

## بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت واکنشی: پیش‌آیندها و پس‌آیندهای واکنش مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام

محمدعلی سرلک<sup>۱</sup>، \*جهان عبدی<sup>۲</sup>

۱. استاد گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت، دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۹/۱۶) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۰/۱۹)

### Investigating Effective Factors on Reaction Management: Advances and Followers of the Reaction: Case Studies: Governmental Agencies of Ilam Province

Mohamad Ali sarlak<sup>1</sup>, \*Jahan Abdi<sup>2</sup>

1. Professor of Organizational Behavior Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Ph.D Candidate of Public Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Received: (7/Dec/2017) Accepted: (9/Jan/2018)

#### Abstract

The lack of futurism of some managers of public and private organizations and their surprise against various events, such as natural disasters, indicates a specific management style that is called reaction management. The use of such a lightness, due to reduced trust of the stakeholders and the reduction of social capital, causes the destruction of the organization's brand and its brand. therefore, the purpose of this research is to achieve a theory on identifying the causes of reaction management in the organization, determining the results and solutions, and also understanding this phenomenon. In organizations and change in behaviors. the research approach is qualitative and the research strategy is based on the data theory of the foundation. To collect the data, the present study The semi-structured interview was conducted and to analyze the data, binomial statistical tests And Friedman were used. A theoretical and purposeful sampling (judgment and snowball) was used to based on this, there were 15 interviews with managers, faculty members and organizational experts They had experience and knowledge about the cause of the response management and its outcomes. According to the findings of the research, it was found that the lack of Strategic thinking, lack of merit, lack of crisis management training, lack of management expertise, managers' daily routine, lack of information systems, and ignoring time are the cause of reaction management of organizations that cause the destruction of the organization's face.

#### Key words

Reaction Management, Broken Windows, Corporate Faces, Various Events.

#### چکیده

عدم آینده‌نگری برخی از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی و غافلگیری آنها در برابر رویدادهای مختلف نظیر حوادث طبیعی، بیانگر سبک مدیریتی خاصی است که به آن مدیریت واکنشی گفته می‌شود. استفاده از چنین سبکی، به دلیل کاهش اعتماد ذی‌نفعان و کاهش سرمایه اجتماعی، باعث تخریب چهره سازمان و برند آن می‌گردد. لذا هدف این پژوهش دستیابی به نظریه‌ای درخصوص شناسایی علت‌های مدیریت واکنشی در سازمان‌ها، تعیین نتایج و ارائه راهکارها و همچنین درک این پدیده در سازمان‌ها و تغییر در رفتارها انجام شده است. رهیافت پژوهش به صورت کیفی و استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد است. جهت گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری دوجمله‌ای و فریدمن استفاده شد. نمونه‌گیری به روش نظری و هدفمند (قضوتی و گلوله برفی) انجام شده است که بر مبنای آن تعداد ۱۵ مصاحبه با مدیران، اعضای هیئت‌علمی و خبرگان سازمانی که صورت گرفته است دارای تجربه و دانش درباره علت مدیریت واکنشی و نتایج آن بودند. با توجه به یافته‌های تحقیق مشخص شد که نبودن تفکر استراتژیک، عدم شایسته‌سالاری، عدم آموزش مدیریت بحران، عدم تخصص مدیریتی، روزمره مدیران، نبودن سیستم‌های اطلاعاتی و نادیده انگاشتن زمان علت مدیریت واکنشی سازمان‌ها می‌باشند که باعث تخریب چهره سازمان می‌گردند.

#### واژگان کلیدی

مدیریت واکنشی، پنجره‌های شکسته، چهره سازمانی، رویدادهای مختلف.

\*Corresponding Author : jahan.abdi  
E-mail: j\_abdi\_p@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: جهان عبدی

## مقدمه

در کشور ما و در سازمان‌های اداری و اجرایی کشور، سبک خاصی از مدیریت مشاهده می‌شود که می‌توان آن را مدیریت واکنشی یا مدیریت بر مبنای واکنش (management by reaction) نام گذاشت. در این سبک از مدیریت، مدیران در واکنش به رویدادهایی که آنها را غافلگیر نموده است، شروع به تلاش و تکاپو کرده و دست به اقدامات مدیریتی محدودی می‌زنند و یا بعضاً انگشت اتهام را به سوی افراد دیگر دراز می‌نمایند و همین اقدامات محدود باعث خدشه‌دار شدن اعتبار عمومی سازمان‌های دولتی شده است، به طوری که اعتماد جامعه مدنی به دولت‌ها کمتر می‌شود.

مدیریت واکنشی با عدم برنامه‌ریزی همراه است و برند سازمان را مخدوش می‌نماید. هتچ بیان می‌کند که در موج دوم برند سازمانی، توجه محققان به سمت پایه‌های فکری و نظری برند سازمانی می‌رود؛ اینکه سازمان کیست و مأموریت آن چیست و هماهنگی همه موارد سازمانی در یک زمینه، برای رسیدن به اهداف سازمان بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو، ایشان معتقدند برند سازمانی مفهومی چندوجهی است که بین استراتژی سازمان، سازمان و جامعه پیوستگی به وجود می‌آورد (هتچ، ماجکن، ۲۰۰۳). یک مدیر پیش‌رو برنامه‌ریزی می‌کند و راهبردها و فرایندهایی را که برای اجرا در برابر فاجعه‌های احتمالی کمک می‌کند، تدوین می‌نماید. مدیریت پیشگیرانه معمولاً در درازمدت بسیار مؤثر است (نیل، ۲۰۱۷). مدیریت پیشگیرانه به معنای پیشگیری و پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای تغییر یا بحران است و این به معنای روابط بین مدیریت منابع درونی با محیط می‌باشد که از آن تحت عنوان استراتژی تعریف می‌گردد. تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. تفکر استراتژیک که درحقیقت توانایی یادگیری از محیط در عین داشتن ذهنی باز و گسترده است که از ویژگی‌های مدیریت خوب می‌باشد (گولدمن، ۱۹۹۶: ۱۴۸۳).

