



"The Successful Administrative Personality and Its Impact on Crisis Management: An Applied Study in Al-Rasheed Bank – Babel Branch"

الشخصية الإدارية الناجحة واثرها في ادارة الأزمات دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع بابل

*م.م. همام علي حمزة

*م.م. فراس وهاب شهيد

*ورود رياض عبدالحكيم

*رندة حسين محمد الطائي

Abstract

This research aims to examine the impact of a successful administrative personality on crisis management, by analyzing the relationship between managerial leadership traits and the ability to handle organizational crises. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of (50) employees from different administrative levels at Al-Rafidain Bank – Baghdad Branch during the first half of 2025.

The results of the analysis, conducted through SPSS, revealed a significant correlation and impact between a

*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد

successful administrative personality and effective crisis management. The most influential traits identified were clarity of vision, prompt decision-making, early crisis diagnosis, as well as emotional intelligence and building positive relationships with employees.

The study recommends selecting administrative leaders based on precise scientific criteria, developing specialized training programs in crisis management, adopting early warning systems, and promoting a culture of alternative planning to enhance institutional capacity in dealing with complex crises.

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الشخصية الإدارية الناجحة في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين السمات القيادية للإداريين وقدرتهم على التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمات. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة وُزعت على عينة مكونة من (٥٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في مصرف الرافدين – فرع بغداد، خلال النصف الأول من سنة ٢٠٢٥.

توصلت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الشخصية الإدارية الناجحة وإدارة الأزمات، إذ تبين أن السمات الأكثر تأثيراً في نجاح الإدارة أثناء الأزمات تمثلت في وضوح الرؤية، سرعة اتخاذ القرار، القدرة على التشخيص المبكر للأزمات، إضافة إلى الذكاء العاطفي وبناء علاقات إيجابية مع العاملين.

وقد أوصى البحث بضرورة اختيار القيادات الإدارية على أسس علمية دقيقة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات، وتبني أنظمة للإنذار المبكر، وتعزيز ثقافة الخطط البديلة بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات لمواجهة الأزمات المعقدة.

مقدمة :

ان ادارة اي عمل في الحياة مقصده النجاح في هذا العمل والاستمرارية سواء كان هذا العمل عملاً صغيراً أو عملاً كبيراً مثل ادارة المنظمات الكبيرة او ادارة الدول، ولتحقيق النجاح في العمل او النجاح في الحياة عموماً يتطلب الأمر وجود ادارة نامية (قيادة) اذ لا يمكن للإدارة تحقيق النجاح بدون قائد ذو شخصية ناجحة على المستويين الشخصي والعملي فإذا كان القائد فاشل على المستوى الشخصي لا يمكن له تحقيق النجاح على المستوى العملي و فاقد الشيء لا يعطية اي ان الشخص الذي يحمل شخصية مهزوزة وفاشلة لا يمكن له تحقيق القيادة الناجحة في ادارة المنظمات وتحقيق النجاح في العمل في الظروف الطبيعية، فما بالك في وقت الازمات التي تواجه المنظمات وتكون الازمات من أخطر الأمور التي تواجه المنظمات عموماً والتي تؤثر سلباً على عملها بل واحياناً على كيان المنظمة ككل وقد يؤدي بها الى فشل وموت المنظمات اذا ما لم يتم معالجتها بشكل صحيح وبأسرع وقت وهي ايضاً تستهلك الكثير من الاموال والوقت والمجهود لحلها . ولما تقدم فإن موضوع الازمات تتطلب وجود شخصية ادارية ناجحة وغير تقليدية لإدارة الازمات ولأهمية هذا الموضوع في هذا البحث سوف نقوم ببيان ماهية الشخصية الادارية الناجحة؟ ومواصفاتها وايضاً ماهي الازمات وكيفية نشؤها وعلاقة الشخصية الادارية الناجحة وتأثيرها في ادارة هذه الازمات.

الكلمات المفتاحية :الشخصية الإدارية الناجحة، إدارة الأزمات، القيادة، الذكاء العاطفي.

المبحث الأول

منهجية البحث

١. مشكلة البحث :

ان لأهمية وجود شخصية ادارية ناجحة على رأس ادارة المنظمات لإنجاح عملها في الظروف كافة وخصوصاً اذا ما تعرضت هذه المنظمات الى ازمات معينة تعرض وجود هذه المنظمات للخطر تتطلب دراسة وبيان الشخصية الادارية الناجحة وايضاً عوامل تكوينها ومميزاتها وبيان ماهية الأزمة واسباب تكونها وكذلك اثر هذه الشخصية في ادارة الازمات لكل ما تقدم نستطيع ان نطرح التساؤلات التالية:

- من هي الشخصية الإدارية الناجحة؟
- ماهي مواصفات الشخصية الإدارية الناجحة ؟

- ما هي الازمات وكيفية نشؤها ؟
- ما هي اسباب نشوء الازمات ؟
- ما هو اثر الشخصية الادارية الناجحة في ادارة الازمات؟

٢. اهداف البحث.

- التعرف على الشخصية الادارية الناجحة وكيفية تكوينها .
- التعرف على الازمات وكيفية نشؤها.
- تحديد ومعرفة أثر الشخصية الادارية الناجحة في ادارة الازمات.
- تحليل دور الشخصية الادارية الناجحة في ادارة الازمات.

٣. فرضيات البحث.

من خلال مشكل البحث والاهداف المشتقة منها تم تحديد الفرضيات الآتية

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشخصية الادارية الناجحة وادارة الازمات.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشخصية الادارية الناجحة وادارة الازمات.

