

دور القيادة الافتراضية في ادارة الازمات - دراسة تحليلية لآراء عينة لقيادات جامعة  
الانبار في ظل جائحة كوفيد 19

**The Role of Virtual Leadership in Crisis Management - An analytical  
study of the opinions of a sample of Anbar University leaders in light of  
the Covid 19 pandemic**

م.م. بسام محمد خلف

**A.L. BASSAM MOHAMMED KHALAF**

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الأنبار

[bassamalmshhdany@uoanbar.edu.iq](mailto:bassamalmshhdany@uoanbar.edu.iq)

تاريخ استلام البحث 2022/3/30 تاريخ قبول النشر 2022/5/26 تاريخ النشر 2022/8/1

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178745>

**المستخلص:**

يهدف البحث الحالي الى الوقوف على مدى تأثير القيادة الافتراضية في وادارة الازمات لدى القيادات الجامعية في ظل جائحة كوفيد -19، وتم تطبيق هذا البحث في جامعة الانبار، ومحاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيرات في المنظمات قيد البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة، فقد طبق البحث على عينة تتكون من (95) فرداً من جامعة الانبار، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم معالجتها وتحليلها باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية وتحليل الانحدار، وتوصل البحث الى عدة نتائج منها استطاعت جامعة الانبار استخدام امكانية البُعد التكنولوجي المتمثل بتصنيف وتخزين المعرفة في قواعد بيانات ليتم ادخالها واستعمالها بسهولة من قبل الفرد في ادارة الازمات الحالية والمستقبلية في الجامعة، اما اهم التوصيات فكانت يجب على ادارة الجامعة الاستفادة من طبيعة العلاقة القوية بين القيادة الافتراضية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في ادارة الازمات بصورة عامة من خلال تبادل الافكار والمعلومات بين الافراد.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الافتراضية، ادارة الازمات، جامعة الانبار

**Abstract**

The current research aims to determine the extent of the impact of virtual leadership on university leaders in crisis management in light of the Covid-19 pandemic. And to answer the questions of the problem, the research was applied to a sample consisting of (85) individuals from the University of Anbar, and the questionnaire was relied on as a basic tool for collecting data and information that was processed and analyzed using a number of statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, coefficient of variation, relative importance and analysis regression. The research reached several results, among which the University of Anbar was able to use the possibility of the technological dimension represented in classifying and storing knowledge in databases to be easily entered and used by the individual in managing current

and future crises at the university. As for the most important recommendations, the university administration should take advantage of the nature of the strong relationship between leadership Virtualization in bringing about more positive changes in crisis management in general through the exchange of ideas and information between individuals.

**Key Words:** *Virtual Leadership, Crisis Management . University of Anbar*

## المقدمة

تطور الفكر التنظيمي، تطورا كبيرا في السنوات الاخيرة، جاء ذلك نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي وما صاحبه من تطور معلوماتي كبير، تطلب ذلك التفكير في كيفية السيطرة والتحكم في هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف، بطريقة اكثر عقلانية لتوظيفها في خدمة التنظيمات المعاصرة، من هنا يتحتم البحث عن الاليات الجديدة والمناسبة التي يمكن من خلالها توظيف الوسائل التقنية الحديثة مع العنصر البشري، باعتباره افضل واهم الموارد الفعالة والرئيسية للمنظمة . لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث عن القيادة الافتراضية ودورها في ادارة الازمات في فترة ازمة جائحة كورونا وتشير الاديات والتحليلات السوسيو تنظيمية إلى اهمية مكانة المورد البشري باعتباره الركيزة الاساسية لتعزيز آليات الميزة التنافسية "القيادة الافتراضية" ، تكشف عن بصيرة لتنظيم تسييرالموارد البشرية، ولطالما أن الموارد غيرالبشرية تبقى عديمة الجدوى والفاعلية في غياب الموارد البشرية المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ، التوجيه والتنسيق وتحديد المتطلبات الوظيفية وتوزيع المهام والمسؤوليات، في قالب يعكس النظرة النظامية للنسق باعتباره (منظومة متكاملة ومتراصة ومتفاعلة يتضمن مجموعة من العمليات في إطار وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه الوظائف والممارسات الادارية بما يتناسب وأهداف المنظمة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لادارة الموارد البشرية من جهة اخرى) من هنا يبرز مصطلح القيادة الافتراضية كمدلول مفاهيمي جديد، تزامن طرحه مع انتشار التقنيات الحديثة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، من خلال السعي إلى استغلال تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتبني الادارة الافتراضية. وهو ما تسعى من أجله جميع المنظمات من خلال سياسة عصرنة الادارة بصورة عامة والقيادة بصورة خاصة من أجل مسايرة التطور ومواجهة التحدي الذي يشكل هاجسا أمام تطبيق هذه سياسة المنظمة ، والمتمثل بمدى توفير متطلبات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات من خلال قيادة إفتراضية فعالة تراعي في عملها الجانب الانساني في العملية الادارية.

## المحور الاول

### الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تتضح مشكلة البحث من خلال الامام بالدراسات النظرية السابقة والتي تود البحث في متغيراتها ومشكلاتها الواسعة ويظهر جليا اهتمام الباحثين في هذين المتغيرين واستمرار البحث فيها كونها ركيزة مهمة واساسية من ركائز حياة الفكر الإداري المتجدد منبثقة من أسبقيات وأوليات تقع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر إليها والمرور على تفاصيل المنظمات لرفع قدراتها في البقاء والازدهار والنمو من خلال قيادة لديها الامكانية على ادارة الازمات ، وبناء على ما تقدم فان مشكلة البحث في اطارها العام ترتبط بمحدودية ادراك العلاقة بين القيادة الافتراضية وادارة الازمات . وبمدى تطبيق المنظمات العامة للقيادة الافتراضية بمستوى يجعل منها قادرة على ادارة الازمات . لذا تولدت المشكلة وتمت صياغتها بالشكل الذي ظهر في عنوان البحث (دور القيادة الافتراضية في ادارة الازمات ) للمنظمات العامة لذلك تكمن

مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث: (هل هنالك دور للقيادة الافتراضية في ادارة الازمات) وهذا السؤال الجوهري يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية تمثل مشكلة البحث النظرية بالتساؤلات الآتية :

- ما هي طبيعة القيادة الافتراضية في المنظمة المبحوثة؟
- ما هي مساهمة القيادة الافتراضية في تسهيل عملية ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية ؟
- ماهي الوسائل أو الطرق القيادية التي يستعملها القائد الافتراضي للتأثير على الافراد في المؤسسات التعليمية ؟
- ما مستوى تطبيق واهتمام المنظمات المبحوثة في القيادة الافتراضية وابعادها ؟
- ما العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث (القيادة الافتراضية ، ادارة الازمات)
- ما مدى قدرة الدوائر المبحوثة على تشخيص مستوى ادائها ودورها في ادارة الازمات ؟
- كيف يمكن لأبعاد القيادة الافتراضية (بعد الاشراف والبعد التكنولوجي ) من المساهمة في ادارة الازمات في الجامعة ؟

