، حفظ منافع عامه، پاسخگویی به نیاز مشتری و حتی ایجاد نیاز در مشتری و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها را دارد.

با انجام این پژوهش سازمان‌ها با مشخص کردن کمبودهای خود در هریک از مؤلفه‌های ذهن آگاهی، تاب‌آوری، یادگیرندگی، پایشگری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت)، ضعف‌های خود را در هریک از ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، اهداف عقلایی، فرایند داخلی شناسایی می‌کنند و با تلاش در جهت برطرف کردن این نواقص بر می‌آید.

در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های ذهن آگاهی و یادگیرندگی به‌عنوان جنبه اسلامی بودن الگو تعریف شده که در ذهن آگاهی توانایی تصمیم‌گیری سریع در حوادث غیرمنتظره باید با توکل به خدا باشد و یادگیری ناشی از مراودات اجتماعی است که از دیدن رفتار دیگران و شور و مشورت انجام می‌شود و در سازمان‌های دولتی برگزاری جلسات شور و مشورت مدیران با کارکنان منجر به یادگیرندگی می‌شود و مؤلفه حساسیت به

1. Yang & Meyer  
2. Alliance proactiveness  
3. performance  
4. Ayaz Arda, Bayraktar & Totogly  
5. Alrazi, De Villiers & Van Staden

بازار می‌دانند. یافته‌ها نشان می‌دهد ترکیب پیوستگی پیش‌کنشی با توانایی‌های فنی و رشد بازار، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد.

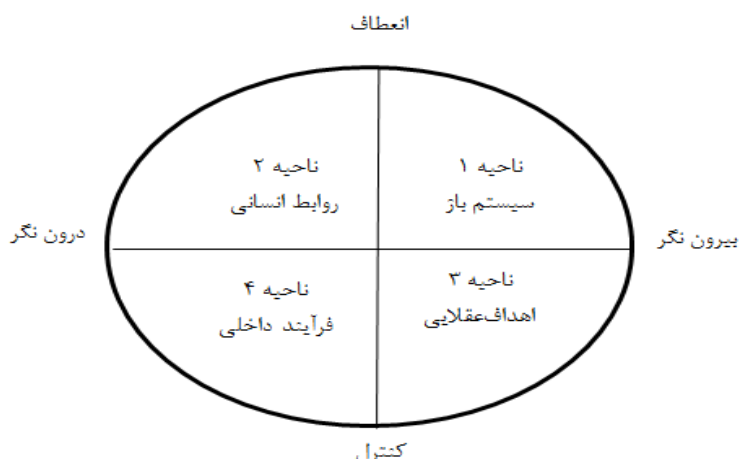
### مدل مفهومی

بر اساس نظریه وابستگی منابع و تعامل متقابل سازمان و محیط امرسون<sup>۴</sup> (۱۹۶۲) و ففر و سالانکیک<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) و ارزش‌های رقابتی فرهنگ‌سازمانی کوین و کامرون<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) (شکل ۱)، انتظار می‌رود سازمان به‌جای اینکه فقط یادگیرنده باشد، با ویژگی پیش‌کنشی درصدد اثرگذاری بر محیط نیز باشد. به همین دلیل اثربخشی سازمان به صورت ارزش‌های رقابتی نشان داده خواهد شد. بر این اساس الگوی مفهومی (شکل ۲) با اتکا به پیشینه پژوهش ارائه شده، پیش‌کنشی مطلوب سازمان‌های دولتی ایران به صورت نقطه‌چین رنگی کشیده شد. الگوی ارزش‌های رقابتی فرهنگ‌سازمانی کوین و کامرون برای طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش، سازمان را از چهار جهت درون‌نگری، بیرون‌نگری، کنترل و انعطاف بررسی می‌کند و چهار بعد روابط انسانی، سیستم باز، اهداف عقلایی و فرایند داخلی را برای سازمان در نظر می‌گیرد. بنابراین، وقتی جنبه‌های مختلف یک سازمان در این الگو در نظر گرفته شود می‌توان از آن برای طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش استفاده کرد. بنابراین، ابعاد مدل ارزش‌های رقابتی فرهنگ‌سازمانی کوین و کامرون به‌عنوان ابعاد الگوی سازمان پیش‌کنش در نظر گرفته شده و پس از بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی در زمینه اضافه کردن ویژگی‌های سازمان پیش‌کنش مدنظر آن‌ها و دسته‌بندی ویژگی‌های مشابه، این ویژگی‌ها مشخص و به‌عنوان مؤلفه‌های الگوی سازمان پیش‌کنش دولتی به کار رفته که این مؤلفه‌ها در جدول (۱) اشاره و در هر یک از ابعاد تکرار می‌شوند که این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: یادگیرندگی (ویجتیلیک، ۲۰۱۷؛ لیو و دیگران، ۲۰۱۰)، ارتباطات درون‌سازمانی (گنزالز بیتو و گنزالز بیتو، ۲۰۰۶؛ ماندال و سارکار، ۲۰۱۲؛ بورک و گران، ۲۰۰۶؛ باتلر، ۲۰۱۱)، حساسیت به منافع عامه (بای‌سی و وربک، ۲۰۱۳؛ پیرس و رگرس گروپ، ۲۰۱۲)، کنکاش و پایشگری محیطی (پیرس و رگرس گروپ، ۲۰۱۲)، ذهن آگاهی (شارما، آراگن کریا و روادامزنانارس، ۲۰۰۷)، تاب‌آوری (منکیو، آه و ازانی، ۲۰۱۰).

