

أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، دراسة حالة : موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق/ الأردن

The Impact of Servant Leadership on Crisis Management, Case Study: The
Mafraq municipalities Employees / Jordan

إعداد

مهند منصور ذيب الخوالدة

بلديات قصبة المفرق / محافظة المفرق

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التَّعَرَّف إلى أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، دراسة حالة : موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق/ الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بتطوير أداة جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب العينة القصدية على (120) موظفاً وموظفة من موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق تم استرجاع (75) منها قابلة للتحليل، وبنسبة (62.5%)، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في بلديات قصبة المفرق قد جاءت ضمن المستوى المتوسط، وأن مستوى قدرة القادة على إدارة الأزمات في بلديات قصبة المفرق قد جاء ضمن المستوى المتوسط، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين)، على إدارة الأزمات، لذلك فقد أوصت الدراسة باستمرار قادة بلديات قصبة المفرق بتنمية بُعد (المعالجة العاطفية) لديهم لتأثيره الكبير كأحد أبعاد القيادة الخادمة في إدارة الأزمات، وتسلط الضوء على التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة ذو الأثر في إدارة الأزمات، وتكريس الجهود لتعزيز بُعد (المهارات المفاهيمية) كأحد أبعاد القيادة الخادمة في رفع قدرات قادة بلديات قصبة المفرق لمواجهة الأزمات، والتأكيد على أهمية التصرف بأخلاق لدى قادة بلديات قصبة المفرق لمواجهة الأزمات لأثرها الواضح في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، إدارة الأزمات، بلديات قصبة المفرق، المفرق، الأردن.

The Impact of Servant Leadership on Crisis Management, Case Study: The Mafraq municipalities

Prepared by

Mohannad Mansour Dheeb Al-Khawaldeh

Abstract

The study aimed to identify The Impact of Servant Leadership on Crisis Management, Case Study of the The Mafraq municipalities. by applying the descriptive analysis approach, the questionnaire used as a data collecting tool, the questionnaire distributed among (120) employees in the The Mafraq municipalities (75) of which can be analyzed at a rate of (62.5%), the study found: a statistically significant impact of Servant Leadership dimensions (Empathy, Awareness, Conceptualization, empowerment & acting ethically) combined and individually on Crisis Management, the degree of practicing servant leadership in the Mafraq municipalities was within the average level, and that the level of leaders' ability to manage crises in the Mafraq municipalities was within the average level.

Therefore, the study recommended the continuation of leaders of the Mafraq municipalities to develop a dimension (Awareness) for its great impact as one of the dimensions of servant leadership in crisis management, highlighting empowerment as one of the dimensions of servant leadership that has an impact in crisis management, and dedicating efforts to enhance the dimension (Conceptualization) as one of the dimensions of leadership, raising the capabilities of the leaders of the Mafraq municipalities to acting ethically due to its clear impact on crisis management.

Keywords: Servant Leadership, Crisis Management, Mafraq municipalities, Mafraq, Jordan.

مقدمة :

تحتاج المنظمات اليوم وبشكل كبير إلى التحلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني أنماط قيادية فعالة؛ خاصة في ظل زيادة المنافسة والأزمات التي تتسم بها بيئة الأعمال في الوقت الحالي، ويعد نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) من الأنماط القيادية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمات في العصر الحالي لما تمتلكه من تأثير كبير في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها وكفاءتها (عبد الله، 2016).

كما تعتمد قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية على نمط القيادة المتبع فيها، حيث يتوجب على قادة المنظمة أن تكون لديهم القدرة على استخدام النمط القيادي المناسب باختلاف الموقف والحدث، فالأنماط القيادية التقليدية: (الديكتاتورية، والديموقراطية، والأوتوقراطية... الخ) أفرزت أنماطاً أخرى أكثر مرونة للتعامل مع مستجدات العصر (شريف، 2021).

ويمكن أن يتم تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات بمدى قدرة القائد على ممارسة صلاحياته، ومن خلال جهوده لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجهه (الحميضي، 2015).

وبعد ظهور جائحة كوفيد-19 انتهجت العديد من الإدارات أسساً استراتيجية لتوفير الإمكانيات اللازمة للإدارة لتواجه الأزمات المرتقبة بكفاءة أعلى، ومنها وضع آليات للتحويل من نمط إلى نمط آخر وفقاً للظروف المحيطة، مما أسهم في بروز أنماط قيادية حديثة قادرة على إدارة الأزمات بشكل أفضل (نور، 2020).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

في ظل المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بالمنظمات مثلت القيادة الخادمة نموذجاً متطوراً في مواجهة الأزمات كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ المرتبطة بالقيم والمثل الروحية وهو ما يجعل

حاجات الأفراد التابعين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء، ودور القائد وفق هذه النظرية هو خادم يعمل على جعل التابع قائداً في المستقبل فهو يصغى ويتعاطف معه ويشاركة في اتخاذ القرارات، فالأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل (متعب، 2015).