تفکر استراتژیک به معنی: ۱- درک جامع سازمان از محیط به همراه ایجاد ارتباطات و شناخت پیچیدگی زیر ساختارها و روابط ۲- تعیین چشم‌اندازی برای آینده سازمان ۳- تعیین راهکارهای خلاقانه و ایده‌های جدید جهت پاسخگویی به تغییرات احتمالی محیط در آینده ۴- فرضیه‌گرایی: چه می‌شود اگر؟ (بون، ۲۰۰۱: ۶۴). بر این اساس، سازمان‌های دولتی ایران باید بر این اصل متمرکز شوند که چنانچه در آینده حوادث طبیعی (زلزله، سیل، آتش-سوزی) در کشور رخ دهد چه نتایجی را به بار خواهند آورد،

سازمان آنگاه چه اقداماتی انجام دهد. در واقع تفکر استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد تا بفهمند چه عواملی در دستیابی به موفقیت مهم هستند و کدامیک نیستند و چرا؟

اما، مدیریت واکنشی به معنای واکنش به تغییر یا بحران است و پس‌از آن اتفاق می‌افتد. مدیریت واکنشی گاهی اوقات به‌عنوان رویکرد "آتش‌نشانان" به رهبری اشاره می‌شود. دو دلیل برای مدیریت واکنش وجود دارد: یا برای به دست آوردن موقعیت سیاسی، یا به این دلیل که مردم به‌سادگی نمی‌دانند که چگونه فعالیت کنند. یکی از دلایلی که معمولاً از مدیران واکنش‌پذیر می‌شنویم این است: "ما وقت کافی برای انجام کارها نداریم". مدیریت کار سختی است، نیاز به مهارت در برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، سازماندهی، رهبری و ارتباطات دارد. برای بعضی‌ها، به‌راحتی می‌توان مشکلاتی را به آنها نسبت داد: عدم تلاش برای پیش‌بینی مشکلات و جلوگیری از آنها. به‌عبارت‌دیگر، آنها خود به یک زندگی مدیریتی واکنش نشان می‌دهند. مدیر پیشگام زمان و پول خود را در برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری می‌کند و در نتیجه هزینه‌های اجرا بسیار ناچیز است. در مقابل، مدیر واکنشی، برنامه‌ریزی را به‌عنوان اتلاف وقت در نظر می‌گیرد و زمان زیادی صرف اجرا می‌کند و در نتیجه هزینه‌های بیشتری را متحمل می‌شود و به دلیل هرج‌ومرج ناشی از آن، نیاز به فعالیت بسیار زیادی توسط مردم می‌باشد (تایم، ۲۰۰۸). این رفتارها توسط مدیران، پیام منفی را به ذی‌نفعان ارسال و چهره سازمان را تخریب می‌نماید. برند سازمانی فرایند نظام‌مند خلق و حفظ تصاویر و اعتبار مثبت برای سازمان است که از طریق رفتار مدیریت و همه ارتباطات داخلی و خارجی سازمان و کالا یا خدماتی را به وجود می‌آید که به ذی‌نفعان ارائه می‌دهند (لورنز، ۲۰۱۰: ۱۵).

برند سازمانی ترکیبی از همه تجریبات، مواجهات و ادراکات مشتری از سازمان است. برندسازی سازمانی روی توسعه ویژگی‌های سازمان از طریق فرایندهای مدیریتی و سازمانی متمرکز است. این فرایندها در تلاش‌اند بیان کنند سازمان کیست و چه تفاوتی با دیگر رقبایش دارد. لذا برند سازمان، ابزاری قوی است برای اینکه سازمان‌ها خودشان را نشان دهند و در اذهان جامعه در جایگاه بالاتری قرار گیرند (مولین و استیفن، ۲۰۰۷).

مدیریت علم و هنر ایجاد تفاوت‌های مثبت و معنی‌دار است. به‌عبارت‌دیگر، مدیریت، تجسم وضع مطلوب و تحقق این امر از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت است. آنچه که از تعریف مدیریت برمی‌آید شکل‌دهی به آینده و تحولات آینده است.

کشورهای در حال توسعه می‌باشند. این حوادث وقت، انرژی و منابع زیادی را از کشورها به هدر می‌برند. اهمیت مهار، کنترل و پیش‌بینی چنین حوادثی برای سیاست‌مداران و مردم آنها کاملاً واضح می‌باشد. مسائل حیاتی نیازمند توجه بیشتری به عدم قطعیت، ابهام و پیچیدگی هستند. رویدادها معمولاً بر روی کسب‌وکارها و عملکرد دولت‌ها تأثیر بسزایی دارند. این چنین شرایطی را نمی‌توان با استراتژی‌های واکنشی مدیریت نمود. مدیریت واکنشی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن برای مشکلات یا فرصت‌های پیش‌رو برنامه‌ریزی نکرده‌اید. در عوض، به آنها واکنش نشان می‌دهید همان‌طور که اتفاق می‌افتد. در نتیجه، شما همیشه یک گام به عقب برگشته‌اید. برای مشکلات احتمالی پیش‌رو وقت اختصاص ن داده‌اید. رویدادها شما را مجبور به تغییر یا رهاکردن برنامه‌ها می‌نمایند. راه بقا در محیط نیازمند تفکر استراتژیک می‌باشد. تفکر استراتژیک یعنی:

- ترسیم یک نقشه مفهومی از سیستم‌هایی که محیط کار را تشکیل می‌دهند؛
- استفاده از انواع روش‌ها و مدل‌ها برای مشاهده و تغییرات عمدی در محیط؛
- تعیین دقیق جوانب مثبت و منفی عملکردهای آتی؛
- تبدیل وضعیت سازمان از حالت واکنشی به وضعیت کنشی پاسخگویی به موقع به تغییرات، تهدیدات و فرصت‌های محیطی جهت افزایش کارایی (تایلر و مولی، ۲۰۱۶).

برای مقابله با یک وضعیت سریع در حال توسعه، نیاز به تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت و گاهی هیجانی می‌باشد زمان یک سلاح ضروری در برابر مدیریت واکنشی است. وقتی زمان بیشتری در اختیار دارید می‌توانید برنامه‌ریزی کنید و مشکلات را پیش‌بینی کنید. وظایف غیرضروری را به زیردستان تفویض کنید و یا به تأخیر بیندازید. مدیران حتی می‌توانند یک لیست "توقف انجام" ایجاد کنند تا بتوانند روی وظایف مهم تمرکز کنند (ابراهیم، ۲۰۱۶).