نظر گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد، رفتار بوم پیش‌کنش در هر سه سطح موردنظر همراه با مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی، مورد تأیید گرفته است و بیشترین سهم از این رفتار برای بعد فردی است. کاظمی‌راد (۱۳۹۷) در پژوهشی در زمینه پیش‌کنشی مدیران، هدف پژوهش خود را طراحی الگو ویژگی‌های اثربخش مدیران پیش‌کنش و تعیین میزان ترکیب بهینه این ویژگی‌ها در سازمان‌های دولتی ایران می‌داند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که در جامعه مورد مطالعه تحقیق، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش درونی، ویژگی‌های رفتاری، حس خدمت‌گزاری و دانش، مهارت و توانایی از جمله ویژگی‌های مدیران پیش‌کنش محسوب می‌شوند. جیانگ، اکسیو و اکسیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «مسئولیت محیطی سازمان پیش‌کنش و عملکرد مالی: مدرکی از بنگاه‌های انرژی چینی» هدف خود را آزمودن نقش مسئولیت محیطی سازمان پیش‌کنش بر عملکرد مالی سازمان در صنعت انرژی چین از طریق تحلیل رگرسیون چند متغیره می‌دانند. نتایج نشان می‌دهد که مسئولیت محیطی سازمان پیش‌کنش تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی سازمان دارد و همچنین نتایج نشان می‌دهد که مالکیت خصوصی، تأثیر مثبتی بر رابطه بین مسئولیت محیطی سازمان پیش‌کنش و عملکرد مالی دارد. ویشواکارما، نما و اسناگل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تعیین‌کننده‌های استراتژی‌های محیطی پیش‌کنش در بخش قدرت هندوستان» هدف خود را شناسایی تعیین‌کننده‌های اتخاذ استراتژی‌های محیطی پیش‌کنش در بخش قدرت هندوستان می‌دانند. تعیین‌کننده‌های شناسایی شده از طریق الگوی معادله ساختاری<sup>۳</sup>، شامل: فشار نهادی، بهبود عملکرد، روش‌های تجاری، فشار و مزایای بازار هستند. فشار نهادی و بهبود عملکرد، در مقایسه با بقیه تعیین‌کننده‌ها، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. سهم ویژه این پژوهش، ایجاد درکی برای سیاست‌گذاران در بخش قدرت هندوستان برای شناسایی این تعیین‌کننده‌ها در شکل‌دهی سیاست‌ها و رهنمودها برای حفاظت محیطی است. یانگ و مییر (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «پیش‌کنشی اتحاد و عملکرد سازمان در یک اقتصاد پدیدار شده» هدف خود را آزمون رابطه پیش‌کنشی اتحاد و عملکرد و میانجی‌های درونی شامل توانایی‌های فنی و صلاحیت‌های استراتژیک رهبری و میانجی بیرونی شامل رشد

4. Emerson  
5. Pfeffer & Salancik  
6. Quinn & Cameron

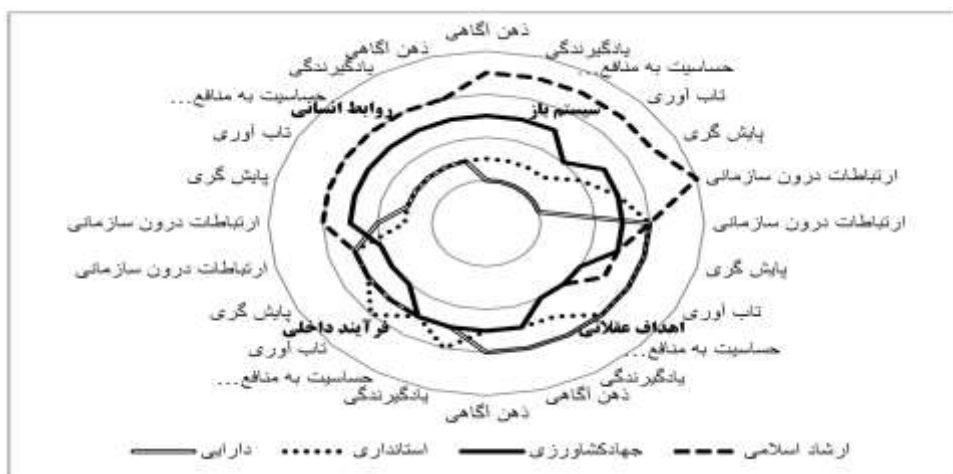
1. Jiang, Xue & Xue  
2. Vishwakarma, Nema & Snagle  
3. Structural Equation Modeling



شکل ۱. مدل ارزش‌های رقابتی فرهنگ‌سازمانی کوبین و کامرون (۱۹۹۹)

**جدول ۱. مؤلفه‌های هریک از ابعاد الگوی سازمان پیش‌کنش دولتی**

ویژگی‌های سازمان پیش‌کنش دولتی
ذهن آگاهی
یادگیرندگی
حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعه به دولت)
تاب‌آوری
پایشگری و کنکاش محیطی
ارتباطات درون‌سازمانی



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش

و آشنا به موضوع پژوهش با رتبه‌استادیار، دانشیار، استاد تمام و معیارهای انتخاب خبره سازمانی عبارت‌اند از کارکنان و مدیران چهار سازمان دولتی با ده سال سابقه کار و مدرک کارشناسی ارشد به بالا است. در این پژوهش با دو گروه خبره دانشگاهی و خبره سازمانی مصاحبه شده است. آلموند (۱۳۸۱)، سازمان‌ها را به چهار دسته سازمان‌های استخراجی، تنظیمی، توسعه‌ای و فرهنگی تقسیم کرده است که در این پژوهش اداره کل امور

**روش‌شناسی پژوهش**

با توجه به روش پژوهش بر مبنای توصیفی پیمایشی و هدف پژوهش که کاربردی و ماهیت پژوهش که اکتشافی است، محقق به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه با خبره و پرسشنامه استفاده کرده است. معیارهای انتخاب خبره دانشگاهی عبارت‌اند از استادان دانشگاه، با مدرک دکتری در رشته مدیریت دولتی با حداقل بیست سال سابقه کار