دعت العديد من الدراسات للبحث في أثر القيادة الخادمة على أداء المنظمات بشكل عام؛ كدراسة (Jackson, et al., 2019)، ودراسة (Piorun. et al., 2021)، ودراسة عبد الجليل (2022)، وتشمل القيادة الخادمة الأبعاد التالية: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين) (Piorun. et al., 2021)، ونظراً لعمل الباحث في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق، فقد لاحظ تفاوتاً في القادة على استخدام نمط القيادة الخادمة أثناء جائحة كوفيد-19.

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بكافة في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق؟

2- ما مستوى القدرة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق؟

3- ما أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العلمية من أنها تنبع من موضوعها ومكوناتها، خصوصاً في ظل ازدياد الاهتمام بالأنماط القيادية التي تمارسها الإدارات الحكومية بشكل عام، وبلديات قسبة المفرق بشكل خاص، حيث من المتوقع أن تساهم الدراسة في زيادة الحصيلة المعرفية، وإثراء المكتبة الوطنية بموضوع مهم يربط دور القيادة الخادمة بإدارة الأزمات، خصوصاً في ظل ما تعانيه المنظمات من تغيرات بيئية متلاحقة، أما أهميتها العملية فتظهر

من نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار في في بلديات قسبة المفرق بتنمية المهارات اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة لرفع مستوى القدرة على التعامل مع الأزمات، ورفع مستوى القدرة على إدارتها بشكل يعزز من جوانب القوة لديها، ويخفف من سلبيات ضعفها، كما قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد بلديات قسبة المفرق بأبرز الفجوات القيادية لديها، مما يساعدها على تخفيض حجم هذه الفجوات وتجاوزها.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى التعرف على:

- 1- مستوى ممارسة القيادة الخادمة بكافة في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق.
- 2- مستوى القدرة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق.
- 3- أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق.

فرضيات الدراسة :

بالاعتماد على الدراسات السابقة الدراسات السابقة : كدراسة Jackson, et al., (2019)، ودراسة (Piorun. et al., (2021)، ودراسة عبد الجليل (2022)، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

H0 الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين)، على إدارة الأزمات. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاهتمام بالمرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.
- H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.

H03 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للمعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.

H04 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للمهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.

H05 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للمتكمين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.

التعريفات الإجرائية:

- القيادة الخادمة: هو نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والاجتماعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق.
- الاهتمام بالمرؤوسين: هو استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين في بلديات قسبة المفرق، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.
- التصرف بأخلاق: هي آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين في بلديات قسبة المفرق.
- المعالجة العاطفية: هو إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين في بلديات قسبة المفرق، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.
- المهارات المفاهيمية: هي حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين في بلديات قسبة المفرق، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

- التمكين: هو تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصا من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات في بلديات قسبة المفرق، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.
- إدارة الأزمات: هي قدرة القادة في بلديات قسبة المفرق على مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة دون أن يؤثر ذلك على خطط واهداف البلدية ومواردها.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.
- 2- الحدود المكانية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- الحدود البشرية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على موظفي بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق.

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة الخادمة:

عرفها حازم (2015) بأنها: "نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة"، كما عرفها (Lipps, 2015) بأنها: "الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في

إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة"

أهمية القيادة الخادمة:

حدد العواد (2015) أهمية القيادة الخادمة، فيما يلي:

- الأهمية على مستوى المنظمة: ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تؤكد على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المنظمة.
- الأهمية على مستوى التابعين: وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذاتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية.
- الأهمية على مستوى المجتمع: وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.
- بينما حدد كل من عطية (2013)، وأبو العلا (2016) أهمية القيادة الخادمة، فيما يلي:
- تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
- تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم.
- تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية توظيفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.
- طبيعة العمل في مجال الأعمال تستدعي إتباع نمط القيادة الخادمة.
- رفع وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات بسبب إسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
- تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المنظمة وتحاول أن تلقي بالمفاهيم السلبية .