ثانياً: اهمية البحث:

وفيما يلي ابرز نقاط اهمية البحث:

- 1- محاولة افادة المنظمات المبحوثة بتقديم رؤية معاصرة وذلك من خلال تقديم موضوع تطمح كثير من المنظمات الولوج لتفاصيله بأطر معرفية.
- 2- الوقوف على آخر المستجدات في مجال متغيرات البحث مع إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث (القيادة الافتراضية , ادارة الازمات) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقاً لعلاقات الأثر والترابط.
- 3- التفسير العلمي والمنطقي لجوانب البحث الفكرية والتعليمية للقيادة الافتراضية ، ادارة الازمات .
- 4- الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوعات البحث (القيادة الافتراضية ، ادارة الازمات ) في تطوير المنظمات وزيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.
- 5- التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجامعة لادارة الازمات والقيادة الافتراضية.
- 6- تشخيص العلاقة والتأثير للقيادة الافتراضية في ادارة الازمات ، فضلا عن تحديد ابرز ابعاد القيادة الافتراضية تطبيقاً

ثالثاً: أهداف البحث:

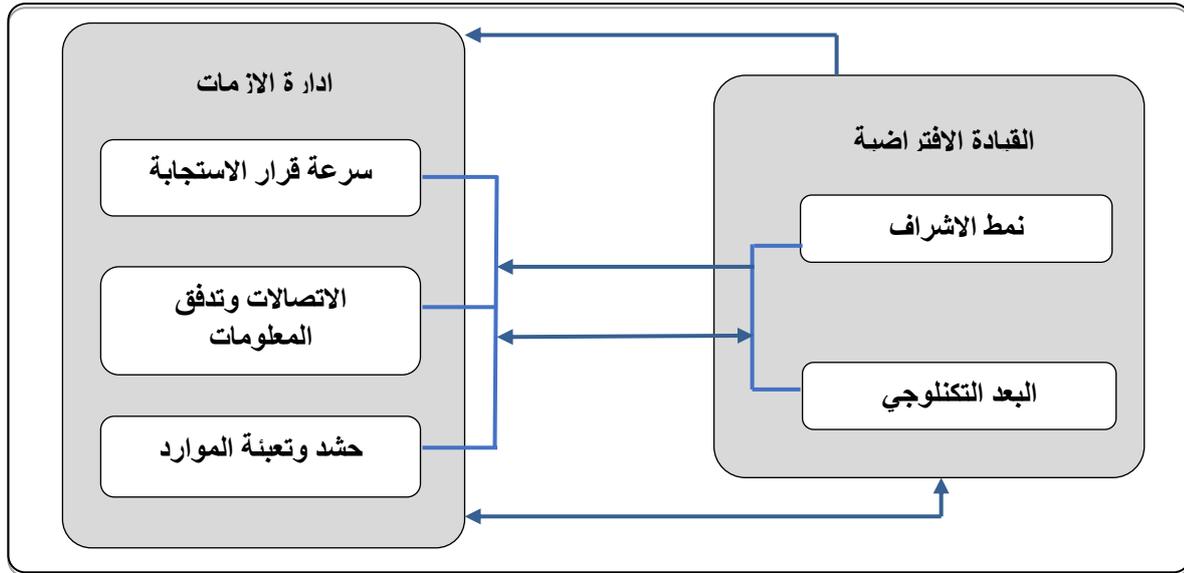
يتبلور هدف الدراسة الرئيس بتحديد دور القيادة الافتراضية في ادارة الازمات ، لإدارة جامعة الأنبار، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الافتراضية ، ومدى تبني التوجه نحو ادارة الازمة ،
- 2- تحديد دور القيادة الافتراضية في تبني التوجه نحو ادارة الازمات لإدارة جامعة الأنبار.
- 3- تحديد دور تبني التوجه نحو ادارة الازمات لإدارة جامعة الأنبار.
- 4- التعرف على اثر القيادة الافتراضية كمتغير مستقل نحو ادارة الازمات كمتغير تابع لإدارة جامعة الأنبار.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

بني مخطط البحث ليقدم صورة معبرة عن فكرتها ويوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، تمثلت متغيرات الدراسة في ما يلي:

المتغير الأول هو القيادة الافتراضية - يتكون من بعدين اثنين مرتبطان به هما (نمط الاشراف ، والبعد التكنولوجي ، اما المتغير الثاني هو ادارة الازمات متمثلاً بابعاده اثلاث هي ( سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد ) ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث .



خامساً: فرضيات البحث:

تعد الفرضيات هي عملية اختبار من خلال ما توصل اليه البحث وبشكل مبدئي هل نحصل على نتائج ام لا ، ويجري توظيف نماذج الانحدار المتعدد على وفق العلاقات المباشرة لاختبار فرضيات البحث باستعمال برنامج (SPSS) ، اعتمد البحث على فرضيتان رئيسية وجرت صياغتها كلاتي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى: ترتبط القيادة الافتراضية بأبعادها ( نمط الاشراف والبعد التكنولوجي ) ارتباطاً ذو دلالة معنوية احصائية في ابعاد ادارة الازمات متضمناً اختبار ذلك الارتباط، وتتفرع هذه الفرضية الى الاتي:

1- ترتبط القيادة الافتراضية بأبعادها ( نمط الاشراف والبعد التكنولوجي ) ارتباطاً ذو دلالة معنوية احصائية في سرعة قرار الاستجابة.

2- ترتبط القيادة الافتراضية بأبعادها ( نمط الاشراف والبعد التكنولوجي ) ارتباطاً ذو دلالة معنوية احصائية في الاتصالات وتدفق المعلومات.

3- ترتبط القيادة الافتراضية بأبعادها ( نمط الاشراف والبعد التكنولوجي ) ارتباطاً ذو دلالة معنوية احصائية في حشد وتعبئة الموارد.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الافتراضية بأبعادها (نمط الاشراف والبعد التكنولوجي) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائية في ابعاد ادارة الازمات متضمناً اختبار ذلك التأثير، وتتفرع الى الاتي:

- 1- تؤثر القيادة الافتراضية بأبعادها (نمط الاشراف والبعد التكنولوجي) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائية في سرعة قرار الاستجابة.
- 2- تؤثر القيادة الافتراضية بأبعادها (نمط الاشراف والبعد التكنولوجي) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائية في الاتصالات وتدفق المعلومات.
- 3- تؤثر القيادة الافتراضية بأبعادها (نمط الاشراف والبعد التكنولوجي) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائية في حشد وتعبئة الموارد.

سادساً: منهج البحث:

سوف يتم اتباع المنهج التحليلي الوصفي الاستطلاعي، وتم تحديد هذا المنهج استناداً الى متغيرات البحث والاهداف المرجوة منه، فضلاً عن المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها ودراستها، ومن ثم يقوم بتحديد خصائص الظاهرة ويصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واتجاهاتها وأسبابها، ويعمل على اعطاء تفسيرات للنتائج التي يتم الحصول عليها ويبين اهمية علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث تدريسيي جامعة الانبار والبالغ عددهم (1670) نظراً لما يمتلكونه من خبرات عملية وعلمية في مجال تخصصهم الوظيفي وتم اختيار عينة البحث من قبل الباحثين ، وفقاً لقانون (D & Morgan, R & Krejcie, 1970, 30) وقد تم توزيع (95) استبانة ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (83) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، اما الاستبانات غير المسترجعة بلغ عددها (12) ، وجرت المعالجات الإحصائية المناسبة لعنوان البحث.