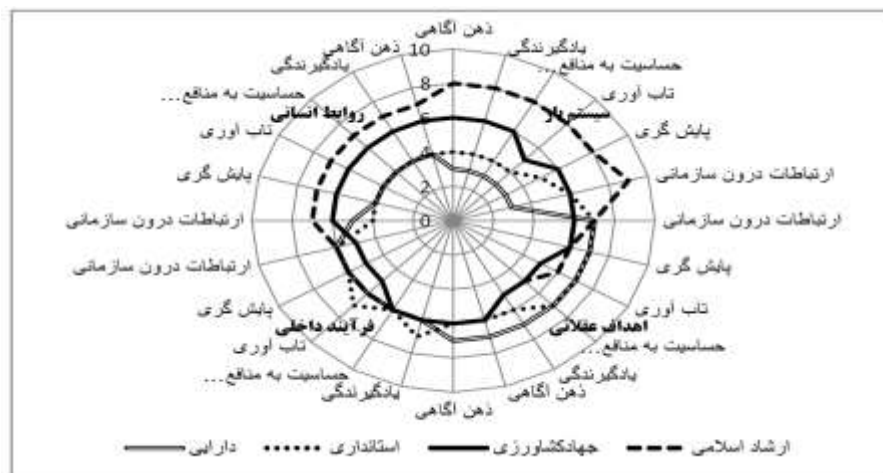


فرهنگ‌سازمانی کوبین و کامرون (۱۹۹۹) که در شکل ۱ قابل‌مشاهده است، شامل: سیستم باز، روابط انسانی، اهداف عقلایی، فرایند داخلی، هریک از ویژگی‌های سازمان پیش‌کنش دولتی شامل: ذهن آگاهی، تاب‌آوری، پیشگیری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعات به دولت)، یادگیرندگی را چه مقدار باید داشته باشد؟ با توجه به میانگین پاسخ‌های داده شده به هر سؤال توسط خبرگان، منحنی آمیبی شکل مربوط به سازمان پیش‌کنش برای سازمان امور اقتصادی و دارایی، استانداری، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی از طریق محقق رسم شده است که وضعیت مطلوب پیش‌کنشی در هریک از سازمان‌ها را نشان می‌دهد. این چهار منحنی آمیبی شکل در واقع، مدل تحلیلی پژوهش را تشکیل می‌دهند که در شکل ۳ قابل‌ملاحظه است در این مدل، هر سازمان با توجه به موقعیتی که در ابعاد فرایند داخلی، اهداف عقلایی، سیستم باز، روابط انسانی دارد دارای منحنی آمیبی شکل متفاوتی است. الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران دارای چهار بُعد سیستم باز، روابط انسانی، اهداف عقلایی، فرایند داخلی است و هر بُعد دارای شش مؤلفه پیشگیری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعات به دولت)، یادگیرندگی، تاب‌آوری، ذهن آگاهی است که در این چهار بُعد تکرار می‌شوند.

اقتصادی و دارایی استان فارس واقع در شیراز (۲۰۰ نفر [سازمان استخراجی]) و استانداری استان فارس واقع در شیراز (۲۰۰ نفر [سازمان تنظیمی])، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس واقع در شیراز (۲۰۰ نفر [سازمان توسعه‌ای]) و اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس واقع در شیراز، برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، ۱۵۱ نفر از جامعه آماری (به ترتیب ۲۱ نفر از اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس واقع در شیراز، ۴۴ نفر سازمان جهاد کشاورزی استان فارس واقع در شیراز، ۴۴ نفر اداره کل امور اقتصادی و دارایی استفاده فارس واقع در شیراز و ۴۴ نفر استانداری استان فارس واقع در شیراز) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری و محتوا بررسی شد و به تأیید خبرگان دانشگاهی رسید. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. از آنجایی که مقدار آلفای محاسبه شده برای همه ابعاد بزرگ‌تر از ۰/۷ بود ( $\alpha=0/839$ ) می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

### یافته‌های پژوهش

از خبرگان دانشگاهی خواسته شده است که مشخص کنند سازمان امور اقتصادی و دارایی، استانداری، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی در حالت مطلوب پیش‌کنشی در هریک از نواحی مدل ارزش‌های رقابتی



شکل ۳. مدل تحلیلی سازمان پیش‌کنش دولتی

کشاورزی استان فارس، اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس و استانداری استان فارس، واقع در شیراز، توزیع شده است و از آن‌ها خواسته شده است برای پاسخ به هر سؤال از صفر تا ده

با توجه به شش مؤلفه هریک از ابعاد سازمان پیش‌کنش پرسشنامه‌ای تدوین شده است و در بین کارکنان و مدیران اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس، سازمان جهاد

داده شده را برای وضعیت موجود سال ۹۷ سازمان مشخص کند و روش تحلیل داده‌ها کنترل فازی بود که با نرم‌افزار متلب انجام شد. به این دلیل که در روش کنترل فازی مقادیر متغیرهای ورودی و خروجی متغیرهای زبانی مثل کم، متوسط، زیاد هستند و می‌توان به حالت واقعی پیش‌کنشی هریک از سازمان‌ها پی برد.

### مرحله اول

در پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده برای هریک از سازمان‌ها میانگین پاسخ‌های به دست آمده برای هر بُعد جمع زده و بر تعداد تقسیم می‌شود. برای هریک از سازمان‌ها چهار عدد مربوط به چهار بُعد به دست می‌آید که نشان‌دهنده وضعیت موجود در سال ۹۷ است

### مرحله دوم

در جدول ۲ مقادیر مربوط به حالت مطلوب و موجود پیش‌کنشی در سال ۹۷ مقایسه می‌شوند.

یک عدد را انتخاب کنند.  
سؤال یک: سازمان شما به چه میزان گوش به زنگ و آماده برای روبه‌رو شدن با حوادث غیرمنتظره است و توانایی تصمیم‌گیری سریع در این مواقع را داراست؟  
سؤال دوم: سازمان شما به چه میزان به دنبال یادگیری دانش‌های جدید مرتبط با فعالیت خود است؟  
سؤال سوم: سازمان شما به چه میزان منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت) را در نظر می‌گیرد؟  
سؤال چهارم: سازمان شما به چه میزان در مقابل فشارهایی که به سازمان وارد می‌شود قدرت بازگشت به حالت اولیه را دارد و انعطاف‌پذیر است؟  
سؤال پنجم: سازمان شما به چه میزان محیط بیرون خود را بررسی و تحلیل می‌کند و اطلاعات موردنیاز را دریافت می‌کند؟  
سؤال ششم: در سازمان شما به چه میزان بین بخش‌های مختلف ارتباط و مشارکت در انجام فعالیت‌ها وجود دارد؟ (به‌عنوان مثال کارها به شکل تیمی انجام می‌شود)،  
این شش سؤال باید برای هریک از ابعاد، از کارکنان و مدیران پرسیده شوند تا اینکه محقق بتواند محل پاسخ‌های

جدول ۲. مقادیر هریک از ابعاد در حالت مطلوب و موجود در سال ۹۷ (اعداد را از ۱۰ در نظر بگیرید).

بُعد	سازمان جهاد کشاورزی استان فارس	استانداری استان فارس	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس	اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس
روابط انسانی	مقدار مطلوب ۶	۴	۴	۷
	مقدار موجود ۷	۶	۶	۷
سیستم باز	مقدار مطلوب ۶	۵	۳	۸
	مقدار موجود ۷	۶	۶	۶
اهداف عقلانی	مقدار مطلوب ۶	۷	۷	۶
	مقدار واقعی ۶	۵	۵	۵
فرایند داخلی	مقدار مطلوب ۶	۶	۶	۶
	مقدار موجود ۵	۴	۴	۴

### مرحله سوم

نرم‌افزار کرده و این الگو یک خروجی داد که نشان‌دهنده وضعیت موجود سال ۹۷ هر سازمان از نظر پیش‌کنشی به شرح ذیل بود: وضعیت موجود سال ۹۷ پیش‌کنشی اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس، ۵ از ۱۰ (شکل ۴)، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، ۸/۰۸ از ۱۰ (شکل ۵)، اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس، ۵ از ۱۰ (شکل ۶)، استانداری استان فارس، ۵ از ۱۰ (شکل ۷) بود.