ارتقای سیستم‌های اطلاعات، تقویت فرایندها و سیستم‌های برنامه‌ریزی در سراسر سازمان برای رفع تهدیدات و خطرات ناآشنا معمولاً یک ابزار عمل‌گرایانه‌تر است (پاتریک، ۲۰۱۶). داشتن چنین گرایش به انعطاف‌پذیری و انطباق معمولاً برای آن مفید خواهد بود لذا نمی‌توان منتظر ماند تا حادثه‌ای پیش بیاید و سپس نسبت به آن واکنش نشان داد. از طرفی، سازمان‌ها با خدمات و فعالیت‌های اصلی خود و رفتار کارکنان‌شان و از طریق ارتباطات سازمان با جامعه را معرفی

بنابراین، آینده‌نگری جزء لاینفک مدیریت است. در عرصه عمل، مدیرانی موفق‌ترند که بتوانند به نحو بهتری آینده و تحولات آتی محیطی را پیش‌بینی نموده و بر آن اساس اقدامات خود را طرح‌ریزی و اجرا نمایند. این در حالی است که در جریان زلزله اخیر، رییس بیمارستان اعلام می‌نمایند که ما پیش‌بینی نکرده‌ایم. بنابراین، مدیرانی که فاقد شایستگی لازم بوده و یا اسیر کارهای روزمره می‌شوند و آینده‌نگری و تلاش برای تحقق وضع مطلوب را کنار می‌گذارند، و مدیریت آنها محدود به انجام واکنش در برابر رویدادهای مختلف می‌شود، در حقیقت مدیر نیستند و از مدیریت چیزی جز عنوان آن را یکدک نمی‌کنند.

نداشتن اولویت، برنامه و افق کوتاه‌مدت و بلندمدت، جریان محدود اطلاعات مدیران، و عدم مشارکت‌پذیری مدیران در فرایند تصمیم‌گیری منجر به مدیریت واکنشی خواهد شد (لاگ، ۲۰۱۵). رویکرد واکنشی به‌عنوان یک نگرش غیرمنطقی نسبت به هر چالشی جدید طبیعی، تکنولوژیکی، سازمانی، اقتصادی یا سیاسی معرفی شده است. باین‌حال، باگذشت زمان، بسیاری سازمان‌هایی که دارای چنین مدیرانی هستند، شکست می‌خورند (لایس گارد، ۱۹۶۱). مدیران در مواجهه با آینده، در میان چهار نگرش قرار می‌گیرند: (۱) بازیگر غیرفعال، که تغییر را بدون آنکه به چالش کشیده شود، پذیرفته‌اند؛ (۲) بازیگر واکنشی، که منتظر به صدا درآمدن زنگ قبل از خاموش شدن آتش می‌باشند؛ (۳) بازیگر پیش‌فعال، که برای تغییرات قابل پیش‌بینی آماده می‌شوند زیرا براین باورند که یک اونس پیشگیری ارزش یک پوند درمان است و (۴) بازیگر فعال، که همیشه به صورت مطلوب اقدام می‌کنند. در شرایط بحران، واکنش‌پذیری نگرش‌های دیگر را از بین می‌برد (فیلیپ، ۲۰۱۶).

سطح پایین تعاملات غیررسمی مابین سازمان‌ها و جامعه، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی موجود برای ذخیره و تجمیع دانش دربارهٔ حوادث طبیعی و به‌گونه‌ای که برای همه ذی‌نفعان (کارکنان، مدیران و افراد جامعه) قابل دسترسی باشد. نبودن آموزش برای ارتقای توانایی‌های خلاق و همگرا در جامعه، دسترسی ضعیف به روش‌های پیشگیرانه و استفاده از این روش‌ها به‌صورت مشارکتی منجر به مدیریت واکنشی شده است (راس موسن، ۲۰۰۵).

### اهمیت و ضرورت تحقیق

حوادث طبیعی، اقتصادی، سیاسی و از جمله مواردی هستند که امروزه نمی‌توان آن‌ها را حوادث غیرمترقبه نامید بلکه جزء لاینفک زندگی جوامع و کشورهای دنیا، به‌خصوص

از سوی مسئولان ذی‌ربط زمینه‌ساز اصلی وقوع آنها بوده است.

- نحوه ارائه خدمات تأثیر مستقیمی بر رضایت ذی‌نفعان و ارائه تصویر مثبتی از سازمان دارند. از آنجاکه در زمان وقوع حوادث و اقدام واکنشی، قدرت شبکه‌های توزیع کاهش می‌یابد لذا این عمل منجر به عدم رضایت دریافت‌کنندگان کالا و خدمات شده و از طرفی منجر به بدبینی استفاده‌کنندگان از خدمات به سازمان‌ها می‌شود.
- کیفیت پایین کار: در یک حالت واکنشی، یک مدیر تمایل دارد به‌طور هم‌زمان چندین مسئولیت را تحمل کند. این، به‌عنوان یک داده، کیفیت کار را کاهش می‌دهد.

در نتیجه پیش‌بینی نتایج مدیریت واکنشی یک ضرورت است تا از تشدید آسیب‌ها در آینده و تأثیر منفی آن بر برند سازمانی پیشگیری نمود. ضرورت دارد تا با تمام توان در جهت شناسایی علل و عواملی که باعث مدیریت واکنشی می‌شوند و همچنین نتایج زیان بار آن در جامعه، از جمله مخدوش شدن برند سازمان‌ها، تلاش نمود.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت کیفی انجام گرفته است. ابتدا از طریق مصاحبه با پانزده نفر از استادان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه که در حوزه مدیریت و کار اداری دارای تخصص و تجربه بودند داده‌هایی جمع‌آوری شد و سپس به بررسی منابع نظری و ادبیات مرتبط، جهت جمع‌آوری داده اقدام شد. در نهایت از طریق کدگذاری باز، انتخابی و محوری نسبت به طراحی مدل اقدام شد. از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸ برای تحلیل مسیر و از مدل‌سازی و نیکویی برازش برای تعیین ارتباط بین عوامل استفاده شد.

از مجموع متغیرهای زیادی که در دسترس بود، تعداد 22 متغیر که به لحاظ تعداد بیشترین تکرار را داشتند، انتخاب شدند. بررسی و چک‌کردن اطلاعات حاصل از پژوهش به‌وسیله مشارکت‌کنندگان هنگام کدگذاری و مقوله‌بندی روایی مدل را تأیید کرد. ضمن اینکه دست‌یابی به بسندگی در تحقیق، از بررسی شواهد، مربوط به اشباع قابل دست‌یابی است (مک نیل، ۲۰۰۵). لذا تعداد نمونه تا زمانی ادامه داشت که داده‌ها تکراری شدند. ضریب پایایی آن با استفاده از تکنیک‌های تثلیث: استفاده از منابع تأییدگر و محققانی همچون استادان دانشگاه در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده مورد تأیید قرار گرفت.