## المحور الثاني

### الاطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الافتراضية

تمهيد :-

اقتصاد معولم وتطورات سريعة لتكنولوجيا المعلومات المتقدمة جعلت من الموظفين قادرين على العمل في بيئة افتراضية من مسافة جغرافية وزمنية ، وبشكل فرق افتراضية ، أي "مجموعات جغرافياً وتنظيمياً بالوقت الذي تجمعهم معاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز واحد أو أكثر من المهام التنظيمية لذلك نجد عدد من العاملين عن بعد ، وكثير منهم هم أيضاً أعضاء في فرق افتراضية ، بناء على ذلك ، ظهر شكل جديد للقيادة وهو القيادة الافتراضية.

1- مفهوم القيادة الافتراضية

تُعرّف القيادة التقليدية بأنها استخدام التأثير الشخصي والتواصل وجهاً لوجه في الموقف لتحقيق أهداف متخصصة مع ذلك ، شهد العالم الأخير تطوراً سريعاً في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جلبت هذه التطورات بعداً جديداً في القيادة والإدارة التنظيمية لم يعد دور القيادة مقصوراً على علاقة مباشرة بين القادة وأعضاء المنظمة حيث يمكن للقادة تنفيذ وظيفتهم القيادية تقريباً مع التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، نمت وظيفة القيادة أيضاً من خلال الحداثة وكونها دائماً جزءاً أساسياً من المنظمة . لقد حولت التكنولوجيا النهج التقليدي للقيادة إلى مفهوم افتراضي . القيادة الافتراضية هي مفهوم دمج تكنولوجيا الهاتف المحمول في أسلوب القيادة ويختلف عن الأسلوب التقليدي أو التقليدي ويتم تعريف القيادة الافتراضية على أنها استخدام الكمبيوتر من قبل القائد لتوجيه المهام واتخاذ القرار وحل المشكلات في المجموعة . (Ibrahim, 2015:p675))

عملية التأثير الاجتماعي التي تدخل ضمنها في جميع المجالات بواسطة التكنولوجيا الحديثة المعلومات المتقدمة يمكن أن ينتج عنه تغيير في المواقف والمشاعر ، والتفكير والسلوك والأداء . الأفراد والجماعات و / أو المنظمات ( Eikmeier, 2021p:10 )

القيادة الافتراضية ، على انها ظاهرة التأثير المتعمد بواسطة شخص واحد من أعضاء آخرين في مجموعة أو منظمة (وبموجب هذا الشخص قد يتغير بمرور الوقت) في بيئة تنظيمية ، حيث التفاعل يحدث في الغالب من خلال الاتصالات الهاتفية والوساطة الحاسوبية " . وضمن هذا الاطار نجد تشجيعاً على الاستكشاف والتباعد فيما يتعلق بالقيادة بدلاً من الحاجة إلى الالتقاء إلى إجماع محدود . ( Caultat, 2010 P:24 )

ان السلوك التعاوني في التعلم عبر الإنترنت البيئة على مستوى المجموعة هي عملية معقدة . ويلعب قادة الفريق دوراً مهماً في الفريق الافتراضي الفعال من خلال تقاسم المعرفة وينسقون الأنشطة / المهام وتحفيز أعضاء الفريق ومراقبة و / أو تسهيل التعاون وكذلك معالجة / حل الصراع( , Ko, 2021,p:442 )

2- ابعاد القيادة الافتراضية :

البعد الاول :نمط الاشراف

تركيز نمط الإشراف على أنه النهج الذي يتبعه مشرف معين وهذا يشمل الدور الذي يلعبه المشرف والتركيز عليه ضمن عملية الإشراف ، وقد حدد فريدلاندر وورد (1984) ستة مجالات محتملة يمكن أن تحدث المتغيرات داخل الإشراف بسبب التفاعلات بين المجالات الستة هي :

1- التقنيات

2- تنسيق الاشراف

3- التركيز الاستراتيجي للاشراف

4-التفاعلات . الأسلوب والأدوار التي تلعبها في عملية الإشراف

5- النظرية المتبعة لتوجيه المشرف

6- النظرة العالمية الافتراضية التي تعمل على الجاذبية ( Hanks-Moehr, 2020,p:8 )

ويعرف نمط الإشراف على انه الطريقة التي بها خصائص ومعتقدات ومبادئ الشخصية تظهر المشرف من خلال العلاقة الإشرافية . وهناك ثلاث مجموعات من الأنماط الإشرافية التكميلية هي

1- الموثوقية

## 2- التوجيه

3- الافصاح عن الذات ( Miller, 2006 ) p:326 ,

ويشير أسلوب الإشراف إلى نوع العلاقات بين المشرفين وبين المرؤوسين في المنظمات. بشكل عام ، لذلك يتصرف المديرين بطرق مختلفة ويستخدمون مناهج مختلفة للتواصل مع مرؤوسهم أثناء إجراء الإدارة في المنظمات (p:285, Lu, 2007 )

البعد الثاني :- البعد التكنولوجي

التكنولوجيا هي النتيجة لعملية مستمرة لإنتاج وإنشاء المعرفة- اي الجهة التي لها تأثير على الهيكل الإنتاجي في طريقة أكثر قوة. ويمكن أن تنشأ وجهة جديدة للانشطة وتدمير القديمة. لذا فمن وجهة نظر تحذيرية ، فان البعد التكنولوجي يكون التغيير الهيكلي من خلال الطريقة التي تكون بها التقنية آثار التغيير على الهياكل الإنتاجية والتجارية من خلال عمليات مستمرة من التدمير الخلاق أو التراكم الإبداعي فكلاهما المصطلحان يشتركان في فكرة سائدة أن التغيير التقني له طابع مستقل ، أي أنه يتبع ديناميكيات التطور الخاصة به وليس التأثير بالديناميات الاقتصادية (Urraca-Ruiz2013,p:1))

يشمل البعد التكنولوجي المصنوعات المادية مثل البرامج والأجهزة التي يستخدمها الأشخاص في المنظمات من أجل أداء عملهم . فالموضوعات التكنولوجية هائلة ومتنوعة ومتعددة ، منها ما يمثل مخاوف مثل التكنولوجيا المستخدمة في مختلف جوانب الأعمال أو أنشطة المشاريع وتأثير التكنولوجيا الجديدة المقترحة ، مواجهات حالية أو مستقبلية ، قضايا التوافق ، الموردن أو موضوعات الاستشاريين التقنيين ، دورة حياة تطوير النظام . على الرغم من إمكانات التكنولوجيا الحالية ، مع سرعة معالجة عالية ، وسعة تخزين كبيرة ، يجب مراعاة نطاق التكلفة عند شراء التكنولوجيا أو تطويرها مع مراعاة الناس والمنظمة . ( Belfo, 2012., p:312 )