برای تحلیل داده‌ها، روش کنترل فازی در نرم‌افزار متلب به کار رفت. پس از ثبت ورودی‌ها و خروجی‌ها، توابع عضویت تعریف شد و با توجه به میانگین پاسخ‌های داده شده به هر سؤال برای هریک از چهار سازمان توسط خبرگان دانشگاهی، یک قانون برای حالت مطلوب پیش‌کنشی هر سازمان نوشته شد. سپس، نرم‌افزار یک الگو ارائه داد. چهار عدد مربوط به وضعیت موجود سال ۹۷ هریک از ابعاد را وارد الگوی ساخته شده از طریق





شکل ۴. میزان پیش‌کنشی موجود در سال ۹۷ اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس



شکل ۵. میزان پیش‌کنشی موجود در سال ۹۷ سازمان جهاد کشاورزی استان فارس



شکل ۶. پیش‌کنشی موجود در سال ۹۷ اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس میزان



شکل ۷. میزان پیش‌کنشی موجود در سال ۹۷ استانداری استان فارس

دارایی کمترین سطح منحنی آمیبی شکل بود. همان‌طور که اشاره شد در الگوی مطلوب سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران سطح منحنی آمیبی شکل سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی بیشترین مقدار و سطح منحنی آمیبی شکل سازمان امور اقتصادی و دارایی کمتری مقدار را دارد و

سطح منحنی آمیبی شکل پیش‌کنشی مطلوب الگوی تحلیلی برای سازمان امور اقتصادی و دارایی، استانداری، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی به ترتیب ۶۳، ۶۷، ۷۰ و ۸۳ به دست آمد. سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی بیشترین سطح منحنی آمیبی شکل و سازمان امور اقتصادی و

### راهکارهای بهبود ذهن آگاهی در سازمان‌های دولتی

**ایران:** توجه به شکست‌های کوچک، شکست‌ها به سادگی تفسیر نشود، تحلیل کامل شکست‌ها و یادگیری از آن‌ها. آگاه کردن کارکنان از جزئیات عملیات جاری سازمان به طوری که بتوانند به اختلافات جزئی که می‌تواند نشانه‌ای از نارسایی‌ها باشد توجه کنند. سازمان باید توجه داشته باشد که بالأخره یک مشکل غیرمنتظره به وجود خواهد آمد و بنابراین باید آمادگی لازم را در برخورد با آن داشته باشد و همچنین سیستم باید بتواند علی‌رغم شکست در برخی بخش‌ها، به فعالیت خود همچنان ادامه دهد.

### راهکارهای بهبود تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی

**ایران:** آگاهی سازمان از محیطی که در آن فعالیت می‌کند شامل شناسایی حوادث بالقوه و بررسی پیامدهای آن‌ها، آگاهی نسبت به میزان منابع در دسترس سازمان در مواجهه با بحران و آگاهی از تعهدات سازمان در رابطه با تمامی ذی‌نفعان. توانایی در شناسایی و مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی. آسیب‌پذیری‌های کلیدی به اجزایی از یک سیستم سازمانی اشاره دارد که با از دست دادن و یا آسیب دیدن آن، خسارت جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌شود. توانمندی سازمانی در ایجاد انطباق‌پذیری. ظرفیت انطباق، توانایی سازمان در جایگزین کردن و تغییر دادن استراتژی‌ها، عملیات، ساختار حاکمیت و غیره به منظور مقابله با آشفتگی‌ها است.

### راهکارهای بهبود یادگیری در سازمان‌های دولتی

**ایران:** توجه به ساختار مناسب: سلسله‌مراتب‌های بلند و خشک، همراه با بخش‌های نفوذناپذیر، مانع یادگیری هستند، برای اینکه آن‌ها از جریان سریع و به موقع دانش که پایه و اساس رقابتی بودن است، جلوگیری می‌کند و در مقابل ساختار تخت، جریان دانش و یادگیری را به حداکثر می‌رساند. ساختار متمرکز، رفتار گذشته و یادگیری تک حلقه‌ای را تقویت می‌کند در حالی که ساختار ارگانیک و پویا، یادگیری دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای را ارتقا می‌دهند. توجه به محیط: کسب مزیت رقابتی پایدار در عصر جهانی‌شدن، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان با حداکثر اثربخشی است تا سازمان‌ها بهتر و سریع‌تر یاد بگیرند و واکنشی سریع‌تر از رقبای خود نشان دهند. توجه به تکنولوژی: با کسب و به‌کارگیری بهترین تکنولوژی از قابلیت‌های آن از جمله افزایش سرعت انتقال اطلاعات و سرعت تصمیم‌گیری، ارزیابی دائمی برنامه‌ها و طرح‌ها در سازمان، توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش و امکان حیطه کنترل گسترده و افزایش استقلال کاری کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی، کنکاش و نظارت محیطی اثربخشی و بالا بردن سرعت و کیفیت یادگیری