٤. أهمية البحث:

يمكن تحديد اهمية البحث في ما يلي :-

- يشير البحث الى اهمية وجود شخصية ادارية ناجحة تقود النظرات عموماً.
- يتناول البحث موضوع مهم وتهتم به كل المنظمات وهو موضوع الازمات واسبابها
- يسلط البحث الضوء على موضوع ادارة الازمات واسباب النجاح في ادارتها .

٥. حدود البحث:

الحدود المكانية : مصرف الرشيد فرع بابل

الحدود الزمانية : نفذ البحث في النصف الأول من سنة ٢٠٢٥.

٦. الدراسات السابقة:

- الباحثون: سعدية حاييف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، نغم دايخ عبد علي Iraq OAJ

الموضوع: استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الأزمات، من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء في بابل Iraq OAJ .

الدراسة تربط بين القيادة (التي تندرج ضمن الشخصية الإدارية) واستراتيجيات التعامل مع الأزمات، يعطي أمثلة واقعية بيئية عراقية، كما يناقش سمات القيادة المطلوبة لمواجهة الأزمات.

• الباحث: علي عبد الحسين الجشعي Karbala University Journals
الموضوع: دراسة ميدانية تبحث تأثير القيادة التحولية على مراحل إدارة الأزمة في مؤسستين .

Karbala University Journals

الدراسة كيف تُترجم الأبعاد القيادية (الرؤية، التحفيز، الابتكار، الاهتمام الفردي) إلى ممارسات إدارة أزمة فعالة، وكيف تؤثر هذه الأبعاد في كل مرحلة من مراحل الأزمات.

الباحثون: خالد حمد أمين مركان & دينا عزيز محمد أحمد الساجي Karbala University Journals

الموضوع: تحليل خصائص ما يُطلق عليه "المنظمات القوية" ومرونتها (anti-fragile) وأثر هذه الخصائص في دعم إدارة الأزمات Karbala University Journals .

تناولت الدراسة كيف أن الشخصية الإدارية الناجحة لا تعمل فقط بشكل فردي بل في سياق مؤسسي قوي؛ كيف تدعم بنية المنظمة القوية حالات الأزمات، مما يقلل من تأثير الأزمات أو حتى يستفيد منها.

الباحثة: رشا أحمد رجب SLOT GACOR

الموضوع: علاقة السياسات التنظيمية بأطوار إدارة الأزمة (الكشف، الاستعداد، الحد من الأضرار، الاستعادة، التعلم) في هيئة السدود العراقية SLOT GACOR .

تناولت الدراسة كيف تؤثر السياسات الإدارية والتنظيمية في تعامل القائد الإداري مع الأزمات عبر المراحل المختلفة؛ مما يربط بين الشخصية القيادية الناجحة والسياسات التي يسنها القائد.

الباحثون: أزهار صادق حسين ومحسن راشد محسيب Iraqi Academic Scientific Journals

الموضوع: بحث في تأثير ما يُعرف بـ "الذكاء الاستراتيجي" للقادة في فعالية إدارة الأزمات .

Iraqi Academic Scientific Journals

تناولت الدراسة يُعزز عنصراً مهماً من الشخصية الإدارية الناجحة، وهو القدرة على التفكير الاستراتيجي، استشراف الأزمات قبل وقوعها، وتبني مواقف استباقية.

المبحث الثاني

الاطار النظري

الجانب الأول: الشخصية الإدارية الناجحة

أولاً:- مفهوم الشخصية الإدارية الناجحة.

أهتم العديد من العلماء بتحديد معالم الشخصية الادارية الناجحة عن طريقة تحليل الشخصية للعديد من الاشخاص، وعندما قام عالم النفس الاميركي (براين تريسي) بدراسة سيكولوجية لأكثر من خمسة آلاف عينة انسانية من مختلف المستويات الفكرية والاجتماعية وصل الى نتيجة مفادها بأن من يمكن ان نسميهم ناجحين او يمتلكون الشخصية الناجحة لا يتجاوزون ٥% من مجموع الناس . لذا وجب طرح هذان السؤالان . هل الشخصية الناجحة غاية في الصعوبة لهذه الدرجة ؟ ام هي موهبة تخلق مع الانسان ولا يمكن اكتسابها؟

وهناك جوابان لهذان السؤالان ففي معظم الاحيان ومعظم الناس يعتمد في بناء شخصيته على التصرف بعفوية دون دليل ارشاد اذا صح التعبير فتبقي العفوية والتقليد الاعمى والانتقاد وراء السواد الاعظم من المجتمع هي الاساسيات في تشكيل شخصيتهم.^(١)

وقد ذكر هذا المعنى امير المؤمنين وسيد الوصيين علي بن ابي طالب (ع) اذ قال :-
((الناس ثلاث، عالم رباني ومتعلم على سبيل نجاة و همج رعا عاتباع كل ناعق، لم يستضيئوا بنور العلم ولم يلجئوا الى ركن وثيق))^(٢) .

ولكن مع تطور العلم وخصوصاً علم النفس وبعد القيام بالعديد من الاختبارات وتحليل الشخصية ظهرت عينات عديدة من البشر نستطيع ان نقول وبخطوات بسيطة جداً تكوين الشخصية الناجحة والقوية والمؤثرة.

والجواب الثاني وحسب رأي الباحث هناك العديد من الناس من تخلق معه موهبة الشخصية الناجحة وقد ذكر هذا المعنى في قوله تعالى : **يَسْمَأُلهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ *** وقال لهم نبيهم ان الله قد

بعث لكم طالوت ملك قالوا انى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك عنه ولم يأت سعة من المال قال أن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم.(٣)

ثانياً:- مواصفات الشخصية الناجحة.