## 3- التحديات التي تواجهها القيادة الافتراضية

هناك قضايا كبيرة تتعلق بأداء الموظفين منها

1-نقل بيانات العمل بشكل عام من الإشراف المباشر للقادة وردود الفعل ، وبالتالي إضعاف الآليات التي تدعم التحديد المرتبط بالمنظمة خاصة استخدام الوسائط النحيلة مثل البريد الإلكتروني ، وهو الأكثر شيوعاً  
2- وجود أداة اتصال مستخدمة بشكل متكرر داخل وحدات العمل الافتراضية من المرجح أن يقلل من تأثير القادة على المواقف الوظيفية لأتباعهم مثل الالتزام والتحديد والثقة كما ان الوسائط الهزيلة تعيق تنمية العلاقات الموثوقة التي تؤثر بالتالي على المتابعين. (Sauer, 2016p:28))

3 - تختلف القيادة الافتراضية عن القادة التقليدية المكان الذي يوجد فيه الإشراف والتفاعل المباشر مستحيل  
4- القيادة كإدارة للعمل الموزع يتواصل أعضاؤها في الغالب وتنسيق عملهم عبر الوسائط الإلكترونية. القادة الافتراضيين بأنهم الذين يهتمون الناس عن بعد (Kerfoot, 2010,P:1  
ثانياً: ادارة الازمات

تمهيد :-

يحظى موضوع ادارة الازمات باهتمام متزايد في كل المنظمات ، خاصة بعدما انتهت هذه المنظمات الى اهمية تطوير وتحسين ادارة الازمات اصبح كمدخل اساسي لمواجهة العديد التحديات وعلى جميع المستويات سواء البيئة

الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها ، ومع ظهور تكتلات اقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاهتمام بقضايا البيئة.

#### 1- مفهوم ادارة الازمات :-

ظهرت إدارة الأزمات بشكل عام بعد الحرب العالمية الثانية ، مستمدة جذورها من دراسة الأزمة ، التي توسعت في الستينيات والسبعينيات ، خاصة في مجالات العلوم السلوكية والاستجابة للكوارث اكتسب الانضباط المتطور أيضًا مكانة بارزة كمفهوم للسياسة. ( Jaques, 2009,p:282 ) الازمة حادثة أو أزمة خطيرة هي ببساطة حدث مفاجئ وغير متوقع يشكل تهديدًا مؤسسيًا يشير إلى الحاجة إلى سرعة عالية وعالية مستوى صنع القرار. ( Jaques, 2009,p:284)

مصطلح "أزمة" يستخدم عادة في العديد من الإعدادات وقد تتضمن "أزمة نقدية ، أزمة إدارية ، أزمة إقليمية وأزمة سياسية وما إلى ذلك. والمصطلح مشتق من الكلمة اليونانية "Krisis" بمعنى ديسي- أو نقطة تحول ويلاحظ أنها كلمة يساء فهمها واستخدامها على نطاق واسع. ويلاحظ أن الآراء تنقسم حول الأزمات فالبعض ينظر لها على أنها حوادث عادية في حين أن الرأي الآخر المعارض هو أن الأزمات هي نتائج قرارات "خاطئة". وغير دقيقة ولكن في كلا الحالتين فان المصطلح يستخدم على نطاق واسع لوصف شيء خارج عن المألوف وغير متوقع. (Laws, 2006,p:3) في حين عرفت ادارة الازمات على انها عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تحدثه الأزمة في منظمة ولأصحاب المصلحة فيها. كعملية ، وتنقسم إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل:-

(1) ما قبل الأزمة

(2) الاستجابة للأزمة

(3) بعد الأزمة

تتعلق مرحلة ما قبل الأزمة بالوقاية والاستعداد للأزمة. ومرحلة الاستجابة هي عندما يجب أن تستجيب الإدارة فعليًا للأزمة. مرحلة ما بعد الأزمة تبحث عن طرق للاستعداد بشكل أفضل للأزمة المقبلة والوفاء بالالتزامات التي تم التعهد بها خلال الأزمة ( ) ( Coombs, 2007, p:3 )

والهدف من ادارة الازمات هو القيام بأكبر قدر ممكن من أجل منع الازمات من الحدوث في المقام الأول وإدارتها بشكل فعال الذي لا يزال يحدث على الرغم من بذل أفضل الجهود تشمل مرحلة التحضير / الوقاية إنشاء فرق الازمات وكذلك التدريب على الازمات وتمارين المحاكاة. حتى مع أفضل برامج الكشف عن الإشارات وإعدادها / الوقاية منها ، فإن بعضها سوف تحدث الازمات لا محالة ( Pearson, 1993 ) ( p:52 )

#### 2- ابعاد ادارة الازمات

البعد الاول: الاستجابة للأزمات

الاستجابة للأزمة هي ما تفعله الإدارة وتقبله بعد حدوث الأزمة. وتم تقسيمها إلى قسمين: (1) الاستجابة

الأولية للأزمات و (2) إصلاح السمعة والنوايا السلوكي ( ) ( Coombs, 2007p:6 )

ويركز نظام الاستجابة للأزمات كثيرا على مراقبة المخاطر ، في وقت مبكر مطلقا الإنذار والاستجابة للأزمة. t (3) ( Hart, 2001)

وقد تظهر الأزمات فجأة أو تتطور ببطء من التراكم المفرط للانقطاعات التي تضعف قدرة النظام التنظيمي

على الاستجابة بفعالية، والتي تتطلب التعلم التنظيمي للتكيف والتفسير لتحسينها والاستجابة الاستراتيجية، Boyd ( ) ( p:4 ) (2020,)

البعد الثاني: تدفق الاتصالات والمعلومات

لا يمكن النظر إلى الوجود المادي المعتاد لوسائل الاتصال فقط ، بل ان المشاكل الحقيقية في هذا المجال تدفق المعلومات قد يكون غير مكتمل أو غير فعال. او ان الوسائل لمعالجة الاتصالات موجودة ، لكن المعلومات المرسله لن تكون موجودة لتلبية متطلبات الموقف. في كثير من الأحيان التخطيط للاستعداد للكوارث يركز على وسائل الاتصال ، ويترك أولئك الذين يديرون الأزمات يعانون للتعامل مع متطلبات تدفق المعلومات وهناك مشاكل تنظيمية مرتبطة بتدفق المعلومات مقسمة على خمس فئات مختلفة من السلوك التنظيمي.

1- داخل المنظمة.

2- بين المنظمات .