کرده و پیامشان را به ذی‌نفعان ابلاغ می‌کنند.

راسل (۲۰۱۶) این مجموعه از ابزارها و پیام‌ها را برند سازمانی معرفی می‌کند. برند سازمانی نشان می‌دهد که سازمان توانایی ایجاد جایگاه و موقعیت در ذهن مصرف‌کنندگان و همه مخاطبانش را دارد (مرتل، ۲۰۱۰: ۲۳). از این‌رو، به جهت اهمیت پیامدهای مدیریت واکنشی و تأثیر آن بر سازمان به بخشی از مضرات آن پرداخته می‌شود:

- زمان به‌اندازه کافی جهت بررسی همه عوامل تأثیرگذار بر رضایت ذی‌نفعان وجود ندارد. لذا تصمیم‌گیری‌ها به صورت قضاوتی صورت می‌پذیرند و دقت و صحت آنها از دیدگاه ذی‌نفعان بسیار پایین است. نبودن زمان برای قضاوت درباره وضعیت، تصمیم‌گیری صحیح را سخت‌تر می‌کند که در نهایت عملکرد در معرض آسیب قرار می‌گیرد.

- درخواست جمع‌آوری داده و اطلاعات به‌صورت هم‌زمان بسیار بالاست. لذا تجمعی از داده‌های بدون تجزیه و تحلیل در دسترس می‌باشد که این امر باعث سردرگمی تصمیم‌گیرندگان می‌شود.

- پاسخ به درخواستها (به علت تراکم آنها) به‌کندی صورت می‌پذیرد (زینگ، کاتلین، ۱۹۹۳: ۲۷۷).

- وقوع رویدادهایی چون زلزله کرمانشاه، خشک‌شدن آب دریاچه ارومیه، ظهور و سفید بالک‌ها (مگس‌های سفید) در ایام خاصی از سال و در بخش‌هایی از کشور، ریزش معدن یورت در استان گلستان، فروریختن ساختمان پلاسکو در تهران، برخورد قطارهای مسافری در محور سمنان، تعطیل‌شدن برخی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور به‌دلیل کاهش تقاضا و نظایر آن، نمونه‌ای از رویدادهایی است که مدیران سازمان‌های ذی‌ربط را غافلگیر کرده و آنها را به انجام واکنش‌های محدود به‌منظور پاسخگویی به افکار عمومی وادار نموده است (نظیر بازداشت پیمانکار بیمارستان تازه تأسیس اسلام‌آباد غرب که بر اثر زلزله تخریب شده است). این رفتارها منجر به عدم اعتماد عمومی به نهادهای دولتی، فضاسازی بر علیه ارگان‌های دولتی و حتی گاهی مسئولان مملکتی در قوه مجریه و در نهایت از بین رفتن اعتبار آنها می‌شود.

- مرور تحلیل‌ها و گزارش‌های کارشناسی تهیه شده بعد از وقوع این‌گونه رویدادها نشان می‌دهد که زمینه برای وقوع این حوادث یک‌شبه به وجود نیامده است، بلکه عدم آینده‌نگری و عدم پیش‌بینی این‌گونه رویدادها و مسائل در زمان مناسب و عدم برنامه‌ریزی برای رفع آنها

جدول ۱. آزمون کیسر و مایر و بارتلت

| آماره KMO          | ./۸۷۵ |
|--------------------|-------|
| آزمون کرویت بارتلت |       |
| مجدور کای          | ۳.۷۴۴ |
| درجه آزادی         | ۹۹۰   |
| معناداری           | ./۰۰۱ |

### یافته‌های تحقیق

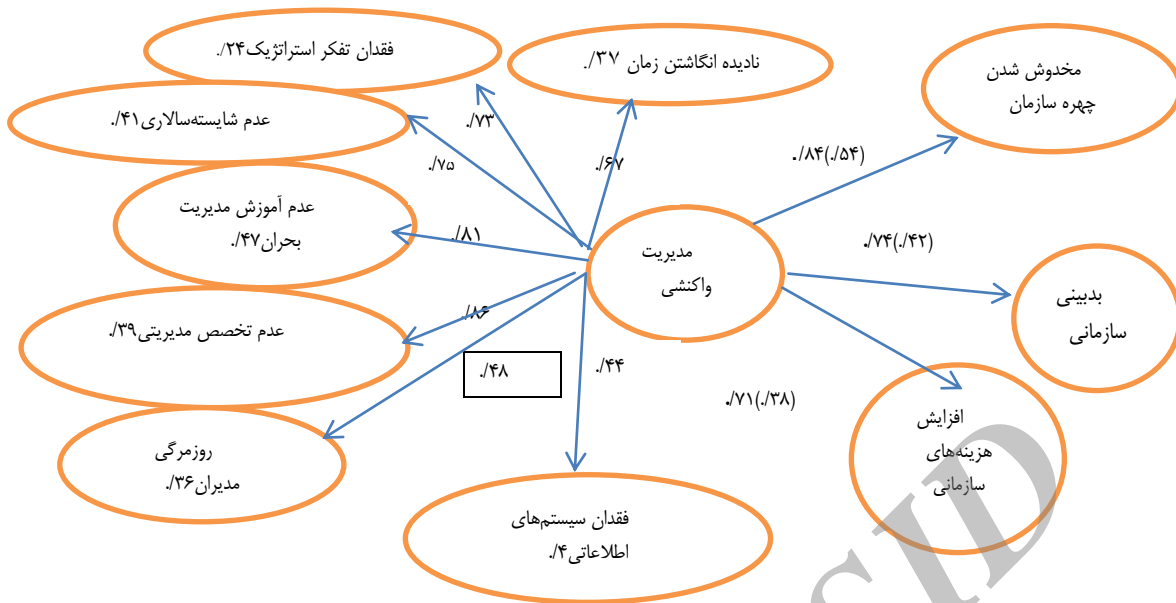
برای ارزشیابی ماتریس همبستگی می‌توان از دو شاخص کفایت نمونه‌برداری - مقدار (KMO) و آزمون خی دو یا کرویت بارتلت استفاده کرد Kmo برابر ۸۷۵/۱. کفایت مدل تحلیل عاملی را برای داده‌ها نشان می‌دهد. این شاخص بالاتر از ۰/۶ قابل قبول است.