سطح منحنی آمیبی شکل استناداری، سازمان جهاد کشاورزی در ما بین بیشترین و کمترین سطح قرار می‌گیرد. به نظر محقق، تفاوت مأموریت و وظایفی که در سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان امور اقتصادی و دارایی وجود دارد باعث شده است که سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی بیشتر سطح منحنی آمیبی شکل و سازمان امور اقتصادی و دارایی کمترین سطح منحنی آمیبی شکل را داشته باشد. از آنجایی که ماهیت اهداف و وظایف سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی به‌گونه‌ای است که از نظر انعطاف‌پذیری، کنترل، درون‌نگری و برون‌نگری در سطح بالایی قرار دارد برخی مأموریت‌ها شامل: رشد فضائل اخلاقی براساس ایمان و تقوی، استقلال فرهنگی و مصونیت جامعه با نفوذ فرهنگ اجانب، اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف و شکوفایی استعدادها و روحیه تحقیق، تنوع و ابتکار در جامعه، ترویج فرهنگ و هنر اسلامی، آگاهی بخشی نسبت به مبانی و اهداف انقلاب اسلامی. برخی وظایف شامل: شناساندن مبانی، مظاهر، اهداف انقلاب اسلامی، با بهره‌گیری از وسایل و امکانات هنری و سمعی و بصری، کتب و نشریات و برگزاری گردهمایی فرهنگی و سایر اقدامات لازم با همکاری سایر دستگاه‌های ذی‌ربط. به‌منظور تحقق اهداف و وظایف باید به مؤلفه‌های ذهن آگاهی، تاب‌آوری، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعه به دولت)، روابط درون‌سازمانی، پیشگیری و کنکاش محیطی، یادگیری در هریک از ابعاد سیستم باز، روابط انسانی، اهداف عقلایی، فرایند داخلی، توجه زیادی شود تا سازمان بتواند انعطاف‌پذیر باشد و توانایی جذب منابع را در خود به وجود آورد و نیروی کاری منسجم و ماهر را پرورش دهد و با توجه به طرح‌ها و اهداف ویژه به کارایی و بهره‌وری بالادست یابد و با انتشار مناسب و کافی اطلاعات به ثبات و نظم برسد. در سازمان امور اقتصادی و دارایی، محیط قابل پیش‌بینی است و سازمان پیش‌بینی می‌کند که از کجا دارایی کسب کند و ساختار سازمان مکانیکی است و ماهیت اهداف و وظایف به‌گونه‌ای است که از نظر انعطاف‌پذیری، کنترل، درون‌نگری و برون‌نگری نسبت به سه سازمان دیگر در سطح پایینی قرار دارد و برخی وظایف سازمان امور اقتصادی و دارایی شامل: امور مربوط به ثبت و دریافت کلیه درآمدهای استانی در چارچوب قوانین و مقررات مربوط. امور مربوط به دریافت و پرداخت سهم منابع ملی طبق قوانین و مقررات مالی کشور. در ادامه باید به این نکته اشاره شود که محقق در حین مطالعه و در طی مصاحبه‌ها به اطلاعات نیز دست پیدا کرده است که به‌عنوان راه کار بهبود امور به سازمان‌های دولتی ایران توصیه می‌شود:

بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. در بُعد اهداف عقلایی، وضعیت موجود پیش‌کنشی و وضعیت مطلوب پیش‌کنشی با هم برابر بودند و در بُعد فرایند داخلی، وضعیت موجود پیش‌کنشی کوچک‌تر از وضعیت مطلوب بود. نتایج این پژوهش با بخشی از پژوهش هنریکواس و سادرسکای<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) همسو بود.

در شکل ۹، وضعیت مطلوب و موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس مقایسه شد. در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز، وضعیت موجود پیش‌کنشی بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود در حالی که در ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی، وضعیت موجود پیش‌کنشی کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. نتایج این پژوهش با بخشی از پژوهش ژو، کردیرو و سارکیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و باسی و وربک<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) همسو بود.

در شکل ۱۰، وضعیت مطلوب پیش‌کنشی و موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ استانداری استان فارس مقایسه شد. در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز، وضعیت موجود پیش‌کنشی بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود در حالی که در ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی، وضعیت موجود پیش‌کنشی کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. نتایج این پژوهش با بخشی از پژوهش مارتین و فایور<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و دارنال، هنریکواس و سادرسکای<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) همسو بود.

در شکل ۱۱، وضعیت مطلوب پیش‌کنشی و موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس مقایسه شد. در ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، فرایند داخلی و اهداف عقلایی، وضعیت موجود پیش‌کنشی کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. نتایج پژوهش با بخشی از پژوهش دلگادو-سبالس<sup>۶</sup> و دیگران<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) و آنتن، دلتاز و کانا<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) همسو بود. با توجه به اینکه در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس، استانداری استان فارس و اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس وضعیت موجود، مطابق با وضعیت مطلوب نبود، این نتیجه حاصل شد که در این سازمان‌ها ضعف در پیش‌کنشی وجود دارد.

آن در آموزش، استفاده نماید و با تسهیل در اجرای مدیریت دانش، شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم شود.

**راهکارهای بهبود ارتباطات درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران:** تعامل سازنده، میان واحدها و افراد سازمان به منظور کاهش اصطکاک و ناهماهنگی. بررسی سطح اثربخشی ارتباطات سازمانی با توجه به موقعیت سازمان و تأکید بر ارتباطات اثربخش. مطالعه عناصر ارتباطات سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. برقراری، حفظ و گسترش روابط هدف‌دار، پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سازمان تا سازمان بتواند با تأمین نیازهای مادی معنوی افراد، سبب ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل کارکنان با یکدیگر شده و زمینه انگیزش و رشد یافتگی افراد را در جهت رسیدن به اهداف سازمان فراهم سازد.

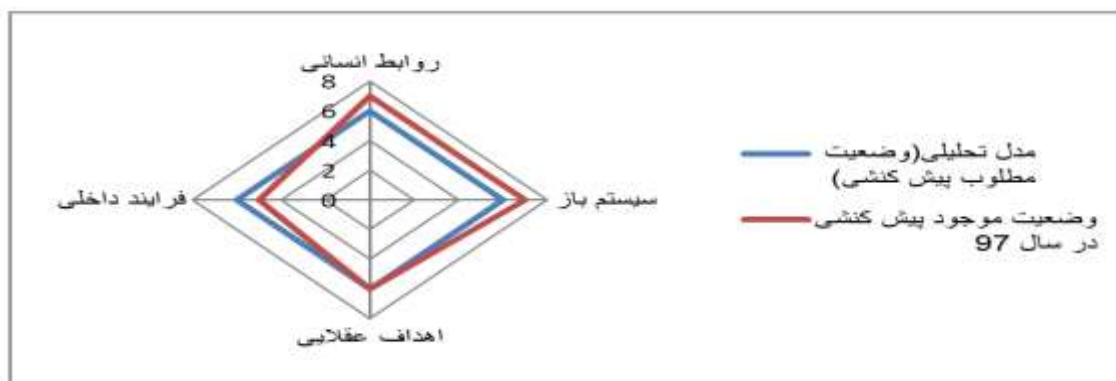
**راهکارهای بهبود حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت):** اطلاع‌رسانی سریع و دقیق و تعامل با ذی‌نفعان (مراجعان به دولت). سازمان باید در مورد ذی‌نفعان خود بیشتر بداند، باید بداند چه واکنشی از آنان نسبت به فعالیت‌های سازمان انتظار داشته باشد و چگونه و از چه طریقی با آن‌ها ارتباط برقرار کند. روش‌های تأثیرگذاری بر ذی‌نفعان سازمان متفاوت است، سازمان باید خلاقانه اما منطقی این روش‌ها را شناسایی و از آن‌ها استفاده کند. توجه به اینکه چه منافع مالی و غیرمالی ذی‌نفعان (مراجعان به دولت) در گروهی کار سازمان است.