3- من المنظمات إلى الجمهور

4- من الجمهور للمنظمات

5- داخل أنظمة المنظمات (Quarantelli, 1988). (p:375)

حيث يمكن للتواصل المنتظم مع أعضاء فريق ذاكرة التخزين المؤقت على وجه التحديد والفريق بشكل عام ضمان عدم شعور أعضاء الفريق بالعزلة أو الانفصال. كلما زاد عدد القادة الذين يعرفون ما يفعله أعضاء الفريق ، وكلما زادت المعلومات التي يمكن مشاركتها ، زاد نجاح الفريق. يجب أن تكون النتيجة فريقاً افتراضياً قوياً ناجحاً ومنتجاً وثقة. أصبحت مواضيع المناقشة عبر الإنترنت مهمة جداً. هذه المناقشات هي الأساس لتطوير نموذج ذهني مشترك للفريق. يناقش أعضاء الفريق أفكارهم واستراتيجياتهم ويعلقون على مناقشات الأعضاء الآخرين. عند التواصل الافتراضي ، يكون من الأسهل بكثير ظهور سوء الفهم. تعد القدرة على الاستماع ، والفهم ، والتحقق من صحة ما يتم توصيله أمراً ضرورياً. يجب أن يعتمد القائد على التغييرات الطفيفة في نبرة الصوت التي تدل على مشاعر المتحدث ، بدلاً من أن يكون قادراً على التعرف على لغة جسد الشخص. يمكن أيضاً رؤية العواطف في اتصالات البريد الإلكتروني. بعضها أكثر دقة من البعض الآخر ، ولكن من الملتهب عادة ما يُرى إذا كان الفرد منزعجاً. سيكون أداء الفريق أعلى عندما يكون الأعضاء ماهرين ويفهمون أدوار المهام المنوطة بهم (Fjermestad, 2009,p:37) وصمم الباحثون أربعة أنواع من شبكات معلومات الاستجابة للأزمات. وصنفت هذه الشبكات على أساس بعدين هما كثافة تدفق المعلومات ، وكثافة منظومة الاتصال. بشكل عام ، لتقديم إطار عمل يسهل أنشطة الاستجابة للأزمات من خلال توفير نموذج مشترك لمجموعة من المفاهيم والمبادئ والمصطلحات والعمليات التنظيمية. نتيجة هذا ينسق إطار عمل الاتصال ويسهل نقص تدفق المعلومات. (Abdalla, 2021) (p:413)

البعد الثالث: حشد الموارد

يتم تخصيص الوقت والموارد لدمج الدروس المستفادة من الازمة السابقة مرة أخرى في عملية إدارة الأزمات الخاصة بهم. تقوم المنظمات المتميزة بفحص العوامل التي مكنتهم من الأداء المتميز ، مقابل تلك التي أعاققت أداءهم. بالإضافة إلى ذلك ، بحيث تظهر جميع المعلومات ذات الصلة - الإيجابية والسلبية . والتركيز على تحسين المستقبل والقدرات وحل المشاكل الحالية ((Pearson, 1993p:54)

### المحور الثالث

#### الاطار العملي للبحث

أولاً: عرض وتحليل عينة البحث (التحليل الوصفي لمتغيرات البحث)

## 1- عرض وتحليل عينة البحث حول متغير القيادة الافتراضية

تبين ان الوسط الحسابي لمتغير القيادة الافتراضية قد بلغ (3.60) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لمتغير القيادة الافتراضية ، وان الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (0.936) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، وما يؤيد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (26.08) ، اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي :

1- بعد نمط الاشراف : من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.73) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري ، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لافراد العينة ببعد الاشراف وبشكل متوسط ، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.88) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (%23.59)

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
بعد الاشراف	1	تحرص ادارة المنظمة على تحديث برامج تدريب العاملين	3.84	.8120	%21.14	1
	2	تلزم منظمتنا جميع العاملين بمستويات اداء معينة	3.71	.7950	21.42%	3
	3	تسعى ادارة المنظمة لتقسيم الواجبات على العاملين بطريقة كفوة مراعاة لقدراتهم	3.67	1.082	29.48%	4
	4	ياخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	3.67	.9250	25.20%	4
	5	تقوم ادارة المنظمة بوضع خطة عمل وطريقة ادائه بمشاركة الاخرين.	3.74	.8070	21.57%	2
		المجموع	3.73	0.88	23.59%	1

2- البعد التكنولوجي :- من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.60) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري ، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لافراد العينة بالبعد التكنولوجي وبشكل متوسط ، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.93) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (%26.08)

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
البعد التكنولوجي	1	تنظم ادارة المنظمة اجتماعات دورية لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الإلكتروني	3.50	.9780	27.94%	4
	2	خدمة الإنترنت في منظمتي سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام الأسبوع 7/7	2.79	1.072	38.42%	5
	3	تضمن القيادة الافتراضية في مؤسستكم سرعة إيصال المعلومات و سريرتها بين الموظفين	3.66	.9470	25.87%	2

3	30.84%	1.095	3.55	4	القيادة الإفتراضية في منظمتي تعمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرووسين
1	22.48%	.8680	3.86	5	القيادة الإفتراضية في منظمتي تجسد العمل بروح الفريق أو الجماعة
2	28.57%	0.992	3.47	المجموع	
1	26.08	0.936	3.60	معدل متغير القيادة الافتراضية	

## 2- وصف اجابات عينة البحث حول متغير ادارة الازمات

تبين ان الوسط الحسابي لمتغير ادارة الازمات قد بلغ (3.54) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لمتغير ادارة الازمات ، وان الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (0.871) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، وما يؤيد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (24.60%) ، اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالاتي :

1- بعد سرعة قرار الاستجابة : من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.57) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري ، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لافراد العينة ببعد سرعة قرار الاستجابة وبشكل متوسط ، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.80) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (22.66%)

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
بعد سرعة قرار الاستجابة	1	غالباً ما يواجه ادارة المنظمة غموض وعدم وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات لمواجهة الازمات	3.19	.8260	25.89%	4
	2	تهيئ منظمتنا بدائل مناسبة لحل اغلب الازمات التي يواجهها	3.76	0.630	16.75%	1
	3	تسعى ادارة المنظمة لربط تقييم موقف الازمة مع استراتيجيتها	3.72	.7200	19.35%	2
	4	هنالك مرونة في تحويل الصلاحيات لاتخاذ قرارات سريعة عندما يتطلب الموقف ذلك	3.45	1.029	29.82%	3
	5	لدى منظمتي القدرة على استعارة القرارات السابقة لحل الازمات المشابهة	3.76	.8440	22.44%	1
		المجموع	3.57	.8090	22.66%	1

2- بعد الاتصالات وتدفق المعلومات :- من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.47) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري ، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لافراد العينة ببعد الاتصالات وبشكل متوسط ، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.91) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (26.22%)

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
بعد الاتصالات وتدفق المعلومات	1	تمتلك منظمنا نظام يضمن تزويد موظفيه بالمعلومات	3.43	0.9390	27.37%	4
	2	تساهم منظمنا في الحصول على المعلومات الضرورية في اسرع وقت عند الازمات	3.74	0.739	19.75%	1
	3	تتصف المعلومات التي يتم الحصول عليها بالشمولية	3.64	0.9310	25.57%	2
	4	تمتلك ادارة المنظمة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الاتصالات لإدارة الأزمات التي يواجهها	3.05	0.963	31.57%	5
	5	تركز ادارة المنظمة على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها	3.52	0.9780	27.78%	3
		المجموع	3.47	0.91	26.22%	2