بر اساس جدول (۱) معناداری آزمون بارتلت نیز تأیید شد. از این رو، ماتریس همبستگی داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بوده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها هفت عامل کشف شد؛ نبودن تفکر استراتژیک، عدم شایسته‌سالاری، عدم آموزش مدیریت بحران، عدم تخصص مدیریتی، روزمرگی مدیران، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی، نادیده انگاشتن زمان. از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی یا ثبات درونی ابزار تحقیق استفاده شد و مقدار آن ۸۳/۰ بود. پایایی هر یک از عوامل از ۷۶/۰ تا ۸۵/۰ متغیر بود که وجود ارتباط بالا را در بین آیتم‌های هر عامل نشان می‌داد.

شکل (۱) یک مدل از روابط بین عوامل اکتشافی تحقیق را که آزمون شده است، نشان می‌دهد. در این شکل، هرچه ضریب استاندارد رابطه بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده رابطه قوی‌تری بین دو عامل مورد نظر است. با توجه به اینکه برای روابط نبودن تفکر استراتژیک، عدم شایسته‌سالاری، عدم آموزش مدیریت بحران، عدم تخصص مدیریتی، روزمرگی مدیران، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی، نادیده انگاشتن زمان و مدیریت واکنشی مقدار T آنها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است لذا ارتباط عوامل یاد شده در سطح ۰/۰۵. معنی‌دار بوده است.

همان‌طور که مدل نشان می‌دهد، رابطه عدم تخصص مدیریتی و مدیریت واکنشی معنادار است. به عبارت دیگر، ضریب تأثیر ۸۶/۰. این ارتباط نشان می‌دهد که ۸۶٪ درصد تغییرات مدیریت واکنشی از طریق عدم تخصص مدیریتی تبیین می‌شود. در بخش بحث و نتیجه‌گیری بیشتر در این خصوص توضیح داده می‌شود.





شکل ۲. مدل تحلیل مسیر عوامل هفت‌گانه مؤثر بر مدیریت واکنشی

نیکویی برازش استفاده شد.

برای آزمون این فرض که آیا مدل به‌طور مناسب طراحی شده است، از آماره کای دو و دیگر شاخص‌های

جدول ۲. شماره شاخص‌های مذکور را نشان می‌دهد.

| X2     | X2/df | RMSEA | CFI | IFI | NNFI |
|--------|-------|-------|-----|-----|------|
| ۱۴۵۲/۶ | ۱/۴۵  | .۰۶۴  | /۹۳ | /۹۳ | /۹۳  |

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج مطالعه حاضر از دیدگاه استادان و متخصصان رشته مدیریت هفت عامل نبودن تفکر استراتژیک، عدم شایسته‌سالاری، عدم آموزش مدیریت بحران، عدم تخصص مدیریتی، روزمرگی مدیران، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی، نادیده انگاشتن زمان بر مدیریت واکنشی تأثیر دارند. در مورد سازمان‌ها اعمال و نحوه عملکرد آنها در جامعه و بازار بسیار بر بند و تصویری مؤثر است که ذی‌نفعان از آن می‌سازند. به‌عبارت‌دیگر، هر واکنشی که سازمان در برابر رویدادها از خود نشان دهد؛ از جمله انجام وظیفه اصلی، ارتباطات با داخل سازمان یا بیرون از آن، مدیریت مالی و حتی ساختار سازمان بر بند و عملکرد آن تأثیر دارد. کشوری همانند ژاپن با احتمال بسیار بالایی در معرض رویدادهای طبیعی قرار داد و از طرفی ایران در گروه کشورهایی قرار دارد که عوامل طبیعی تغییرپذیر در آن نسبت به ژاپن کمتر است. اما در عمل چنانچه

برای آزمون این فرض که آیا مدل به‌طور مناسب طراحی شده است که از آماره کای دو و سایر شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. جدول ۲. شماره شاخص‌های مذکور را نشان می‌دهد.

براساس نتایج جدول، مدل از برازش خوبی برخوردار است؛ بدین معنا که شاخصی  $X^2/df$  (مجذورکای) بیانگر ارزش عددی برابر ۱.۴۵ می‌باشد (این شاخص باید کمتر از ۵ باشد). شاخص RMSEA (شاخص ریشه واریانس خطای تقریب) در مدل حاضر برابر ۰.۰۶۴ است (شاخص کوچک‌تر از ۰.۰۸ قابل قبول است). شاخص نسبی CFI, IFI, NNFI برابر با ۰.۹۳ است. گفته شده که هرچه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مدل از برازش مطلوب‌تری برخوردار است.

از سازمان‌ها سلب اعتماد نمایند در یک فضای بی‌اعتمادی هم سازمان‌ها و هم جامعه متضرر می‌شوند (الوانی، ۱۳۷۸: ۳۱). مدیریت به‌عنوان راهی برای دستیابی به اهداف تعریف شده است که بیشترین ارزش افزوده را برای سازمان ایجاد می‌کند. وظیفه مدیر شناسایی اهداف درست و بهترین ابزار برای دستیابی به آنهاست (جولین، ۲۰۱۰). مدیری که آموزش مدیریت را سپری کرده است تلاش می‌کند تا از توانایی‌های انسانی را که تاکنون به‌کارگیری نشده‌اند استفاده نماید و این همان چیزی است که در تحلیل نهایی، موفقیت یا شکست هر سازمانی را تعیین می‌کند. تمایل دارد که جهت‌گیری آینده شرکت را پیش‌بینی کند و می‌تواند به‌سرعت هرگونه شوک احتمالی، در محیط مربوط به خود، را کنترل و مدیریت نماید (ابراهیم، ۲۰۱۵).

سهم برند می‌تواند از طریق مدیریت خوب ارتباط با مشتری و ارج نهادن به او و توجه به نیازهای وی، به‌طور موفقیت‌آمیزی توسعه یابد. بین عملکرد و اعتبار مدیریت و سازمان یک رابطه مثبت وجود دارد به این صورت که افزایش اعتبار سازمان باعث افزایش سهم بازار و افزایش سهم بازار باعث افزایش ارزش شرکت می‌شود. البته اعتبار شرکت از عملکرد گذشته شرکت در ابعاد مالی و اجتماعی نیز ناشی می‌شود. یک نام و نشان اخلاقی، اعتبار شرکت را افزایش می‌دهد و این اعتبار مانند یک حلقه باعث تقویت نام و نشان می‌شود (نصیری‌پور و دیگران، ۱۳۸۹).