**راهکارهای بهبود پایشگری و کنکاش محیطی در سازمان‌های دولتی ایران:** مشخص کردن اعضای تیم پایشگری و کنکاش محیطی و واگذاری وظایف به آن‌ها. تشخیص نیاز برای اطلاعات صحیح و کامل. تنظیم کردن سؤالاتی بر پایه نیازها. شناسایی منابع بالقوه اطلاعات. بکار بردن استراتژی‌های جستجوی اطلاعات مناسب به این صورت که اطلاعات، کجا و چگونه جمع‌آوری شود و جمع‌آوری اطلاعات چه موقع متوقف شود.

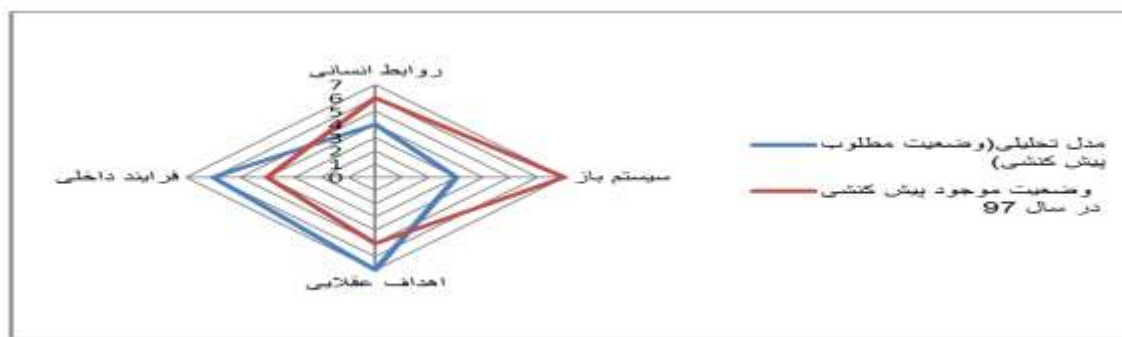
### بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌کنشی موجود در سال ۹۷ سازمان جهاد کشاورزی استان فارس در رتبه اول قرار دارد و پیش‌کنشی موجود سه سازمان دیگر به‌طور مشترک در رتبه دوم قرار دارند. در شکل ۸، وضعیت مطلوب و موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ سازمان جهاد کشاورزی استان فارس مقایسه شد. در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز، وضعیت موجود پیش‌کنشی

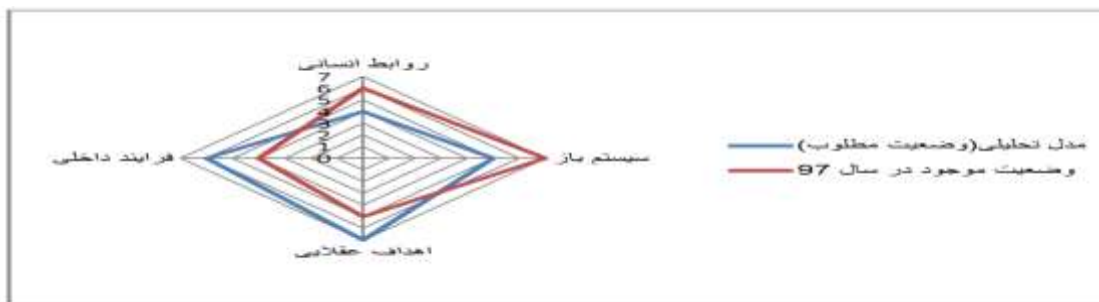
1. Henriques & Sadorsky  
2. Zhu, Cordeiro & Sarkis  
3. Martin & Faivre  
4. Darnall, Henriques & Sadorsky  
5. Delgado-Ceballos  
6. Anton, Deltas & Khanna



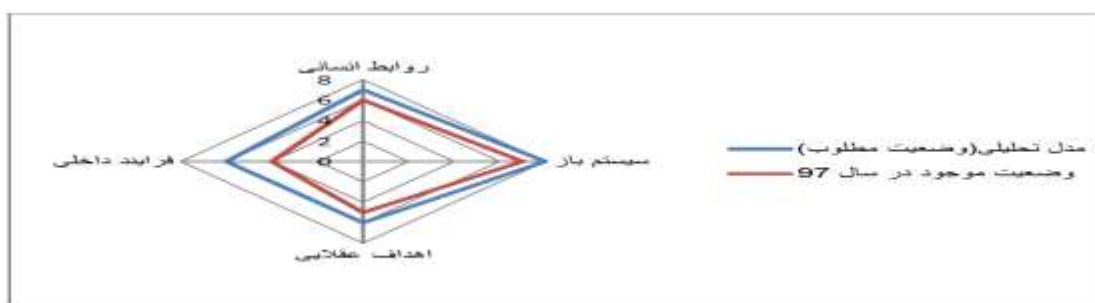
شکل ۸. مقایسه الگوی تحلیلی (وضعیت مطلوب پیش کنشی) با وضعیت موجود پیش کنشی در سال ۹۷، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس



شکل ۹. مقایسه الگوی تحلیلی (وضعیت مطلوب پیش کنشی) با وضعیت موجود پیش کنشی در سال ۹۷، اداره امور اقتصادی و دارایی استان فارس



شکل ۱۰. مقایسه الگوی تحلیلی (وضعیت مطلوب پیش کنشی) با وضعیت موجود پیش کنشی در سال ۹۷، استانداری استان فارس



شکل ۱۱. مقایسه الگوی تحلیلی (وضعیت مطلوب پیش کنشی) با وضعیت موجود پیش کنشی در سال ۹۷، اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس

**پیشنهادها**

۳- در استانداری استان فارس، با توجه به شکل ۱۰ در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز وضعیت موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. بنابراین، استانداری استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد برای جلوگیری از اتلاف منابع باید وضعیت واقعی را به مطلوب نزدیک کند. در مقابل، در ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی وضعیت موجود پیش‌کنشی سال ۹۷، کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. در نتیجه استانداری استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد باید به فعالیت‌های مربوط به ذهن آگاهی، یادگیرندگی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت)، تاب‌آوری، پایشگری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، در این ناحیه، بیشتر از گذشته پرداخته شود.