ان ادارة اي عمل اصل من أصول نجاحه او فشله لذا حث الرسول الاعظم محمد (ص) على وجود ادارة (قيادة) حتى ولو كان التجمع ثلاث اشخاص او كان العمل مجرد سفر كما يقول عليه واله الصلاة والسلام : (اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » (رواه ابوداود) ، فما بالناس بتجمع كثير وعملاً كبيراً كما حث عليه واله الصلاة والسلام ان تكون الادارة (القيادة) واعية والا حدث الفشل كما في قوله ((اذا وسد الامر الى غير اهله فانتظر الساعة)) رواه البخاري وفيما يلي اهم. مواصفات الشخصية الادارية الناجحة :

١. الحب

كما يقول الرسول محمد (ص):- (خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم وتصلون عليهم ويصلون عليكم ، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم (رواه مسلم).

٢. الرفق :

فقد كان من دعائه (ص):- ((اللهم ومن ولي من أمور امتي شيئاً فشق عليهم فاشتقق عليه، ومن ولي من أمور امتي شيئاً فرفق بهم فافرق به)) رواه مسلم

٣. الحلم والصبر :

اذ قال (ص) : (اذا اراد الله بقوم خيراً ولى عليهم حلماءهم (رواه الدليمي) .

٤. التواجد وعدم الانعزال :

اذ قال (ص):- ((من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة (رواه ابوداود).

٥. التناصح في الخير وبذل الجهد.

قال (ص):- ((ما من امير ولي أمور المسلمين ثم لا يجهد لهم وبصنع لهم الا لم يدخل معهم الجنة)) رواه مسلم .

٦. الصدق والأمانة.

كما بقول (ص): ((ما من عبد يسترعيه الله رعية ، يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته الا حرم الله عليه الجنة)) (رواه البخاري ومسلم)

٧. العدل والمساواة :

اذ قال (ص) لابي ذر (ر): ((يا اباذر اني احب لك ما احب لنفسي اني اراك ضعيفاً فلا تأمرن على اثنين ولا تولين حال يتيم)) (رواه مسلم)^(١)
خطوات تكوين الشخصية الادارية الناجحة :-

هناك الكثير من الخطوات التي يجب اتباعها لتكوين الشخصية الادارية الناجحة نحاول ذكر بعض هذه الخطوات:

١. المظهر الجذاب :

لا يختلف اثنان على ان اول ما يجذب العين هو المظهر الانيق والمرتب لذلك يطلق عليه (المظهر الجذاب) والذي يعتبر مفتاح الدخول إلى القلوب واول فطرة في اكتساب الشخصية القوية الناجحة.

٢. امتلاك الحالة الايجابية :

لكل شخص منا طاقة تشكل هالة محيطة بجسمه وتنقل بشكل او بآخر ما نشعر به فهي تعتبر الحالة الغير مباشرة الأولى التي تعكس شخصيتك لمن حولك ولكي نصل الى هالة قوية ايجابية يجب ان تعلم أن مصدر هذه الطاقة هي شاكرات مسؤولة عن انبعاث هذه الطاقة بصورتها السلبية او الايجابية تبعاً مع اعتقاداتك وثقتك بنفسك.^(١)

٣. ادارة الوقت :-

في الحقيقة أن الاشخاص الناجحين لا يملكون قدرات خارقة بحيث يستطيعون اطالة الوقت أو كسب وقت اضافي بل هم فقط استطاعوا استثمار وقتهم وكذلك ا دارته بشكل جيد، تنظيم اوقاتنا يمنحنا وقت كافي لزيادة معرفتنا وحسن تواصلنا مع من حولنا والقيام بجميع واجباتنا دون اي تكلف او ضغوط وهذه الامور تضيف على الشخصية الثقة والنجاح.

٤. مستمع جيد ومتحدث ممتاز

ان الانصات الجيد لمن حولك يعكس لهم ثقتك بنفسك من خلال احترامك لحديثهم فكلما كنت مستمعاً جيداً كانوا هم مستمعين جيدين وهذا ما يملك الفرصة للممارسة لمهاراتك في اسلوب الحديث وبراعتك في انتقاء الكلمات المعبرة.^(٢)

٥. اتقان لغة الجسد :

تتبلور أهمية اتقان لغة الجسد في اقناع ائدهم او يصل فكرة او رسالة دون التفوه بكلمة واحدة والذي يستطيع الشخص بإتقانها أن يوصل قناعاته وافكاره بكل سهولة و مرونة، فزيادة المعرفة بهذه اللغة واسرارها سيمنحك خطوة مهمة من خطوات تكوين الشخصية.

٦. التفاؤل.

ان من خصائص الاشخاص اصحاب الشخصيات الناجحة انهم يحملون سمة التفاؤل والنظر الإيجابية للمستقبل ما يعطي هذا الشخص الطاقة اللازمة للاندفاع نحو تحقيق اهدافه.

٧. التخطيط الجيد والاقدام .

من سمات الاشخاص الذين يحملون شخصيات ناجحة انهم مخططون جيئون فهم يرصدون ما يريدون تحقيقه في المستقبل ثم يقومون برصد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف^(١)

ثالثا -خصائص الشخصية الادارية النامية :-

تمتاز الشخصية الادارية الناتجة بعدة خصائص مهمة نذكر منها ما يلي :-

١-النجاح :-

ان كل فرد في المجتمع قابل لان يصبح فرداً ناجحاً فعمل الفرد ونشاطه وسعيه يعود عليه بالنجاح وتحقيق الاهداف بنفس مستوى ودرجة هذا السعي.

٢ الثقة بالنفس .

تعد الثقة بالنفس المفتاح الاساس والصفة الرئيسة التي يجب على من يمتلك الشخصية الادارية الناجحة أن يتحلّى بها.

٣-الارادة القوية :-

تعد الارادة القوية من اهم خصائص الشخصية الادارية الناجحة أذ تغذي صاحبها بالعزيمة والرغبة والسعي للوصول الى الأفضل^(٢).

٤- استغلال الوقت !