دومین عامل، عدم آموزش مدیریت بحران نام‌گذاری شده است. مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری اطلاعات صحیح مربوط را در برای برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند (لائانس، ۲۰۰۸: ۴۵). منظور از آموزش، استفاده از مطالعات و تحصیلات علمی در زمینه پیش‌بینی‌ها و تحلیل مسائل پیچیده است. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی باید مبتنی بر آگاهی از چشم‌انداز آینده سازمان و جامعه یا مبتنی بر مصلحت‌اندیشی باشد.

سومین عامل حاصل از تحقیق، عدم شایسته‌سالاری است. مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازماندهی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمانی را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های فرد

مشاهده می‌شود ژاپن با ظرفیت‌سازی مناسب و ایجاد آمادگی کافی در سازمان‌های خود، هرگونه تغییر احتمالی در محیط را پیش‌بینی و برای آن آماده می‌باشد. درحالی‌که در ایران، به سبب نبودن زیرساخت‌های لازم و نبودن تفکرات استراتژیک، عدم آموزش مدیریت بحران، عدم تخصص مدیریت، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم توجه به زمان و درگیر شدن مدیران در فعالیت‌های روزمره و جزئی، اقدامات پیشگیرانه‌ای صورت نمی‌پذیرد. ضمن اینکه در برابر تغییرات محیطی به‌صورت واکنشی اقدام می‌نمایند. چنانچه در زلزله اخیر کرمانشاه شاهد دست‌وپاچگی سازمان‌های دولتی مرتبط بودیم. به‌دلیل وجود بحران و افزایش تقاضا، سازمان‌های دولتی نتوانستند متناسب با نیاز ظرفیت‌های خود را افزایش دهند. به‌طوری‌که گاهی افرادی بیان می‌کردند که غافلگیر شده‌ایم. این رفتارهای واکنشی با تحمیل خسارت‌های مالی و گاهی جانی به اقشار مختلف جامعه، ضمن افزایش هزینه‌های دولت و تخریب چهره سازمانی، تبعات منفی اجتماعی را برای سازمان به‌وجود می‌آورد.

در این تحقیق مهم‌ترین عامل، عدم تخصص مدیریتی نام‌گذاری شده است. نظام اداری ما دچار مشکلات متعددی است و اگرچه هر یک از مشکلات به‌طور انفرادی دارای علل، پیامدها و نتایج متفاوتی می‌باشد ولی بسیاری از آنها بی‌ارتباط با مدیریت نظام اداری نمی‌باشد. چون رسالت اداره و هدایت سازمان‌ها، بیش از هرکس و هر چیز به عهده مدیران آنهاست (عباس‌زاده، ۱۳۷۸). رسول‌زاده در «بررسی مقایسه‌ای بین عملکرد مدیران تحصیل‌کرده در رشته مدیریت با مدیران تحصیل‌کرده در دیگر رشته‌ها از نقطه نظر کارکنان سازمان برق استان‌های خوزستان و آذربایجان غربی از سال ۷۷-۷۰»، کارایی و اثربخشی هر سازمان و کارکنان آن را به نحوه مدیریت مدیران آن سازمان و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی مرتبط می‌داند. وی معتقد است که این کار باید توسط مدیران و از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، کنترل و مانند آن انجام پذیرد. به همین دلیل، «رسول‌زاده» در تحقیق خود اثر تحصیلات مدیریتی بر عملکرد دو گروه از مدیران تحصیل‌کرده در رشته مدیریت و دیگران را از نظر کارکنان مورد بررسی و مقایسه قرار داده است (چاکلی و دیانی، ۱۳۸۶). امروزه مدیران باید دست به اقداماتی بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. به‌عبارت‌دیگر اگر سازمان‌ها بخواهند در جامعه بقا داشته باشند و جایگاه خود را در جامعه حفظ نمایند لازم است تعهدات خود را نسبت به شهروندان به انجام رسانند. اگر جامعه

شایسته است (باتمن، ۲۰۰۷: ۲۱). چهارمین عامل حاصل از تحقیق، نبودن تفکر استراتژیک است. از منظر علمی و در تعریفی ساده، تفکر استراتژیک که شامل برنامه‌ریزی می‌شود به معنی تفکر بر شناسایی مشکل آینده، حصول اطمینان از حل مشکلات به‌صورت کارا و بررسی و ارزیابی نتایج استراتژیک نهایی. تفکر استراتژیک، فرایند جمع‌آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده‌ها برای کسب مزایای رقابتی است. درک جامع سازمان از محیط آن (درک ناپیوستگی‌ها و واقعیات محیطی)، خلاقیت، چشم‌انداز آینده سازمان را تفکر استراتژیک می‌گویند. تفکر استراتژیک شامل تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، هوشمندانه عمل کردن، تفکر به‌موقع، فرضیه‌های ارائه شده و مهارت‌های فکرکردن است (محمد، ۲۰۱۷: ۴۸۳).

برنامه‌ریزی به معنی تعیین اهداف آتی و مشخص نمودن راه نیل به این اهداف است. برای تضمین رسیدن به اهداف آتی، مدیران دست به سازماندهی می‌زنند و وظایف افراد را مشخص و بین آنها هماهنگی ایجاد می‌کنند. مدیران با ایجاد انگیزه در افراد و تأثیرگذاری بر آنان (هدایت) سعی می‌کنند که اهداف ترسیم شده را جامه عمل پوشانده و در این زمینه سعی می‌کنند از طریق مقایسه اقدامات انجام شده با برنامه‌ها (نظارت)، افراد را در مسیر درست تحقق اهداف قرار دهند. بنابراین با تحقیق در وظایف مدیریت متوجه می‌شویم که فرایند مدیریت درست و علمی همیشه با برنامه‌ریزی برای کاهش تهدیدها و نقاط ضعف عملکردی و یا بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو و افزایش نقاط قوت آغاز و به‌دنبال آن دیگر وظایف مدیریتی نظیر سازماندهی، هدایت و نظارت برای تحقق اهداف تعیین شده، تعریف و اجرا می‌گردد. مشکلاتی که امروزه نیازمند اقدام فوری هستند، نتیجه مستقیم عدم پیش‌بینی در گذشته است و اغلب منابع مهمی را که سبب توسعه بلندمدت سازمانی می‌شوند به هدر می‌دهد. در دنیایی که دائماً در حال تغییر است و روند آن مستلزم تغییر سریع یا حتی عقب‌ماندگی است، تلاش‌های پیشین در پیش‌بینی (به‌ویژه در حوزه‌های فناوری، اقتصاد و جامعه) برای سازمانی که قصد دارد یک استراتژی انعطاف‌پذیر (توانایی واکنش با دقت به نیروهای تغییر) داشته باشد بسیار حیاتی به نظر می‌رسد. سازمان باید به‌طور صحیح تغییرات در محیط‌های تکنولوژیکی، رقابتی و نظارتی را پیش‌بینی کند (فیلیپ، ۲۰۱۶).