۴- در اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس، با توجه به شکل ۱۱ در ابعاد روابط انسانی، سیستم باز، اهداف عقلایی و فرایند داخلی وضعیت موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. در نتیجه اداره کل ارشاد اسلامی استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد وضعیت مطلوبی ندارد و برای بهبود این وضعیت، باید به فعالیت‌های مربوط به ذهن آگاهی، یادگیرندگی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت)، تاب‌آوری، پایشگری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، در این چهار ناحیه، بیشتر از گذشته پرداخته شود.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود با تحلیل کامل شکست‌ها و یادگیری از آن‌ها، شکست‌های کوچک نیز به‌سادگی تفسیر نشده و با آگاه کردن کارکنان از جزئیات عملیات جاری سازمان، ذهن آگاهی بهبود یابد. همچنین، توانایی در شناسایی و مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی سازمان و توانمندی سازمانی در ایجاد انطباق‌پذیری موجب آگاهی سازمان از محیط فعالیت خود شده و باعث ارتقای تاب‌آوری می‌شود. برای افزایش یادگیرندگی، باید علاوه بر توجه به محیط، فناوری و فرهنگ و ساختار سازمانی؛ راهبرد مناسب به کار گرفته شود تا با تعامل سازنده میان واحدها و افراد سازمان، ناهماهنگی بین واحدها کاهش یافته و ارتباطات سازمانی اثربخش محقق شود. نمود ظاهری این اثربخشی از طریق اطلاع‌رسانی سریع و دقیق و تعامل با ذی‌نفعان (مراجعان) حاصل خواهد شد. برای اینکه سازمان بداند از چه طریقی با ذی‌نفعان خود ارتباط برقرار کند و چه واکنشی در برابر فعالیت‌هایشان داشته باشد باید در مورد آن‌ها بیشتر دانسته و با کنکاش محیطی و مشخص کردن اعضای گروه‌های کاری و واگذاری وظایف به آن‌ها به دریافت اطلاعات صحیح و پایشگری مناسب بپردازد.

۱- در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، با توجه به شکل ۸ در بُعد روابط انسانی که اثربخشی در قالب نیروی کاری منسجم و نیروی کاری ماهر به‌عنوان نتایج نهایی تعریف می‌شود و بُعد سیستم باز که اثربخشی برحسب انعطاف‌پذیری به‌عنوان وسایل و امکانات و توانایی جذب منابع به‌عنوان نتایج نهایی تعریف می‌شود، وضعیت موجود پیش‌کنشی در سال ۹۷ بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. بنابراین، سازمان جهاد کشاورزی استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد که بایستی به نیروی کاری منسجم و ماهر و انعطاف‌پذیری و جذب منابع توجه شود باید برای جلوگیری از اتلاف منابع وضعیت موجود را به مطلوب برساند. در بُعد فرایند داخلی که بر افراد و کنترل تأکید دارد و به انتشار مناسب و کافی اطلاعات به‌عنوان وسایل و امکانات و به ثبات و نظم به‌عنوان نتایج نهایی در ارزیابی اثربخشی سازمان توجه دارد، وضعیت موجود پیش‌کنشی در سال ۹۷ کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. در نتیجه سازمان جهاد کشاورزی استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این بُعد که باید به افراد و کنترل، انتشار مناسب و کافی اطلاعات، ثبات و نظم، توجه شود وضعیت مطلوبی نداشته و برای بهبود این وضعیت، باید به فعالیت‌های مربوط به ذهن آگاهی، یادگیرندگی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت)، تاب‌آوری، پایشگری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، در این ناحیه، بیشتر از گذشته پرداخته شود.

۲- در اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس، با توجه به شکل ۹ در ابعاد روابط انسانی و سیستم باز وضعیت موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ بزرگ‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. بنابراین، اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد باید برای جلوگیری از اتلاف منابع وضعیت موجود را به مطلوب برساند. در مقابل، در ابعاد اهداف عقلایی و فرایند داخلی وضعیت موجود پیش‌کنشی سال ۹۷ کوچک‌تر از وضعیت مطلوب پیش‌کنشی بود. در نتیجه اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان فارس در زمینه پیش‌کنشی در این ابعاد وضعیت مطلوبی ندارد و برای بهبود این وضعیت، باید به فعالیت‌های مربوط به ذهن آگاهی، یادگیرندگی، حساسیت به منافع ذی‌نفعان (مراجعان به دولت)، تاب‌آوری، پایشگری و کنکاش محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، در این ناحیه، بیشتر از گذشته پرداخته شود.