ويرى الباحث أن القيادة الخادمة تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

مهارات القيادة الخادمة:

- حدد كل من الشراري (2014)، وطعبي (2018) مهارات القيادة الخادمة، فيما يلي:
- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً؛ وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديدًا مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.
- التصرف بأخلاق؛ وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.
- المعالجة العاطفية؛ وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.
- المهارات المفاهيمية؛ وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين
- التمكين؛ وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

ويرى الباحث أن مهارات القيادة الخادمة، تظهر من خلال الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المنظمة.

إدارة الأزمات:

لم يهتم الباحثين بعلم إدارة الأزمات إلا في العصر الحديث وذلك لارتباطه بظواهر افتراضية قد لا تحدث، ولكن بعد ازدياد حجم الأزمات وشدتها ظهرت الدعوات

كما يشير المساعدة (2012) لضرورة اتخاذ إجراءات سريعة وفورية لمواجهة الأزمات والتخفيف من حدتها قد أدت لظهور هذا المفهوم، ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية (الحفني، 2017).

وقد تم تعريف الأزمة بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة" (جاد الله، 2015)، وهي أيضاً "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل، وتنطوي على أحداث سريعة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدم القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (جبريل، 2019)، وعرفت (قهوجي، 2015) بأنها "موقف محدد يهدد مصالح المنظمة، وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي".

أما إدارة الأزمة فهي "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات التكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات" (الحفني، 2017)، وهي "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع

الطبيعية بأسرع وقت" (Wester et al, 2017)، لذلك يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي: عملية إدارية تعنى بالتنبؤ المستقبلي لما قد يواجه المنظمة مستقبلا من أحداث، وتعمل على الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث بما يجنب المنظمة تحمل الأضرار أو قد يعود عليها بالنفع لتستمر بتحقيق أهدافها، كما ظهر مفهوم آخر يرتبط بالأزمات وهو مفهوم الإدارة بالأزمات

الدراسات السابقة :

قامت عبد الجليل (2022) بدراسة هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك وجود علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده، وأوصت الدراسة باختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات بناءً علي امتلاكهم لخصائص القائد الخادم كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية (مثل: الإيثار والاستماع والقدرة علي فهم وحل جميع مشاكل العاملين، والتصرف بأخلاقيات وخدمة الآخرين والإيمان بأهمية العمل بروح الفريق والمشاركة الفعلية، والحكمة والبصيرة، والقدرة على إدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل معهم بناء عليها، والاهتمام بالمشاركة المجتمعية، وإجراء اختبارات نفسيه وسلوكية للقيادات المرشحة قبل توليهم المنصب للتأكد من توافر صفات القائد الأخلاقي لديهم، كما أجرى (Piorunet. et al., 2021) دراسة هدفت للتعرف على أثر استخدام القيادة الخادمة على خلال جائحة كورونا في البيئة الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم استخدام عناصر القيادة الخادمة بدرجات متفاوتة، ومع ذلك فقد استغرق الأمر وقتاً لتبني فلسفة القيادة الخادمة بأكملها، ومع تطور الأزمة، كان من الضروري للموظفين تجربة فريق قيادة موحد كان مكرساً لرفاهيتهم، ومتعاطفاً مع الوضع غير المسبوق، وملتزماً بتقديم خدمة استثنائية، وإدراكاً لاستمرار تطور الوباء، تواصلت ممارسة القيادة الخادمة، وأوصت الدراسة بالحفاظ على المعايير التي تم وضعها، وإلزام القيادات بإشراك الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار والاعتراف بالضغوط

والتحديات التي تسببها الأزمات ومعالجتها، وأجرى (Jackson, et al., 2019)، دراسة استكشافية من خلال مسح رؤساء أقسام الشرطة الأكبر في فيرجينيا للتعرف عما إذا كانت القيادة الخادمة فعالة في الأزمات، وتم استخدام سمات القيادة الخادمة في هذا التحليل لإجابات القيادات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات بكافة أبعادها ما عدا بُعد التصور، واوصت الدراسة بتشجيع القادة على ممارسة مهارات القيادة الخادمة من خلال الاستماع، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والإشراف، والتنمية الشخصية.

منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة وإدارة الأزمات، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك؛ لتغطية الجانب النظري من الدراسة، ومنهج البحث الميداني والذي تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق/ الأردن، ونظراً للانتشار الجغرافي لمجتمع الدراسة قام الباحث بتطوير أداة جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب العينة القصدية على (120) موظفاً وموظفة، تم استعادة (75) استبانة قابلة للتحليل، وبنسبة 62.5% وهي نسبة مقبولة إحصائياً بحسب ما أشار (Yun & Trumbo, 2000).