عامل پنجم حاصل از تحقیق، نادیده انگاشتن زمان است. برین (۲۰۰۷) فهم موقعیت‌های بحرانی، خودتنظیمی و

انعطاف‌پذیر بودن در مقابل این وضعیت است و میان استفاده صحیح از زمان با انعطاف‌پذیری در مقابل شرایط بحرانی رابطه وجود دارد. وی بیان کرد بسیاری از مردم ادعا می‌کنند کار آنها در موقعیت بهتر و نمایان‌تر است اما متأسفانه نتایج تحقیقات دلالت بر این دارد که این مسائل به‌ندرت جواب مثبت دریافت می‌کنند. همچنین به‌دلیل تأثیر برنامه‌ها و اولویت‌ها وظایف مهم و اساسی در طولانی‌مدت مورد توجه قرار می‌گیرد و مردم سطح بالایی از استرس را تحمل می‌کنند و مجبورند وظایف را شناسایی و به بهترین نحو انجام دهند (برین، ۲۰۰۷).

ششمین عامل حاصل از تحقیق، روزمرگی مدیران است. سازمان‌ها باید بحران را به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از محیط خود تلقی کرده و مدیریت بحران را از اهداف کلی خود بدانند. بحران‌ها معمولاً وظیفه سازمانی را ایجاد می‌کنند. تصمیم‌گیری‌ها در بحران با کارهای روزمره و روتین به‌دلیل عدم قطعیت نسبی بالای آنها تفاوت دارند (درس‌تین، ۲۰۰۷). مدیرانی که دچار روزمرگی می‌شوند. هزینه‌های سنگینی را بر سازمان تحمیل می‌نمایند، افق دید آنها کوتاه‌مدت بوده، از خلاقیت و نوآوری در چنین سازمانی خبری نبوده و از هرگونه پیشگیری غافل هستند.

هفتمین عامل حاصل از تحقیق، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی است. یک سیستم اطلاعاتی را از نظر فنی می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزاء مرتبط که اطلاعات را به‌منظور پشتیبانی از تصمیم‌سازی و کنترل در یک سازمان، جمع‌آوری یا بازیابی، پردازش، ذخیره و توزیع می‌کنند در نظر گرفت. علاوه بر استفاده‌ای که از اطلاعات در تصمیم‌گیری، هماهنگی و کنترل به‌عمل می‌آید سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند به مدیران و کارکنان برای تجزیه و تحلیل مشکلات، بصری کردن مقولات پیچیده و ساخت محصولات جدید، کمک نمایند (لاودن و لاودن، ۱۳۸۸: ۳۹). اهمیت استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی از آن جهت است که: مرزهای تصمیم‌گیری را هم از نظر تعداد و هم از نظر پیچیدگی و سوق‌دادن تصمیمات عادی به تصمیمات راهبردی گسترش می‌دهد، عدم اطمینان در تصمیم‌گیری را کاهش داده و تصمیمات را بر پایه اطلاعات دقیق و معقول استوار می‌سازد. همچنین با ارزیابی اقدامات گذشته و اصلاح آن، برنامه‌ریزی برای آینده را امکان‌پذیر می‌سازد. لذا کیفیت تصمیم‌گیری مرهون این است که اطلاعات مناسبی داشته باشیم و برای کسب اطلاعات، مناسب باید ضمن کسب به‌موقع و صحیح اطلاعات آنها را معنادار کنیم (لنسر، ۱۹۹۸). اما تحلیل مسیر تأثیر هریک از این عوامل نیز نتایج خوب و



نامناسب‌ترین زمان اتفاق می‌افتد. مثلاً اگر زلزله در ساعت یک بعد از نیمه‌شب و در فصل زمستان اتفاق بیفتد چکار کنیم.

۶. استفاده از قانون ۲۰/۸۰ (با بیست درصد اقدامات می‌توانیم مانع رخداد هشتاد درصد حوادث شویم).

۷. شناسایی جریان‌های شکافنده سازمانی. شناسایی امواج و نیروهایی که ارکان سازمان را به هم می‌ریزد و سازمان و مدیریت آن را به برخورد واکنشی و انفعالی وادار می‌کند. مثل تزریق نامداران و افراد فاقد شایستگی به سازمان‌ها.

۸. مدیران باید تفکر استراتژیک داشته باشند؛ واقعیت‌های محیطی را (به‌عنوان حوادث طبیعی نه حوادث غیرمترقبه)، با استفاده از شهود و خلاقیت به‌خوبی نظارت، درک و شناسایی نمایند. به‌طوری‌که همیشه به‌دنبال پاسخی واضح به سؤالات زیر باشد: چه اتفاقی یا تغییری؟ در چه زمانی؟ و در کجا قرار است؟ سپس برای پاسخگویی به این شرایط در آینده و کسب مسائل مربوط به محیط سازمان راهکارهایی به صورت خلاقانه و کارا پیش‌بینی نماید.

۹. حذف رفتارهای نهادینه شده غلط در سازمان توسط مدیران. سعی کنید هر چیزی را که وقت‌گیر یا بی‌اثر است قطع کنید. مثلاً، بیشتر جلسات، تمایل به این موضوع دارند.

اگر مدیران "نتیجه" مشخص و عملیاتی را از جلسات ندارند. این‌گونه جلسات به معنی یک اتلاف وقت می‌باشند. لذا تعداد جلسات را کاهش دهند تا بدین وسیله فکر مدیران آزاد گردد.

۱۰. شناسایی انحرافات و هشدارهای احتمالی و اقدامات اصلاحی توسط مدیران قبل از هر اقدام واکنشی.