منابع

- آلموند، گابریل آبراهام؛ مونت، رابرت. جی و پاول، بینگهام (۱۳۸۱). چارچوب نظری برای بررسی سیاست تطبیقی، مترجم علیرضا طیب، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ابراهیمی، سید عباس؛ فیض، داود؛ و چیت کران، حسین (۱۳۹۶). «تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۷)، ۳۷-۵۳.
- جعفری بازاریار، فاطمه (۱۳۹۵). *بررسی اثر فعالیت‌های مدیریت استعداد استراتژیک بر تاب‌آوری سازمان: نقش میانجی تحقق قرارداد روان‌شناختی و تسهیم دانش*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران.
- جعفری، عمار؛ و کریمی، فریبا (۱۳۹۶). «سیاست‌گذاری حرفه‌ای در نظام آموزشی در هزاره سوم با تأکید بر مبحث آینده‌پژوهی». *علوم اجتماعی: شباک*، ۱۰(۳)، ۴۷-۶۰.
- خوشاب، علی؛ علائی، ریحانه؛ علوی مقدم، سید مهدی و صائبی، محمدحسین (۱۳۹۵). «سناریوهای پیش رو در روند عملکرد سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی شهرداری مشهد در افق ۲۰۱۷». *مدیریت: مدیریت پیشرفت*، ۱، ۴۵-۶۳.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین و سمیرا، مهرآذین (۱۳۹۲). «تحلیل نقش حسابداری مدیریت در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، در محیط‌های متغیر و پویا». *پژوهش حسابداری*، ۱(۳)، ۸۹-۱۰۰.
- شریف‌زاده، فتاح و سهیلی، غلامرضا (۱۳۸۲). «بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی در اثربخشی نظام تصمیم‌گیری در شرکت برق منطقه‌ای فارس و شرکت‌های وابسته». *مدیریت و توسعه*، ۱۹، ۵۳-۱۹.
- شهروندی محمدی، حامد؛ رحیم نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۷). «تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با مخاطرات و چالش‌ها». *دانش مخاطرات*، ۵(۱)، ۱۱۱-۱۲۶.
- عطافر، علی و بهرامی سامانی، مژگان (۱۳۸۸). «میزان استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهر کرد». *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۲(۱)، ۱۶۱-۱۷۹.
- علی احمدی، علی‌رضا، اسدی، کیامرز (۱۳۸۵). «کاربرد نظریه‌ها و روش‌های تجزیه و تحلیل محیطی در تنظیم تعادل استراتژی سازمانی». *مدیریت فردا*، ۴(۱۵ و ۱۶)، ۵-۱۲.
- قجری، سمیه (۱۳۹۴). *طراحی مدل بوم-پیش‌کنش برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران*، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران.
- قدمگاهی، سید محمد و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۴). «بررسی وضعیت مدارس شهر بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیترو سنگه)». *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، ۱۴(۴)، ۱۳۲-۱۴۸.
- کاظمی راد، شیرین (۱۳۹۷). *طراحی مدل ویژگی‌های اثربخش مدیران پیش‌کنش و تعیین میزان ترکیب بهینه این ویژگی‌ها در سازمان‌های دولتی ایران*، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران.
- مجیدی قهرودی، نسیم و جوادی، زهره (۱۳۹۰). «بررسی نقش ارتباطات سازمانی بر شکل‌گیری و جذب سرمایه اجتماعی کارکنان». *فصلنامه فرهنگ و ارتباطات*، ۱(۴)، ۱۶۵-۱۹۱.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). «مدیریت محیط سازمانی (سازمان و تعامل با محیط)». *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۱۳(۱۴)، ۵۵-۷۲.
- مهدوی، مهدی و تاب، محمد (۱۳۸۶). «بررسی دیدگاه اعضای هیئت‌علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه ایلام در زمینه ارتباطات سازمانی در آن دانشگاه». *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱، ۸۶-۱۰۰.
- نجف بیگی، رضا و درودی، هما (۱۳۸۸). «ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران». *مدیریت فرهنگی*، ۳(۶)، ۱-۲۲.
- الهی، علیرضا؛ وصالی، مجید و پور آقایی اردکانی، زهرا (۱۳۸۵). «شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران». *حرکت*، ۳۴، ۲۱-۳۳.
- Alrazi, B., De Villiers, C. & Van Staden, C. J. (2015). "A comprehensive literature review on, and the construction of a framework for, environmental legitimacy, accountability and proactivity". *Journal of Cleaner Production*, 102, 44-57.
- Anton, W. R. Q., Deltas, G. & Khanna, M. (2004). "Incentives for Environmental Self-Regulation and Implications for Environmental Performance". *Journal of*



- Environmental Economics and Management*, 48(1), 632-654.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of management Journal*, 41(5), 556-567.
- Arda, O. A., Bayraktar, E. & Tatoglu, E. (2019). "How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity". *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 64-78.
- Berry, M. A. & Rondinelli, D. A. (1998). "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution". *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.
- Burke, S. & Gaughran, W. F. (2006). "Intelligent environmental management for SMEs in manufacturing". *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 22(5-6), 566-575.
- Butler, T. (2011). "Compliance with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of Green IS". *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 6-26.
- Buyse, K. & Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- Chang, C. H. (2015). "Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence". *Management Decision*, 53(2), 451-468.
- Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2010). "Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size". *Journal of management studies*, 47(6), 1072-1094.
- Dahlmann, F., Brammer, S. & Millington, A. (2008). "Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy". *Journal of General Management*, 33(3), 1-20.
- Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N. & Rueda-Manzanares, A. (2012). "The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies". *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281-293.
- Emerson, R. M. (1962). "Power-dependence relations". *American sociological review*, 27(1), 31-41.
- Garcés-Ayerbe, C. & Cañón-de-Francia, J. (2017). "The relevance of complementarities in the study of the economic consequences of environmental proactivity: analysis of the moderating effect of innovation efforts". *Ecological Economics*, 142, 21-30.
- González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006). "A review of determinant factors of environmental proactivity". *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996). "The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach". *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.
- Jiang, Y., Xue, X. & Xue, W. (2018). "Proactive Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Evidence from Chinese Energy Enterprises". *Sustainability*, 10(4), 964.
- Kerriell U. & Sharon P. (2003). *Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace*. Workplace: In: Holman, David and Wall, Toby D. And Clegg, Chris W. And Sparrow, Paul and Howard, Ann, (Eds). *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, John Wiley, Sons, Chichester, 175-196.
- Liu, X., Liu, B., Shishime, T., Yu, Q., Bi, J. & Fujitsuka, T. (2010). "An empirical study

- on the driving mechanism of proactive corporate environmental management in China". *Journal of environmental management*, 91(8), 1707-1717.
- Mandal, U. K. & Sarkar, B. A. (2012). "Exploratory analysis of intelligent manufacturing system (Ims) under fuzzy utopian environment". *IOSR J of Eng*, 2, 129-140.
- Martin, J. P. & Faivre, C. (2014). *Walking the Talk: Proactive Corporate Social Responsibility Management in Oil and Gas Operations*. Society of Petroleum Engineers. This paper was prepared for presentation at the SPE International Conference on Health, Safety and Environment gelding long Beach, California, USA, 17-19.
- Menque, B. Auh, S. & Ozanne, L. (2010). "The Interaction Effect on Internet and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and Its Influence on a Firm's Performance". *Journal of Business Ethics*, 44(2), 279-298.
- Peppers & Rogers Group. (2012). *Being Proactive and Generating Results*. 1 to 1 Tips & Takeaways. From Peppers & Rogers Group.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Quinn, R. E & Cameron, K, S (1999). *Diagnosing and changing organization culture based on the competing values framework*. READING MA, Addison- wisely. 152-173.
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 12, 1-1.
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A. & Rueda-Manzanares, A. (2007). "The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(4), 268-283.
- Vishwakarma, A. K., Nema, A. K. & Sangle, S. (2018). "Study of determinants of proactive environmental strategies in India's power sector". *Journal of cleaner production*, 194, 43-53.
- Wijethilake, C. (2017). "Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems". *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
- Wu, C. H., Parker, S. K. & Bindl, U. K. (2013). "Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity". *In Advances in positive organizational psychology* (pp. 261-280). Emerald Group Publishing Limited.
- Yang, W. & Meyer, K. E. (2019). *Alliace proactiveness and firm performance in an emerging economy*. Industrial Marketing Management. From: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Zhu, Q., Cordeiro, J. & Sarkis, J. (2012). "International and domestic pressures and responses of Chinese firms to greening". *Ecological Economics*, 83, 144-153.