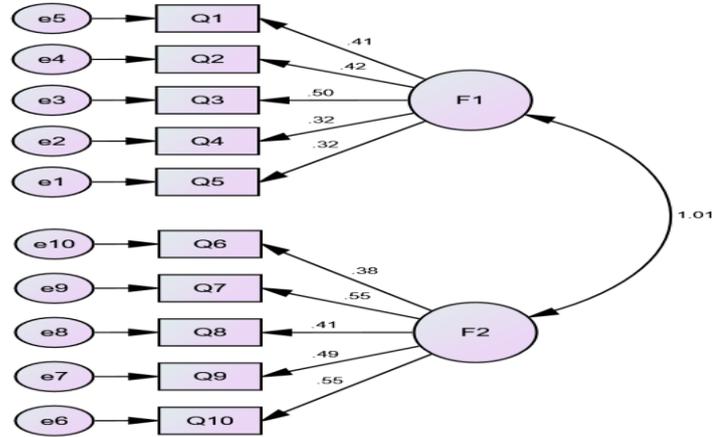
3- حشد وتعبئة الموارد :- من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.57) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري ، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لافراد العينة ببعد حشد وتعبئة الموارد وبشكل متوسط ، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.89) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة ، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (25.07%)

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
بعد حشد وتعبئة الموارد	1	تمتلك منظمنا فريق عمل ذو خبرة للتعامل مع الازمات	3.62	0.0231	28.26%	2
	2	صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين الجهات المرتبطة بمنظمنا	3.41	0.795	23.31%	5
	3	بإمكان منظمنا تركيز الموارد لدائرة محددة عند الحاجة اليها	3.52	0.8000	22.72%	3
	4	تمتلك منظمنا معلومات وافرة عن حجم الموارد في كل جهة تابعة لها	3.83	0.798	20.83%	1
	5	توفر منظمنا برامج تدريبية للموظفين تساعد على كيفية مواجهة وإدارة الأزمة	3.47	0.0631	30.63%	4
		المجموع	3.57	0.895	25.07%	1
		معدل متغير ادارة الازمات	3.54	0.871	24.60%	2

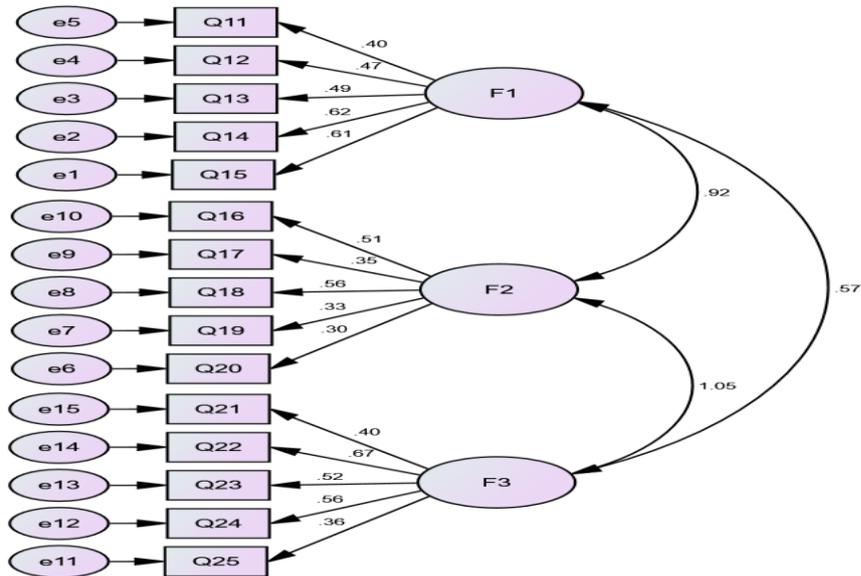
ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- التحليل العاملي لمتغيرات البحث

من خلال استخدام برنامج (AMOS) لحساب التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد البحث وجد بان كافة قيم التحليل مساوية واكبر من (0.30) يؤكد ملائمة فقرات استبانة البحث مع عينة البحث المطبقة (القيادات الجامعة في جامعة الأنبار) والشكل (2) يوضحان ذلك.



F1= نمط الاشراف // F2= البعد التكنولوجي  
 Chi-square= 64.083 // CMIN/DF= 1.885  
 RMR= 0.033 // P- value= 0.000 // CFI= 0.835



F1= سرعة قرار الاستجابة // F2= الاتصالات وتدفق المعلومات  
 F3= حشد ومعاينة الموارد  
 Chi-square= 216.268 // CMIN/DF= 2.486 // RMR= 0.049  
 P-value= 0.000 // CFI= 0.803

## 2- اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (6) مجموعة من العلاقات الارتباطية بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الافتراضية) ابعاد المتغير التابع (ادارة الازمات) ويمكن تلخيصها كالآتي:

ظهر بان بعد (نمط الاشراف) ارتبط بثلاث علاقات ارتباط احصائية مع ابعاد (ادارة الازمات) وقيمتها ( $0.532^{***}$ ,  $0.580^{***}$ ,  $0.537^{***}$ ) على التوالي، وهذه العلاقات معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يقود الى الدور المهم والحيوي الذي تلعبه نمط الاشراف في ادارة الازمات سواء بشكله الجزئي (على مستوى الابعاد) او الكلي (مع ادارة الازمات) والتي بلغت علاقة الارتباط بينهما ( $0.627^{**}$ )، وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.

حقق (البعد التكنولوجي) كأحد ابعاد المتغير المستقل (القيادة الافتراضية) ايضاً ثلاث علاقات ارتباط مع ابعاد ادارة الازمات وكانت قيمها ( $0.448^{**}$ ,  $0.708^{**}$ ,  $0.492^{**}$ ) على التوالي وجميعها موجبة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يؤكد الدور الحاسم والمهم للأدوات والاساليب التكنولوجية في ادارة الازمات، وبخصوص ارتباط هذا البعد مع اجمالي ادارة الازمات فقد بلغت قيمة الارتباط ( $0.639^{**}$ ) وهي موجبة معنوية عند (0.01)، وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

وبخصوص علاقة الارتباط الاجمالية لمتغير (القيادة الافتراضية) مع متغير (ادارة الازمات) فقد بلغت ( $0.722^{**}$ ) وهي علاقة ارتبط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية، وتشير الى اهمية هذا النمط من القيادة في مواجهة الازمات التي تواجه جامعة الأنبار ومنها ازمة كوفيد-19 وكيف كان للأدوات التكنولوجية التي تستخدمها القيادات الجامعية في تسيير اعمال الكليات والعمل على التقليل من الخسائر التي خلفها هذا الوباء، وهذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (6): علاقات الارتباط لأبعاد (القيادة الافتراضية) مع ابعاد (ادارة الازمات).