لاشك ان الادارة الذكية للوقت تفتح آفاق النجاح للفرد عن طريقة استثماره. بفاعلية والاستفادة منه بأكبر قدر ممكن لتحقيق اعلى مستوى من النجاح في اقصر وقت ممكن.^(١)

٥- الطموح غير المحدود

الطموح هو عبارة عن جملة من الاهداف والغايات التي يسعى الفرد الى تحقيقها على الاصعدة الشخصية والعلمية والعملية والاجتماعية فالطموح هو القوة الكافية التي تدفع الانسان للاقتصاد والمثابرة وتحضير عمليات التفكير والقدرات الابداعية والابتكارية واستثمارها والتخطيط الى النجاح في تحقيق الأهداف.

٦- النشاط والعمل المستمر.

النشاط هو الجهد المبذول في سبيل انجاز الاعمال واتمامها وتحقيق الاهداف المنشودة ويعد النشاط من اهم مقومات النجاح واسسه.

رابعاً - سمات الشخصية الادارية الناتجة ..

تعد السمة العلامة الفارقة التي تميز صاحبها عن غيره وقد تكون مسنة التفضيل كقوله تعالى ((تراهم ركعاً سجداً يتبعون فضلاً من الله ورضواناً سيماهم في وجوههم من أثر السجود))، وقد تكون معيبة للذل والاهانة كقوله تعالى ((سنسمة على الخرطوم) بمعنى نجعل عاهه في انفه والسمة مصطلح يتناوله علم النفس تعددت تعاريفها باختلاف وتعدد العلماء ومنهم ..

١- تعريفه البرت Allport. السمة في تركيب . نفسي عجيبي له القدرة على ان بعيد المنبهات المتعددة الى نوع التساوي الوظيفي والى ان يعيد اصدار وتوجيه اشكال متكافئة ومنسقة من السلوك التكيفي والتعبيري .

٢- تعريف جيلفورد Guiford - السمة هي اي جانب يمكن تميزه وذو دوام نسبي على اساسه يختلف الفرد عن غيره .

٣- - تعريف ايزنك Esack - السمة هي مجموعة من الافعال السلوكية التي تتغير معاً وتميز صاحبها.^(٢)

٤- تعريف عبد الخالق:- السمة هي خاصية او صفة ذات دوام نسبي يمكن ان يختلف فيها الافراد وتميز بعضهم عن بعض.

٥- تعريف كاتل Katel - السمة هي مجموعة من ردود الافعال والاستجابات التي ترتبط بنوع من الوحدة التي تسمح لها ان توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بنفس الطريقة معظم الاحيان.

خامسا:- العوامل المؤثر في نجاح الشخصية الإدارية.

هناك عدة عوامل تؤثر في نجاح الشخصية الادارية نذكر منها :

١- العوامل الصحية :

ان الفرد الذي يعاني من مشاكل صحية وسوء تغذية والامراض العضوية ، يعاني بلاشك في اغلب الاحيان من التدني في مستوى ارادته للقيام بأي انجاز او نشاط والنجاح به.

٢- العوامل الاجتماعية :

يبرز دور الاطار والبناء الاجتماعي الذي يعيشه الفرد في مستوى الارادة وفنونها فقد يحفز وجود الفرد في بيئة اجتماعية معنية واراداته او يثبطها كمثّل ان وجد الفرق بين اقرانه بربع قوة ارادته ويدفعه للنجاح مشكل عام .

٣-العوامل الوجدانية.

تعتمد هذه العوامل على الحالة العاطفية أو الوجدانية التي تنتاب الفرد اتجاه اي مثير او نشاط معين اي ان محبة الفرد بجانب واحد من الجوانب المهارية قد يدفعه وبقوة إلى اهمال باقي الجوانب التي يجب عليه الاقدام عليها وتحقيق النجاح فيها.^(١)

٤-العوامل الشخصية .^(٢)

. هناك عوامل شخصية كبيرة تكون الشخصية الادارية النامية تذكر منها ! .

- الذكاء.
- المغامرة.
- الانتفاع.
- الثبات الانفعالي.
- الثقة.
- التخيل.
- الدهاء.
- تنظيم الذات.
- التحليل المنطقي.

الجانب الثاني : الازمة وادارتها

أولاً: مفهوم الازمة.

تعد الازمة كمفهوم اداري يعنى بدراسة المواقف والاحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي عادة ما تصاحبها ضغوط قوية اما ممثلة في قوة دفع نابغة من الموقف، او الحدث ذاته أو من عوامل مساعدة ناتجة عن البيئة المحيطة تساعد على توجيه صناع القرار الى اسلوب التعامل مع الأزمة واطرافها وتداعياتها في الاوقات الصعبة والحرجة، وتذهب الى ابعد من ذلك بكثير فهي تسبق حدوث الأزمة إلى مراحل التنبؤ بها يشبه الاستشعار عن بعد لضمان عملية الانذار المبكر بوقوعها لتخفيف الضرر الناشئ عنها بأقل الخسائر الممكنة وفي وقت قصير. وبذلك يمكن القول ان نظرية الأزمة مجموعة من المعارف التي تدور حولها الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد والجماعة او الادارة او المجتمع في المواقف والاحداث السريعة والفجائية وغير المتوقعة.^(١)

ثانيا - تعريف الأزمة :

١- هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي اصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاصق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة أو في الأزمة ذاتها .

٢- هي خلل يؤثر في النظام كله كما انها تهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام.^(٢)

٣- هي موقف استثنائي ذو اهمية حرجة تواجه المنظمة وافرادها والذي تعامل معه بالطرق التقليدية مما ادى الى نقطة تحول نحو الاسوء وهو موقف بلغ مرحلة حرجة.