هم‌راستا با ادبیات تحقیق را نشان می‌دهد که برخی از آنها در این بحث ذکر می‌شود. مدل تأیید شده در این تحقیق ضریب اثر مستقیم عامل عدم تخصص مدیریتی ۰/۸۶، عدم آموزش مدیریت بحران ۰/۸۱، عدم شایسته‌سالاری ۰/۷۵ و نبودن تفکر استراتژیک ۰/۷۳، عدم توجه به زمان ۰/۶۷ و نبودن سیستم‌های اطلاعاتی ۰/۴۴، رانشان داده است. از این‌رو، به نظر می‌رسد همان‌طور که آزمون مدل پژوهش نشان می‌دهد که همه عوامل فوق در مدیریت بر مبنای واکنش نقش دارند.

### پیشنهادها

به‌منظور اجتناب از سبک مدیریت واکنشی و تأثیر منفی آن بر سازمان‌ها رعایت نکات ذیل ضروری به نظر می‌رسد.

۱. پیدا کردن و ترمیم پنجره‌های شکسته سازمانی. پنجره شکسته سازمانی هر آن چیزی است که بی‌توجهی به آن از سوی مدیریت سازمان، به حساب مدیریت نامناسب یا سوء مدیریت مدیران گذاشته می‌شود. مثل بی‌توجهی به تذکر کارشناسان در خصوص ضعف سیستم نظارتی و یا عدم رعایت استانداردهای کاری.

۲. شایسته‌سالاری و استفاده از مدیران حرفه‌ای و آشنا به مفاهیم کلیدی مدیریت. مدیران حرفه‌ای با بهره‌مندی از نگاه راهبردی و با استفاده از تکنیک‌های علمی مدیریت نظیر کایزن (بهبود مستمر) جلوی اتلاف‌ها، دوباره‌کاری‌ها و نقایص سیستمی را می‌گیرند.

۳. برنامه‌ریزی برای کاهش تهدیدها و نقاط ضعف عملکردی و یا بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو

۴. آموزش مستمر نیروی انسانی برای مدیریت بحران‌ها.

۵. توجه به قانون مورفی و ایجاد آمادگی برای پاسخ احتمالی. طبق قانون مورفی همیشه اتفاقات در بدترین حالت و

### منابع

سازمان کتابخانه‌ها. «موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۴۵-۱۷۶».

لاودن، کنشی و لاودن، جین پی (۲۰۰۶). سیستم‌های اطلاعات مدیریت. ترجمه حبیب رود ساز، سینا محمد نبی و امیرحسین بهروز، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

نصیری‌پور، اشکان؛ محمود رضا گوهری و ابوالفضل نفیسی (۱۳۸۹). «رابطه برند سازی و شاخص‌های عملکردی». *مجله مدیریت سلامت*، شماره ۱۳.

Aberaham, D. (2015). *the importance of management development in an organizational system*. LinkedIn.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). «نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه‌های اجتماعی». تدبیر، شماره ۱۰۰، ۲۹-۳۲.

عباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۷۸). *مسائلی در مدیریت دولتی ایران*. اورمیه: جهاد دانشگاهی اورمیه. دانشگاه اورمیه، ۳۷-۴۶.

چاکلی، عبدالرضا و محمدحسین دیالی (۱۳۸۶). «عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران مراکز ملی اطلاعات علمی در ایران».

Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and

- Integration". *European Journal of Marketing*, 46(8-7), 1048-10632 .
- Bateman S., Scott, T. & Snell, A. (2007). *Management Leading & collaborating in a competitive word*. Seventh Edition, MC Graw Hill, Irwin.
- Bonn, I. (2001). "Developing strategic thinking as a core competency". *Management Decision*, 39(9), 63-70.
- brain,T.(2007). *Plan and prioritize*. Arlington. united states: sage.
- Dearstyne, B. (2007). "The FNDY on 9/11: Information and decision making in crisis". *Government Information Quartely*, 18(1).
- Julian, B. (2010). "reinventing Management". *Ivey Business Journal Online*.
- Hatch, M. & Majken, S. (2003). "Bringing the corporation in to corporate branding". *European Journal of marketing*, 37(718), 1031- 1064.
- Ibrahim, M. (2016). *From Reactive to Proactive Management*. BPharm on LinkedIn.
- Goldsmith, A.(1996). "Strategic Thinking in International Development:Using Management Tools to See the Big Picture".*World Development*, 24(9), 1431-1439.
- Lanser, M. A. (1998). *Design of a strategic information system to assist executive and management staff at universities*. dissertation of Doctor of Education Nova Southeastern University.
- Lauge Baungaard Rasmussen. (2015). *From a reactive to a proactive approach*. The Technical University of Denmark, Building 426, Production store, DK-2800 Kgs. Lyngby,1-25.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeider collective*. Oslo University of forlag, N.
- Lorenz, J. G. (2010). *Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision,Corporate Culture and Image*. University of twenty Faculty of behavioural Sciences Department of Communications Studies 7500 AE Enschede,1-32.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Edition*. MC Graw Hill, Singapore.
- Mac - neel, J. (2005). "Casual explanation, qualitative research and scientific inquiry in education". *educational researcher*, 33(2), 3-11.
- Mertel, S. (2010). Olympic rings world`s most recognizable brand with protection to match canadian press. 23.
- Mohammed, I. & laeddin, A. (2017). "Impact of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies". *Middle-East Journal of Scientific Research*, 25(3), 482-488.
- Mulline, J. B. & Stephen, A. (2007). *Sport marketing*. Third edition. Chapter & Gladden, J. managing sport Brand.1-536.
- Neil, K. (2017). management Training Specialists: Be proactive in your management Style.
- Patrick, H. (2016). *Managing Extraordinary Risks: Proactive and Reactive Strategies*. Department of the Prime Minister and Cabinet, Wellington, New Zealand. <https://www.irgc.org/risk-governance/resilience/>
- Philippe, D. (2016). Proactive versus reactive approach. which is better? Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Rasmussen, L. B. (2005). "The narrative aspect of scenario building :How story telling may give people a memory of the future". *AI & Society*, 19, 229-249.
- Tim, B. (2008). *proactive VS. reactive management*. <http://www.ElectricArticles.com>.
- Tyler, P. & Molly, D.(2016). *Systems Thinking & Strategic Thinking*. Hiefofstaff, expert.
- Zhiang, L. & Kathleen, C. (1993). "Proactive or Reactive: An Analysis of the Effect of agent style on organizational decision making performance". *Intelligent systems in accounting, finance and management*, 2, 271-287.