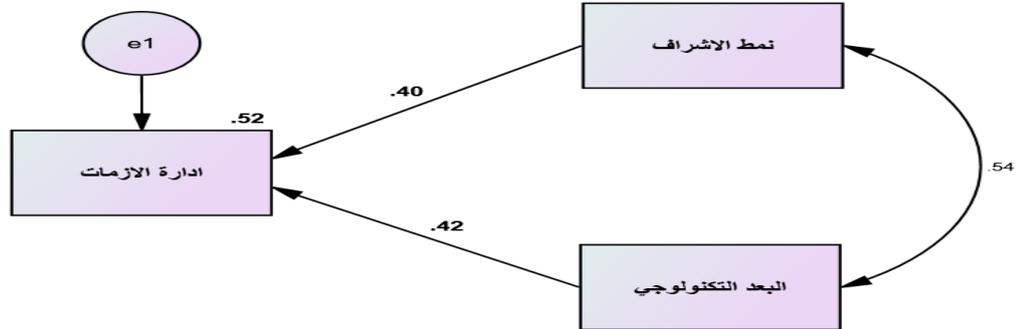
الابعاد	نمط الاشراف	البعد التكنولوجي	القيادة الافتراضية	سرعة قرار الاستجابة	الاتصالات وتدفق المعلومات	حشد وتعبئة الموارد	ادارة الازمات
نمط الاشراف	1						
البعد التكنولوجي	$0.540^{**}$	1					
القيادة الافتراضية	$0.870^{**}$	$0.885^{**}$	1				
سرعة قرار الاستجابة	$0.532^{**}$	$0.448^{**}$	$0.557^{**}$	1			
الاتصالات وتدفق المعلومات	$0.580^{**}$	$0.708^{**}$	$0.736^{**}$	$0.638^{**}$	1		
حشد وتعبئة الموارد	$0.537^{**}$	$0.492^{**}$	$0.586^{**}$	$0.538^{**}$	$0.749^{**}$	1	
ادارة الازمات	$0.627^{**}$	$0.639^{**}$	$0.722^{**}$	$0.790^{**}$	$0.927^{**}$	$0.894^{**}$	1

#### 1- اختبار فرضيات التأثير:

لاختبار فرضيات التأثير سيم الاعتماد على الانحدار المتعدد باستخدام (SPSS) و (AMOS) للوقوف على قيم كل من ( $t$ , P-value, B, F, R<sup>2</sup>) لقبول الفرضية من عدمها وكالاتي:  
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الاولى	المسار	Stzd-β	t	P	R <sup>2</sup> - F-Sig.	القرار
	نمط الاشراف <<< ادارة الازمات	0.399	3.56	0.001	F= 29.342	قبول

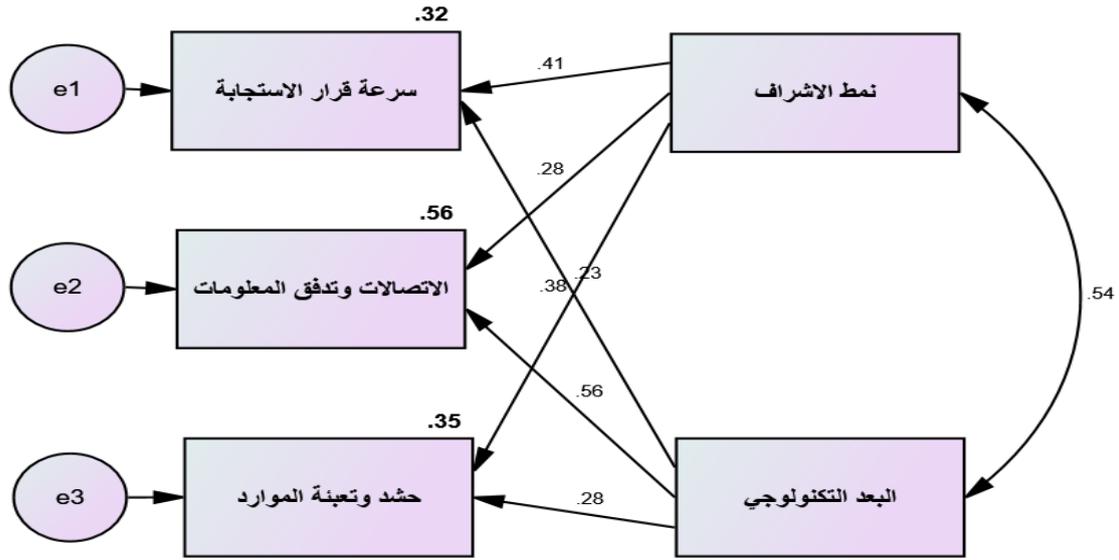
الفرضية	$R^2=0.521$ $Sig.=0.000$	0.000	3.78	0.423	البعد التكنولوجي <<< ادارة الازمات
---------	-----------------------------	-------	------	-------	------------------------------------



من خلال الشكل (4) والجدول (7) نستنتج بان هنالك تأثير لابعاد القيادة الافتراضية في ادارة الازمات، اذ بلغت قيمة (F) (29.342) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد على التأثير الواضح لهذه الابعاد في ادارة الازمات، وبخصوص قيمة (2R) فقد بلغت (0.521) وهذا يؤشر بان نسبة (%52) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات يمكن تفسيرها بدلالة القيادة الافتراضية، وبخصوص قيم (B) لهذه الابعاد فقد بلغت (0.423، 0.399) على التوالي وهذا يؤكد بان تغير وحدة واحدة في كل من (نمط الاشراف والبعد التكنولوجي) يؤدي الى تغير (%40 و %42) على التوالي في ادارة الازمات، وبخصوص معنوية النموذج فقد بلغت قيمة (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

القرار	$R^2 - F - Sig.$	P	t	Stzd- $\beta$	المسار	الفرضية الرئيسية
قبول الفرضية	$F=12.686$ $R^2=0.320$ $Sig.=0.000$	0.003	3.06	0.409	نمط الاشراف <<< سرعة قرار الاستجابة	الاولى
		0.094	1.70	0.228	البعد التكنولوجي <<< سرعة قرار الاستجابة	
	$F=33.798$ $R^2=0.556$ $Sig.=0.000$	0.012	2.59	0.279	نمط الاشراف <<< الاتصالات وتدفق المعلومات	
		0.000	5.17	0.557	البعد التكنولوجي <<< الاتصالات وتدفق المعلومات	
	$F=14.288$ $R^2=0.346$ $Sig.=0.000$	0.005	2.93	0.384	نمط الاشراف <<< حشد وتعبئة الموارد	
		0.034	2.17	0.284	البعد التكنولوجي <<< حشد وتعبئة الموارد	



يتوضح من نتائج الجدول (8) والشكل (5) :