٤- هي مدة التغير المفاجئ التي تشكل وتتكون خلالها منظومة جديدة بصورة كلية وهي لا تشمل فقط المخاطر والتهديدات والصراع والحوادث وعدم الاستقرار بل ان الازمة تشمل أيضاً الفرص.

ثالثاً - مراحل نشوء الأزمة :

تعد دورة نشوء الأزمة كدورة حياة الكائنات الحية تبدأ ببوادر تنبئ بوجود شيء غير عادي سيحدث ثم تتابع حلقات النمو حلقة بعد الأخرى مكتملة لها في تواصل والى ان تصل الى اقصى مدى ، ثم تخبو و تلاشا كظاهرة اجتماعية تمر بمراحل اساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها . وحسب رأي الباحثين أن الازمة تمر بعدة مراحل منها: ^(١)

١- مرحلة بؤرة الأزمة :

تتكون بؤرة الأزمة عادة من مجموعتين من العوامل، الأول هو العوامل الذاتية التي تنبع من الأزمة ذاتها والثاني عوامل بيئية التي تحيط بالأزمة. بعد ذلك التشكيل والتفاعل يولد ضغوطاً متتالية على الكيان الإداري وتزداد هذه الضغوط حدة مع تصاعد الأزمة اذ يحدث خلل واضطراب في توازن الكيان الإدارية، ويتأثر ادائه وتتضح مواطن الضعف ومكامن الخلل فيه .

٢- المناخ المحابي :-

يقصد بالمناخ المحابي الظروف المهيأة داخل الحياة الادارية التي تشجع على تعاظم الضغط الازموي ومنها سيادة حالات اللامبالاة وضعف الولاء والفساد وتعارض المصالح بين العاملين.... الخ. ^(٢)

٣- العوامل المساعدة :-

واهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الاداري وسياسة الابواب المغلقة بعزل متخذ القرار عن الواقع التنفيذي والتقرب اليه بتقارير كاذبة مزيفة .

٤- عدم الاكتراث ببوادر الأزمة:

في هذه المرحلة تبدأ مظاهر التعبئة والحشد الازموية لكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه لها ويكذب كل ما يظهر عن نشأتها لا حساسة ان كل شيء تحت السيطرة. ^(٣)

٥- سيادة مظاهر التوتر والقلق :-

بدأت الرياح تتجمع وتزداد قوة حتى توشك ان تكون اعصار مدمراً، هنا ينتبه متخذ القرار لكن بعد أن جمعت قوى الأزمة جميع عواملها المساعدة واستمكنت من زمام الأمور.

ووجد متخذ القرار نفسه وحيداً أذ ان المنافقين غير قادرين على تقديم النصح الحقيقي والناصحون العالمون قد ابعدوا وتقطعت بهم السبل هنا يزداد التوتر والتخبط واتخاذ القرارات العشوائية التي يعدها صاحب القرار وقائية وهي في الحقيقة مساعدة ودافعة للأزمة كونها غير مدروسة وهوجاء تساعد على تأجيج الأزمة .

٨. حدوث العامل الرتب :

وهو بمثابة القشة التي قسمت ظهر البعير وقد يكون حدثاً بسيطاً قد حصل من قبل مرات عديدة ولم يوتر بشيء لكن في مثل هذا الوقت يكون هو المفجر للأزمة والباعث على اندلاعها^(١)

٩. انفجار الأزمة :

في هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة ذات ابعاد مختلفة للوهلة الأولى لا يمكن حصرها او حتى قياس حجمها او تأثير الصدمة التي احداثها. ولوجود حالة من عدم التوازن وفقدان الرؤية وتشابك الآراء وانهيار المعنويات وخصوصاً معنويات متخذ القرار ولجوءه الى الارتجال العشوائي الخاطئ او وقوعه صلبة الاستيلاء من جانب الخبرة والمعرفة العلمية مرتزقة المناصب، ومن ثم تطيح الأزمة بهم ومصلحهم و تكشف مدى اهتراء الكيان الاداري وتفسخه، وبانفجار الأزمة تتحدد اطراف انزاع الازموي وتكشف اتجاهات الاطراف ومن يؤيده ومن يعارضه ومن يقف منتظر من يفوز لينظم اليه^(٢)

رابعاً - خصائص الأزمة :-

هناك عدة خصائص للأزمة متفق عليها من قبل الباحثين منها :-

١- المفاجأة :- الأزمة في الأغلب سريعة الحدوث وغامضة مع انها مفاجأة ولكن يسبق وقوع كل

ازمة نوع من الانذارات. وتقع الأزمة نتيجة الفشل في قراءة ما يسبقها من الإنذارات.

٢- جسامة التهديد.

الازمة قد تؤدي إلى خسارة مادية وبشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل احياناً إلى القضاء على كيان المنظمة .

٣- ضيق الوقت :

ان الاحداث في الازمة تقع وتتسارع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي يفقد السيطرة على الموقف ويتطلب قرارات سريعة وحاسمة وشجاعة.

خامساً - انواع الازمات :

لم نعثر على مصدر من المصادر او كاتب من الكتاب يتطرق الى انواع الأزمات لكن و حسب رأي الباحث فهناك عدة انواع من الازمات منها :

١- الأزمة المحدودة او الضيقة

وهي تلك الأزمة التي تنحصر اثارها وتأثيراتها على منظمة بعينها دون أن تشمل باقي المنظمات العاملة في نفس المجال وهي لا تمثل شيء بالنسبة الباقي المنظمات العاملة في نفس المجال ولا تشعر بوجودها ويكون تأثيرها السلبي منحصر بالمنظمة الأولى وهي غالباً نابعة من داخل هذه المنظمة ومن بيئتها الداخلية .

