

## دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عدد

### من موظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين

مدرس مساعد صلاح نعمه جواد

مدرس مساعد محمد فرج عبد الله

المديرية العامة لتربية صلاح الدين

## The Role of Participatory Leadership in Enhancing Job Stability - An Analytical Study of the Opinions of a Number of Employees of the Directorate of Agriculture in Salah al-Din Governorate

salah nieamuh jawad

Muhammad Faraj Abdullah

[salahnaama731@gmail.com](mailto:salahnaama731@gmail.com)

[mofr2000@gmail.com](mailto:mofr2000@gmail.com)

### المستخلص

تتناول هذه الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، من خلال دراسة تحليلية لآراء عدد من موظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين. تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على شعور الموظفين بالاستقرار في وظائفهم. تتضمن الدراسة استقصاء آراء الموظفين حول مدى تأثير إشراكهم في صنع القرارات وتوزيع المسؤوليات على رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني. تشير النتائج الأولية إلى أن القيادة التشاركية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على التعاون والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة. كما تُظهر الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة استقرار القوى العاملة في المديرية. في الختام، توصي الدراسة بتبني ممارسات القيادة التشاركية كنهج استراتيجي لتحسين الاستقرار الوظيفي في مديرية الزراعة بمحافظة صلاح الدين، وذلك من خلال تعزيز إشراك الموظفين في القرارات الإدارية وتوفير فرص للتطوير المهني. الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الاستقرار الوظيفي، مديرية الزراعة، محافظة صلاح الدين.

### Abstract

This study examines the role of participatory leadership in enhancing job stability through an analytical study of the opinions of several employees at the Directorate of Agriculture in Salah al-Din Governorate. The study aims to understand the relationship between participatory leadership practices and their impact on employees' sense of job stability. It includes a survey of employees' views on how involving them in decision-making and responsibility distribution affects their job satisfaction and professional stability. Preliminary results indicate that participatory leadership positively contributes to enhancing job stability by creating a work environment that encourages collaboration and open communication between employees and management. The study also shows that employees who feel they are part of the decision-making process tend to exhibit higher levels of commitment and job satisfaction, which in turn reduces employee turnover rates and increases workforce stability in the directorate. In conclusion, the study recommends adopting participatory leadership practices as a strategic approach to improving job stability in the Directorate of Agriculture in Salah al-Din Governorate by enhancing employee involvement in administrative decisions and providing opportunities for professional

development.Keywords: Participatory Leadership, Job Stability, Directorate of Agriculture, Salah al-Din Governorate.

## **المقدمة**

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في سبيل الحفاظ على استقرار القوى العاملة ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، ويعتبر الاستقرار الوظيفي أحد العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي واستدامة المنظمة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الإنتاجية، الولاء، والابتكار داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق، تبرز القيادة التشاركية كأحد الأساليب القيادية الفعالة التي تساهم في تعزيز هذا الاستقرار، وتعتمد القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في صنع القرارات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز من إحساسهم بالانتماء ويعزز الثقة المتبادلة بين القادة والمروّسين. ستتناول الدراسة تحليل الأساليب المختلفة للقيادة التشاركية وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق استقرار القوى العاملة، مع تقديم توصيات للمنظمات التي تسعى إلى تبني هذا النهج بهدف تحسين أدائها العام وضمان استدامة رأس المال البشري فيها.

## **المبحث الأول : الإطار العام للبحث**

### **مشكلة البحث**

في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، أصبح تحقيق الاستقرار الوظيفي والمحافظة على القوى العاملة المدربة والملتزمة من أبرز التحديات التي تؤثر على نجاح واستدامة المنظمات، وعلى الرغم من وجود العديد من الأساليب القيادية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضى الموظفين، فإن الكثير من المنظمات لا تزال تعاني من معدلات دوران عالية بين الموظفين، وضعف الالتزام الوظيفي، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتها وأدائها العام، وتأتي القيادة التشاركية كأحد الأساليب القيادية التي تُعنى بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز التواصل المفتوح بين القيادة والعاملين، ويمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل يوجد أثر للقيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين؟  
وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر لتفويض السلطة على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين؟
- هل يوجد أثر للعلاقات الانسانية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين؟
- هل يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين؟

### **هدف البحث**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تقديم فهم شامل لمفهوم القيادة التشاركية وتحديد مكوناتها وأساليب تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.
٢. دراسة العلاقة بين تطبيق القيادة التشاركية ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تعزيز هذا الاستقرار.

٤. استكشاف العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر على نجاح تطبيق القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

٥. وضع توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تبني وتطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال لتحقيق استقرار وظيفي أعلى وزيادة رضا الموظفين.

### **أهمية البحث**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة التشاركية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تأتي هذه الدراسة في وقت تواجه فيه العديد من المنظمات تحديات كبيرة في الحفاظ على الاستقرار الوظيفي، مما يجعلها تسعى للبحث عن استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتقليل معدلات دوران الموظفين، تساهم الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام القيادة التشاركية لتحقيق هذه الأهداف.

٢. تعزيز الأداء المؤسسي بفضل التركيز على العلاقة بين القيادة التشاركية والاستقرار الوظيفي.

٣. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً حول القيادة التشاركية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم توصيات تطبيقية يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات القيادة في المنظمات المختلفة.

٤. تضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال القيادة والتنظيم من خلال تقديم تحليل معمق لدور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة.

٥. تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في المنظمات على فهم أهمية تبني نهج القيادة التشاركية وكيفية تطبيقها بشكل يساهم في تحسين بيئة العمل، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل.

### **فرضيات البحث**

استناداً إلى أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر للقيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لتفويض السلطة على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.