- ان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لأبعاد القيادة الافتراضية فيبعد (سرعة قرار الاستجابة) كأحد ابعاد ادارة الازمات اذ بلغت قيمة (F) (12.686) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد وجود تأثير، في حين بلغت قيمة (2R=0.320) وهذا يؤكد بان نسبة (32%) من التغيرات التي تطرأ على سرعة قرار الاستجابة يمكن تفسيرها بدلالة (القيادة الافتراضية)، فضلاً عن ان نموذج الانحدار معنوية عند (0.000)، وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية.
- تظهر من نتائج الجدول ( ) بان هنالك علاقة تأثير لأبعاد القيادة الافتراضية في بعد (الاتصالات وتدفق المعلومات) فقد بلغت قيمة ((F=33.798 وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) يؤكد معنوية علاقة التأثير، فضلاً عن ان قيمة (2R=0.556)) وهذا يؤكد بان نسبة (55%) من التغيرات التي تطرأ على الاتصالات وتدفق المعلومات يمكن ان تفسر بدلالة القيادة الافتراضية وابعادها، وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.
- يشير الجدول ( ) ان قيمة (2R) لأبعاد القيادة الافتراضية في حشد وتعبئة الموارد بلغت ((2R=0.346)) وهذا يؤكد على ان نسبة (34%) من التغيرات التي تطرأ على حشد وتعبئة الموارد يمكن ان تفسر بدلالة القيادة الافتراضية بأبعادها، وان قيمة (F=14.288) وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار باعتبارها قيمة اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- استطاعت ادارة جامعة الانبار استخدام امكانية بُعد الاشراف المتمثل بنوع العلاقات بين المشرفين وبين المرؤوسين في المنظمات. بشكل عام ليتم ادخالها واستعمالها بسهولة في ادارة الازمات
- 2- تبين ان ادارة جامعة الانبار مرتبطة بشكل وثيق بالفرد لكونه يطور تلك التكنولوجيا من خلال الاتصالات المباشرة وبشكل رسمي من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في القيادة الافتراضية.
- 3- استطاعت ادارة جامعة الانبار استخدام استراتيجيات ادارة الازمات التي تمتلكها لغرض الارتقاء بالمستوى الاداري والجانب العلمي للطلبة.
- 4- اتضح لنا ان ادارة جامعة الانبار قد وظفت التغييرات الايجابية التي احدثتها من خلال بُعد الاشراف من اجل احداث المزيد من التغييرات الايجابية التي احدثتها ادارة الازمات .
- 5- تبين لنا ان ادارة الجامعة تمكنت من توظيف معرفة الخاصة بالفرد من خلال بُعد التكنولوجيا لإحداث تغييرات جديدة وايجابية لتعزيز ادارة الازمات.
- 6- ان ادارة الجامعة وظفت استراتيجيات ادارة الازمات التي تمتلكها بابعادها الثالث بشكل جيد من اجل احداث المزيد من التغييرات الايجابية بصورة عامة.

ثانياً: التوصيات:

- 1- يجب على ادارة الجامعة الاستفادة من طبيعة العلاقة بين القيادة الافتراضية وادارة الازمات من خلال البعد التكنولوجي عن طريق فتح افاق وتطوير مراكز تدريبية وتوافر بنى تحتية تكون اكثر ملائمة للعصر التطور التكنولوجي، وعمل نظام الكتروني يساعد في الخزن والتوثيق المعلومات وسهولة الرجوع اليها، وكذلك تقديم الدعم المعنوي للامحدود للتدريسيين الموهبين ببرامج مكافئات تتناسب مع مجهودهم.
- 2- يجب على ادارة الجامعة الاستفادة من طبيعة العلاقة الايجابية بين بُعد الاشراف واجمالي ادارة الازمات من خلال تنمية قدرات الفرد عن طريق مستشارين متخصصين لتدريبهم وتشجيعهم على التعلم الالكتروني واكتساب معرفة الحواسيب والخوارزميات بدقة اكثر، وتخصيص فرق عمل معرفي لمواجهة المشكلات التي تواجههم.
- 3- يجب على ادارة الجامعة الاستفادة من طبيعة العلاقة القوية بين القيادة الافتراضية وادارة الازمات بصورة عامة من خلال تبادل الافكار والمعلومات بين الافراد .
- 4- على ادارة الجامعة العمل باستمرار على ادخال المزيد من التغييرات الايجابية على بُعد التكنولوجيا لغرض احداث المزيد من التغييرات الايجابية في ادارة الازمات التي تقدمها.
- 5- على ادارة الجامعة العمل باستمرار على ادخال المزيد من التغييرات الايجابية على بُعد الاشراف لغرض احداث المزيد من التغييرات الايجابية في ادارة الازمات التي تقدمها.
- 6- على ادارة الجامعة العمل باستمرار على ادخال المزيد من التغييرات الايجابية على متغير استراتيجيات ادارة الازمات بصورة عامة لغرض احداث المزيد من التغييرات الايجابية للمستويات والوظائف الادارية التي تقدمها.

المصادر الاجنبية:

1. Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions. *Information*, 12(1), 18.
2. Arredal, A. C., Axelsson Pihl, J., & Börjesson, A. (2021). Becoming a Virtual Team under Rapid Conditions: Leadership and Collaboration through change: An exploratory case study of the change to virtual work settings as a consequence of Covid-19.
3. Belfo, F. (2012). People, organizational and technological dimensions of software requirements specification. *Procedia Technology*, 5, 310-318.
4. Boyd, N. M., & Martin, E. C. (2020). Sense of community responsibility at the forefront of crisis management. *Administrative Theory & Praxis*, 1-13.
5. Caulat, G. (2010). Virtual leadership: on becoming a real leader (Doctoral dissertation, Middlesex University).
6. Coombs, T. W. (2007). Crisis management and communications.
7. Eikmeier, R. (2021). Managing Paradoxical Tensions While Practicing Virtual Leadership in Academia: A Phenomenology (Doctoral dissertation, Creighton University).
8. Fjermestad, J. E. R. R. Y. (2009). Virtual leadership for a virtual workforce. *Chief Learning Officer*, 8(3), 36. Ain, R., Sinha, G., & De, S.
9. Francavilla, N. M. (2019). The Influence of Virtual Leadership and Relationship Characteristic Variables on Follower Outcomes.
10. Hanks-Moehr, E. S. (2020). Does Multicultural Competency, Supervisory Style, or Supervisee Acculturation Best Predict the Supervision Relationship in a Cross-Cultural Context? (Doctoral dissertation, Northern Arizona University).
11. 't Hart, P., Heyse, L., & Boin, A. (2001). New trends in crisis management practice and crisis management research: Setting the agenda. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 9(4), 181-188.
12. Ibrahim, M. Y. (2015). Model of virtual leadership, intra-team communication and job performance among school leaders in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 674-680.
13. Jaques, T. (2009). Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35(3), 280-286.
14. Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114.
15. Ko, I., & Wei, X. (2021, January). Virtual Leadership Matters: Capturing its Role in Facilitating Knowledge Sharing in Virtual Learning Environment. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 441).
16. Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
17. Lu, L. T., & Lee, Y. H. (2007). The effect of supervision style and decision-making on role stress and satisfaction of senior foreign managers in international joint ventures in China. *International Journal of Commerce and Management*.

18. Miller, M. M., & Ivey, D. C. (2006). Spirituality, gender, and supervisory style in supervision. *Contemporary Family Therapy*, 28(3), 323-337.
19. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
20. Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385.
21. Urraca-Ruiz, A. (2013). The 'technological' dimension of structural change under market integration. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 1-18.
22. Sauer, J. (2016). Promoting organizational citizenship behavior: effects of online self-disclosure in the context of employee selection and virtual leadership (Doctoral dissertation).