٢- الأزمة الاكبر

وهي ازمة تشمل قطاع معين من قطاعات الاقتصاد والعمل ولا تشمل كل قطاعات الاقتصاد وينحصر تأثيرها السلبي على هذا القطاع فقط او على المنظمات العاملة فيه فقط وتتشترك عوامل داخلية في بيئة المنظمات العاملة في هذا القطاع وعوامل خارجية يكون تأثيرها الأكيد على المنظمات العاملة في هذا القطاع في حدود الأزمة الخاصة به فمثلاً عند ارتفاع اسعار الوقود والطاقة فأن المنظمات التي تكون فيها الطاقة تشكل نسبة مرتفعة من تكلفة الانتاج تتأثر بشكل كبير فتكون امام امرين اما ان تتكبد الخسائر او انخفاض نسبة الارباح او زيادة اسعار منتجاتها وبالتالي تواجه منافسة من قبل منظمات تعمل في نفس المجال في دول اخرى .

٣-الأزمة الواسعة :

وهي الأزمة التي تواجه الاقتصاد ككل ولا ينحصر تأثيرها على منطقة ما او على قطاع عمل دون آخر بل تواجه كل المنظمات وعلى مختلف أنشطتها وفي مختلف قطاعات العمل ومثال

ذلك الازمة المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الامريكية والتي شمل تأثيرها كل المنظمات وعلى مختلف انواعها وانشطتها "

٢ - ادارة الأزمة

اولاً - مفهوم ادارة الأزمة :

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الانسانية التي ازدادت اهميتها في عصرنا الحاضر الذي شهد العديد من المتغيرات المتسارعة وشديد الغرابة ومتنوعة الاسباب والنتائج سواء على المستوى الدولي او المحلي لذا برز مفهوم جديد او علم جديد هو علم ادارة الازمات وهو العلم الذي يعنى بإدارة توازنات القوى ورصد حركاتها وهو ايضاً علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت ووقوع الفعل في كافة المجالات الانسانية سواء كانت سياسية او اقتصادية او اجتماعية او غيرها وهو بذلك علم المستقبل بذاته وفي الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الانسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف اليها الجديد الذي تحتاجه، وقد كانت بداية الاهتمام الواضح بحقل إدارة الازمات وبداية البحوث والدراسات في هذا الحقل خلال الستينيات من القرن العشرين واجريت وكتبت بحوث محدودة خلال الستينيات والسبعينيات وتشير احدى الدراسات التي اجراها الباحثان Chant and Dourite في عام ١٩٩٢ الى ان (٨٠%) من ادب ادارة الازمات تم نشره بعد عام ١٩٨٥ وهذا يدل على حداثة هذا الحقل المعرفي ولا زال هذا الحقل يتسم بالغموض ، وقد عرف الكثير من العلماء ادارة الازمات منها^(١)

١- انها عملية ادارية تعنى بالتغلب على الازمات بالأدوات العلمية والادارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ، فهي علم ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وتجنب اثارها في كافة المجالات.

٢- هي عملية ادارية مستمرة تهتم بالازمات المحتملة واعداد الموارد للتعامل مع الازمات بكفاءة وفاعلية ودراسة اسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ولتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

٣- هي منهجية التعامل مع الأزمة في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانات المتوفرة والمهارات وانماط الادارة السائدة.

ثانياً - مراحل ادارة الازمة :

هناك عدة مراحل لادارة اي ازمة وهذه المراحل تختلف باختلاف نوع الأزمة او باختلاف استعدادات الادارة ومنهجيتها لمواجهة الأزمات. ومع هذه الاختلافات تكاد لا تخلو ادارة اي ازمة من هذه المراحل وهي :

- ١- النبؤ بوقوع الأزمة وذلك من خلال اكتساب اشارات الانذار وتشخيص المؤشرات باعتماد قاعدة بيانات ومعلومات أولية واستخدام طرق الرقابة المساعدة .
- ٢- الاستعداد والوقاية باعتماد التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو تقليل أثارها.
- ٣- احتواء الاضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها .
- ٤- استعادة النشاط . وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الاداري لغرض استعادة توازنه وقدرته على ممارسة اعماله الاعتيادية كما كان قبل الأزمة.
- ٥- التعلم : وهو بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء الخبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

ثالثا- عوامل النجاح في ادارة الأزمة

للمعالجة في ادارة الازمة لا بد من الاعتماد على عدة عوامل هي:

- ١- اهمية الوقت: ان عنصر الوقت احد اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الأزمة فهو عنصر تشكل قدرته خطراً بالغاً على اوراق الأزمة، لذا فمن يدير الوقت بصورة صحيحة هو الاجدر بإدارة الأزمات بصورة صحيحة
- ٢- قاعدة بيانات: ان انشاء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة خاصة بكافة أنشطة المنظمة. فالقرار الصائب يعتمد على توفر المعلومات الدقيقة وامكانية الاستفادة منها في الوقت النامي.
- ٣- نظام انذار: يجب توفر نظام انذار مبكر بقسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامة الخطر وتفسيرها وايصال هذه الاشارات الى متخذي القرار.
- ٤- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة: ان عملية الاستعداد الدائم ذات علاقة طردية مع ثلاث متغيرات في مجمع المنظمة والخبرة السابقة للمنظمة والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.
- ٥- القدرة على تعبئة وحشد الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور بالمسؤولية المشتركة بين اعضاء المنظمة

٦- نظام اتصال بالكفاءة والفاعلية: أن يعتمد على صحة المعلومات وإيصالها بالوقت المناسب للشخص المناسب .

٧-وجود قائد حقيقي: معدن القادة الحقيقي تظهر في الأزمة من خلال الأزمات تتغير سلوك القائد فبعد ان كان يحب اهتمامه على الصورة العلمية والنتائج والاهداف الاستراتيجية يبدأ في التدخل في التفاصيل ويحول ذاكرته التي بنك المعلومات التي يمتلكها بسك بكافة الخيوط وبكافة الاسباب التي أدت إلى الأزمة .