أداة الدراسة ووصفها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة: كدراسة (Piorun. et al., 2021)، ودراسة (Jackson, et al., 2019)، ودراسة عبد الجليل

(2022)،، تم صياغة أداة لقياس أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة كما في الجدول (1) :

الجدول (1) أداة الدراسة

المحور	تسلسل الفقرات	المقياس
المحور الأول: المعلومات الشخصية	3 فقرات	اختيار من متعدد
المحور الثاني: القيادة الخادمة	20-1	5-1
الاهتمام بالمرؤوسين	4-1	5-1
التصرف بأخلاق	8-5	5-1
المعالجة العاطفية	12-9	5-1
المهارات المفاهيمية	16-13	5-1
التمكن	20-17	5-1
المحور الثالث: إدارة الأزمات	31-21	5-1
المجموع	34	

حيث طلب من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

نتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بكافة في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، ودرجة الموافقة نحو أبعاد القيادة الخادمة والموضحة في الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد القيادة

القيادة				
الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة الخادمة
2	متوسطة	0.778	3.49	الاهتمام بالمروسين
4	متوسطة	0.847	3.38	التصرف بأخلاق
1	متوسطة	0.826	3.62	المعالجة العاطفية
3	متوسطة	0.754	3.39	المهارات المفاهيمية
5	متوسطة	0.658	3.37	التمكن
	متوسطة	0.7726	3.45	المؤشر العام

نلاحظ من الجدول (2) أنَّ بعد (المعالجة العاطفية) حقق الترتيب الأول بين أبعاد القيادة الخادمة، وبدرجة متوسطة من الموافقة، بينما حقق بُعد (التمكن) الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة من الموافقة أيضاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37-3.62)، وبلغ المؤشر العام للقيادة للخادمة (3.45)، وهذا يفيد أن درجة الموافقة لإجابات عينة الدراسة نحو المتغير المستقل (القيادة الخادمة) في بلديات قسبة المرق في محافظة المرق، قد جاءت ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يمثل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول.

2- ما مستوى القدرة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المرق في محافظة المرق؟ للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، ودرجة الموافقة نحو فقرات المتغير التابع (إدارة الأزمات) والموضحة في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية للمتغير التابع

(إدارة الأزمات)

المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الأزمات	3.49	0.778	متوسطة

نلاحظ من الجدول (3) أن المؤشر العام للمتغير التابع (إدارة الأزمات) بلغ (3.49)، وهذا يفيد أن مستوى قدرة القادة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق، قد جاء ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يمثل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.

3- ما أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق؟

تكمّن الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، والفرضيات الفرعية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين)، على إدارة الأزمات.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية، والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (4) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
إدارة الأزمات	0.867	0.752	238.944	0.00	الاهتمام بالمرؤوسين	.088	2.195	.029
					التصرف بأخلاق	0.005	0.12	.904
					المعالجة العاطفية	.171	4.187	.000
					المهارات المفاهيمية	.334	7.714	.000
					التمكين	.182	4.163	.000

نلاحظ من الجدول (4) أن قيمة (F) بلغت (238.944)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات

المفاهيمية، والتمكين). على إدارة الأزمات"، وقبول الفرضية البديلة الاتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة: (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين)، على إدارة الأزمات، كما نستنتج من الجدول (4) بوجود أثر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) مجتمعة على المتغير التابع، (إدارة الأزمات)، حيث فسرت هذه الأبعاد (75.2%) من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المرق.

الفرضية الفرعية الاولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاهتمام بالمرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات. اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (5):

الجدول (5) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الدلالة	T	B	المتغير المستقل	R ²	R	المتغير التابع
0.00	20.614	0.65	الاهتمام بالمرؤوسين	0.516	0.719	إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول (5)، أن قيمة (T) بلغت (20.614)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاهتمام بالمرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاهتمام بالمرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، ونقبل الفرضية البديلة الاتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاهتمام بالمرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، كما توجد علاقة طردية بين الاهتمام بالمرؤوسين وإدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المرق، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.719)، ويفسر الاهتمام بالموظفين ما مقداره (51%)، من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المرق.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات. اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (6):

الجدول (6) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة	T	B	المتغير المستقل	R^2	R	المتغير التابع
0.00	19.726	0.623	التصرف بأخلاق	0.494	0.703	إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول (6)، أن قيمة (T) بلغت (19.726)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتصرف بأخلاق كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، كما توجد علاقة طردية بين التصرف بأخلاق وإدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.703)، ويفسر التصرف بأخلاق ما مقداره (49%)، من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات. اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (7):

الجدول (7) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة	T	B	المتغير المستقل	R^2	R	المتغير التابع
0.00	23.856	0.658	المعالجة العاطفية	0.588	0.767	إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول (7)، أن قيمة (T) بلغت (23.856)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، كما توجد علاقة طردية بين المعالجة العاطفية وإدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.767)، وتفسر المعالجة العاطفية ما مقداره (58%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (8):

الجدول (8) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	R	R ²	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
إدارة الأزمات	0.819	0.671	المهارات المفاهيمية	0.720	28.489	0.00

نلاحظ من الجدول (8)، أن قيمة (T) بلغت (28.489)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، كما توجد علاقة طردية بين المهارات المفاهيمية

وإدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.819)، وتفسر المهارات المفاهيمية ما مقداره (67%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق.

الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (9):

الجدول (9) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

الدلالة	T	B	المتغير المستقل	R ²	R	المتغير التابع
0.00	21.723	0.820	التمكين	0.549	0.741	إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول (9)، أن قيمة (T) بلغت (21.723)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، كما توجد علاقة طردية بين التمكين وإدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.741)، ويفسر التمكين ما مقداره (54.9%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات لدى قادة بلديات قسبة المفرق.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة لوجود ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والمهارات المفاهيمية، والتمكين)، على إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عبد الجليل (2022) من وجود علاقة موجبه معنوية بين

القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين، كما تتفق مع نتائج دراسة Piorunet. et al., (2021) من أنه يتم استخدام عناصر القيادة الخادمة بدرجات متفاوتة، كما تتشابه مع نتائج دراسة Jackson, et al., (2019)، التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يأتي:

1. استمرار قادة بلديات قسبة المفرق بتنمية بُعد (المعالجة العاطفية) لديهم لتأثيره الكبير كأحد أبعاد القيادة الخادمة في إدارة الأزمات.
2. تسليط الضوء على التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة ذو الأثر في إدارة الأزمات.
3. تكريس الجهود لتعزيز بُعد (المهارات المفاهيمية) كأحد أبعاد القيادة الخادمة في رفع قدرات قادة بلديات قسبة المفرق لمواجهة الأزمات.
4. التأكيد على أهمية التصرف بأخلاق لدى قادة بلديات قسبة المفرق لمواجهة الأزمات لأثرها الواضح في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- أبو العلا، ليلي. (2016). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- حازم، إسماعيل. (2015). إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم. بيروت: مكتبة العروبة. لبنان.
- الحميضي، عبد العزيز. (2015). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جاد الله، محمود. (2015). إدارة الازمات. عمان: دار اسامه للنشر. الأردن.
- جبريل، وائل. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية "دراسة حالة على شركة الخليج العرب للنفط بمدينة بنغازي". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. 5(1).
- الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية. 18(2).
- الشراري، خالد. (2014). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. الرياض: مكتبة دار القلم. السعودية.
- شريف، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
- طعبل، محمد. (2018). الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال. بيروت: مطبعة الهلال. لبنان.
- عبد الجليل، أماني. (2020). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3(2).
- عبد الله، محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة (BPD-S) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. مجلة كلية التربية: جامعة سوهاج. 10(45).

عطية، محسن. (2013). إدارة الأعمال الدولية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.

العواد، ماجد. (2019). التراكم المعرفي للعلوم الإدارية. الكويت: مؤسسة الكويت للنشر. قهواجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية. 5. (1).

متعب، حامد كاظم (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية. (17).

مساعدة، ماجد. (2012). إدارة الأزمات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن. نور، عدنان. (2020). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية. 10 (4).

المراجع باللغة الإنجليزية :

Jackson, S. O., & Lee, P. C. (2019). Servant leadership in times of crisis: Southeastern Virginia police chiefs respond. **S.A.M. Advanced Management Journal**, 84(4), 22–34.

Lipps, k (2015). **Address the difficulties of learning literacy skills through the school-based development approach**. Eric Digest. (110). Ed:823493.

Piorun, M., Raboin, R. F., Kilham, J., Meacham, M., & Okyere, V. (2021). Leading through a crisis: the application of servant leadership during COVID-19. In **Handbook of Research on Library Response to the COVID-19 Pandemic** (pp. 1-17). IGI Global.

Wester, Misse & Malin Mobjork., (2017). "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol. 25, N.4.

Yun, Gi Woong & Trumbo, Craig W. (2000). Comparative Response to a Survey Executed by Post, E-mail, & Web Form, **Journal of Computer-Mediated Communication**, Volume 6, Issue 1.