المبحث الثالث

الاطار العملي

١. منهجية الجانب العملي

- مجتمع البحث :القيادات الإدارية (مدراء الأقسام، رؤساء الشعب، مدراء الوحدات) في مصرف الرشيد فرع بابل.
- عينة البحث :تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) مفردة من القيادات الإدارية.
- أداة البحث :استبانة مصممة لقياس بعدين أساسيين:
اولاً: الشخصية الإدارية الناجحة (السمات القيادية، الذكاء العاطفي، الكفاءة، اتخاذ القرار).
ثانياً: إدارة الأزمات (تشخيص الأزمة، الاستجابة، اتخاذ القرارات، التعافي).
تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي : (موافق بشدة ٥ – موافق ٤ – محايد ٣ – غير موافق ٢ – غير موافق بشدة ١).

٢. توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

جدول (١): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
	٥٥	٦٨.٧
	٢٥	٣١.٣
المجموع	٥٠	١٠٠

يشير الجدول إلى أن أغلب القيادات الإدارية في العينة هم من الذكور، وهو أمر يعكس الواقع الفعلي لهيكل الإدارة في المؤسسات الحكومية العراقية.

جدول (٢): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	١٠	١٢.٥
٥-١٠ سنة	٢٠	٢٥.٠
١١-٢٠ سنة	٣٠	٣٧.٥
أكثر من ٢٠ سنة	٢٠	٢٥.٠
المجموع	٨٠	١٠٠

أغلب العينة لديهم خبرة عملية تزيد عن ١٠ سنوات، مما يعزز مصداقية آرائهم في تقييم الشخصية الإدارية الناجحة وأثرها في إدارة الأزمات.

٣. التحليل الإحصائي

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الشخصية الإدارية الناجحة

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
يملك القائد رؤية واضحة	٤.٣٥	٠.٦٢	١
يتخذ قرارات حاسمة وسريعة	٤.٢١	٠.٧١	٢
يتميز بالذكاء العاطفي	١.١٥	٠.٦٥	٣
يبنى علاقات عمل إيجابية	٤.٠٥	٠.٧٤	٤
المعدل الكلي	٤.١٩	٠.٦٨	

يتضح أن أفراد العينة متفقون على أن أهم سمة للشخصية الإدارية الناجحة هي الرؤية الواضحة تليها القدرة على اتخاذ القرار.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد إدارة الأزمات

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تشخيص الأزمة مبكراً	٤.٢٥	٠.٦٣	١
وضع خطة بديلة	٤.١٨	٠.٦٩	٢
سرعة الاستجابة	٤.١٢	٠.٧٢	٣
التعافي بعد الأزمة	٣.٩٨	٠.٧٧	٤
المعدل الكلي	٤.١٣	٠.٧٠	

تبين النتائج أن القدرة على تشخيص الأزمة مبكراً تعد من أهم عوامل نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمات، يليها وضع خطط بديلة.

٤. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشخصية الإدارية الناجحة وإدارة الأزمات".

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- قيمة الارتباط $R = 0.71$ عند مستوى معنوية $(Sig = 0.000)$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين الشخصية الإدارية الناجحة وإدارة الأزمات.
- الفرضية الثانية: "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشخصية الإدارية الناجحة وإدارة الأزمات".
- باستخدام الانحدار البسيط:
 - قيمة $R^2 = 0.50$ أي أن ٥٠% من التغير في إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال الشخصية الإدارية الناجحة.
 - قيمة (F) المحسوبة = ٤٢.١٥ وهي دالة عند مستوى (0.05) .
- الفرضية مقبولة، مما يدل على وجود تأثير كبير للشخصية الإدارية الناجحة في تحسين إدارة الأزمات.

أثبتت النتائج أن الشخصية الإدارية الناجحة بسماتها (الرؤية، الذكاء العاطفي، الحزم، العلاقات الإيجابية) تؤثر تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية، وأن تطوير هذه السمات يعد استراتيجية وقائية وحاسمة لمواجهة الأزمات.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومعالجة فرضيات البحث، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

١. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين الشخصية الإدارية الناجحة وإدارة الأزمات، مما يدل على أن السمات القيادية للقائد الإداري تشكل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات في التعامل مع الأزمات.
٢. الرؤية الواضحة والقدرة على اتخاذ القرار الحاسم جاءت في مقدمة السمات التي تعزز نجاح الشخصية الإدارية، مما يؤكد أن وضوح الاتجاه الاستراتيجي وسرعة الحسم عوامل رئيسية لتجنب تفاقم الأزمات.
٣. بينت النتائج أن تشخيص الأزمة في مراحلها المبكرة يعد من أهم أدوات الإدارة الناجحة للأزمات، وهو ما يرتبط بمهارة القائد الإداري في الاستشعار المبكر للمشكلات.
٤. كشفت الدراسة أن الذكاء العاطفي وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين يساهمان بشكل مباشر في زيادة فعالية الإدارة خلال الأزمات، حيث يعزز ذلك روح التعاون والتماسك المؤسسي.
٥. أظهرت النتائج أن نصف التباين في كفاءة إدارة الأزمات يمكن تفسيره بوجود شخصية إدارية ناجحة، مما يعني أن المؤسسات التي تفتقر إلى قيادات فعالة تواجه صعوبات أكبر في تجاوز الأزمات.
٦. هناك فجوة واضحة بين بعض القيادات الإدارية في وضع خطط بديلة مسبقة للأزمات وبين التنفيذ العملي عند حدوث الأزمة، مما يتطلب المزيد من التدريب والتطوير الإداري.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات، يوصي البحث بما يلي:

١. اختيار القيادات الإدارية وفق معايير علمية دقيقة تراعي السمات الشخصية والقيادية، مثل وضوح الرؤية، الحزم، الذكاء العاطفي، والقدرة على اتخاذ القرار.
٢. إدراج برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات لجميع القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، مع محاكاة سيناريوهات حقيقية للأزمات لتعزيز القدرة على المواجهة.
٣. تبني نظام إنذار مبكر للأزمات يعتمد على المؤشرات التحذيرية ويُمكن القادة الإداريين من تشخيص الأزمة في مراحلها الأولى.
٤. تعزيز ثقافة بناء الخطط البديلة داخل المؤسسات، وعدم الاعتماد على خطة واحدة، وذلك من خلال إدخال أساليب التخطيط المرن وإدارة المخاطر.
٥. تشجيع القادة الإداريين على تطوير مهارات الذكاء العاطفي بما يسهم في بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاون، وهو ما يساعد على تماسك الفريق في الأوقات الحرجة.
٦. إجراء تقييم دوري للأداء الإداري أثناء الأزمات بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من التجارب السابقة في تحسين الأداء المستقبلي.
٧. تشجيع البحوث المستقبلية للتركيز على دراسة دور الثقافة التنظيمية والحوكمة المؤسسية في دعم الشخصية الإدارية الناجحة وتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات.

المصادر

- ١- ابو نصر ، مدحت محمد ، ادارة الازمات من منظور اداري واجتماعي، ١٩٩٩م، ٣٨٢-٣٨١
- ٢- الخضيرى ، محسن محمد ، ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمة ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٣م ، ٥٣ . ٥٤
- ٣- الحملاوي ، محمد رشاد ادارة الازمات ، عين شمس ، القاهرة ، مصر ، ٢١٩٩٢ ، ١٧ .
- ٤- الشيخ ، سوسن سالم ، اواره ومعالجة الازمات في الاسلام ط ١٠ ، دار ابن كثير ، دمشق ، سوريا ، ٢٠٠٤ .
- ٥ - الصيرفي ، محمد . ادارة الازمات ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية مصر ، ٢٠٠٧ .
- ٦- ابو فارة ، يونس احمد ، ادارة الازمات مدخل متكامل ، ١٠ ، اثراء للنشر ، عمان الاردن ، ٢٠٠٩م.

٧- العزاوي ، باسل محمد الخطيب، مناف حامد، السمات القيادية واثرها في ادارة الأزمات، بغداد ٢٠١٤ م.

٨- السيد ، عليوة ادارة الازمات والكوارث ومعالجة العولمة والارهاب الدولي، دار الامين ، القاهرة ، مصر ٢٠٠٤ .

٩--حجاج ، مراد ، الازمات الراهنة ، ١٩٩٧ ، ص ١٠٢ مع آخرون ،

١٠- الهواري ، سيد ، الادارة : الأصول والأسس العلمية ، ادارة الجيل القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨م، ص ٦.

١١ - الاقتصاد الخليجي ، مجلة علمية ، ١٩٩٣م، ص ٤٥، من الانترنت.

١٢ - الشريف ، منى صلاح الدين ادارة الازمات وسيلة البقاء ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٥١

١٣ - الاعرجي، نعمة مرتضى ، مؤثرات قوى الازمة رسالة ماجستير جامعة سانت كلينتنس الدولية العراق ٢٠٠٨.

١٤ - شومان ، محمد ، جريدة الجزيرة ، السعودية عدد الخميس ٢٠٠١/١/٤م، مقالة بعنوان الازمات وانواعها

المراجع

١ - سمير مصورة الشخصية الناجحة وخمسة مهارات التكوينا ، مقالة من الأنترنت

٢-الواسطي ، علي ؟ محمد الليبي ، عيون المحكم والمواعظ ، الطبعة الأولى ، سنة (الوا السنة ٥١٤١٨

٣-- القرآن الكريم سورة البقرة، الآية (٤٦) والآية (٤٧) .

٤- : الداعية، محمد محمود. محمود مسعود ، الشخصية المتوازية طريقة الادارة النامية ، مقالة من الوقت ه واجر خان ، الشخصية الناجمة في خطوات ، مقالة من الانترنت\

٥- السيوطي ، جلال الدين ، الجامع الصغير ، ص ١٧٤٨ .

٦- اليوسف ، عبد الله ، الشخصية الناتجة ، الطبعة الثالثة ، من ١٥-١٦

٧- پوسته اسعده الشرعية الادارية الناتجة ، نهضة مصر للنشر والطباعة وبين.

- ٨- القرآن الكريم صورة التوبة ، آية رقم (١٠٥)
- ٩١- لطبراني ، ابو يعنى ، الاوسط وغيرهم ، قبسات من هدي النبي (ص) ، مقالة ما ١٠١٤
- ١١- راية الباحث
- ١٠- القرآن الكريم سورة الفتح (آية ٩) .
- ١٢ - القرآن الكريم سورة العلم / آية ١٦
- ١٣ - الغراوي، باسل محمد الخطيب خان حامد ، السمات القيادية واثرها في ادارة الأزمات.
- ١٤- دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية / الطبعة الاولى ، ٢٠١٤ ، ص ٥١-٥٢
- ١٥- عبد الخالق، احمد محمد ، الابعاد السياسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية ، الاسكن مصر، ١٩٨٣ ، ص ٧٩٠٧٨.
- ١٦ - ابو اسعد، أحمد عبد اللطيفة، دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية ، عمان ٢٠٠٩ ، ص ٤٣ - ٤٤ .
- ١٧- جابر، عبد الحميد ، نظريات الشخصية، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر ١٩
- ١٨- القرآن الكريم ، سورة الاحزاب ، آية ٢١ .