- يوجد أثر للعلاقات الانسانية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.

- يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.

### **المبحث الثاني : الإطار النظري**

**أولاً: القيادة التشاركية** تُعتبر القيادة التشاركية من الأساليب القيادية الحديثة التي تعتمد على المؤسسات، وذلك لأنها تعزز من أداء الموظفين وتحسن نتائجه، ويشمل هذا الأسلوب مجموعة من الإجراءات التي تُمكن القائد من التفاعل مع موظفيه في بيئة عمل تميزها روح المشاركة والتعاون.

- **مفهوم القيادة التشاركية** تعرف القيادة التشاركية على أنها "تشارك القائد والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وانشطة، وتعزيز روح المسؤولية لديهم ورفع روحهم المعنوية، نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات" (رجب، ٢٠٢٢: ٥٤) وتعرف القيادة التشاركية بأنها "مشاركة الرئيس مع مرؤوسيه واللقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهونها، من خلال هذه المناقشات، يسعى الرئيس إلى التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقة بينه وبين فريقه" (حبي، ٢٠٢١: ٩٦٣). وقد عرفت القيادة التشاركية على أنها "محاولة الرئيس التأثير على العاملين عن طريق خلق جو تسوده العلاقات الانسانية وتفويض جزء السلطة ومشاركة المرؤوسين في بعض المهام من أجل تحقيق مناخ عمل يسوده الرضا عن العمل" (بوشعالة وآخرون، ٢٠٢٤: ٨).

- **اهمية القيادة التشاركية** تتمثل أهمية القيادة التشاركية في أنها تمنح المرؤوسين مساحة كبيرة من الحرية والمرونة في بيئة العمل، ومن خلال تفويض بعض المهام إليهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار وتنفيذها بالتعاون مع القائد، كما يتم تحقيق الأهداف ضمن أجواء يسودها الاحترام المتبادل، كما تبرز أهمية القيادة التشاركية في كونها تعزز من العمل الجماعي، حيث تساهم في المشاركة في صنع القرار والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقوي الروابط داخل المنظمة، هذا الأسلوب يفتح المجال للتمكين بدلاً من التسلط، ويعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة، مما يساهم في تعزيز الانتماء إلى المنظمة ورفع الروح المعنوية للفريق (عسيري وآخرون، ٢٠٢٤: ٢٠٢).

- **اهداف القيادة التشاركية** للقيادة التشاركية العديد من الاهداف لعل ابرزها ما يلي (معمر، ٢٠١٩: ١٤٩):

١. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.

٢. تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

٣. تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

٤. تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.

٥. تقديم حوافز سلبية وإيجابية.

٦. الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.

٧. اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اشراك المرؤوسين للوصول الى قرار مثالي.

٨. تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.

٩. تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.

- ابعاد القيادة التشاركية للقيادة التشاركية عدة ابعاد وهي:

١. **تفويض الصلاحيات:** تفويض السلطة يعني إسناد السلطة أو المسؤولية إلى شخص آخر، وهو أمر ضروري في المنظمات، خصوصاً عندما يكون هناك العديد من المهام الملقة على عاتق شخص واحد، ويُسهم تفويض جزء من هذه الصلاحيات إلى أفراد آخرين في تخفيف العبء عن هذا الشخص، مما يتيح له التركيز على المهام الأكثر أهمية. من ناحية أخرى، يعزز التفويض حس المسؤولية لدى الأفراد الممنوحين الصلاحيات، مما يساهم في تطويرهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. ويُعد تفويض السلطة من الأساسيات التي تفرضها عملية تنظيم المؤسسة، إذ لا يستطيع شخص واحد تنفيذ جميع المهام الضرورية لإدارة المنظمة، حتى وإن كان يتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة (الحجيج، ٢٠١٩: ١٦)، حيث أن تفويض السلطة يتيح للقيادة فرصة التركيز على المهام الأكثر أهمية، بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الحسناوي، ٢٠٢٢: ٤١).

٢. **العلاقات الإنسانية:** تتعلق العلاقات الإنسانية بالتفاعلات بين الموظفين، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وتؤثر على حياتهم العملية والشخصية ومهارات التواصل لديهم، وهذه العلاقات تمثل الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض وكيف يعملون سوياً في مجموعات لتلبية الاحتياجات الفردية وتحقيق أهداف المجموعة، كما تعكس العلاقات الإنسانية الجانب الإنساني والمعنوي للأفراد، ويعتبر اهتمام القائد التشاركي بهذه العلاقات من الركائز الأساسية لقيادة تشاركية ناجحة، فالقائد الذي يعتني بخلق بيئة عمل ملائمة لاحتياجات واهتمامات موظفيه يسهم في تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد، مما يخلق جواً تعاونياً ومحفزاً للطرفين ويؤثر إيجابياً على مستوى أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام (مويسى وآخرون، ٢٠٢٤: ١٣).

٣. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تُعتبر مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار عنصراً أساسياً في تنفيذ استراتيجيات الأعمال بنجاح، وقد أصبحت موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، فهي تعد أحد المكونات الرئيسية لصوت الموظف، وتساهم في تعزيز الحافز والاستقرار الوظيفي والنمو التنظيمي، السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار يُعتبر من الأساليب الفعالة لتحسين أدائهم، حيث يقوم القادة بتشجيعهم والجلوس معهم للاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومناقشتها للوصول إلى أفضل القرارات، وهذه المشاركة تسهم بشكل كبير في زيادة مستوى التزام الموظفين في العمل (الحسناوي، ٢٠٢٢: ٤٣).

**ثانياً: الاستقرار الوظيفي** الاستقرار الوظيفي هو حالة من الأمان والاستمرارية التي يتمتع بها الموظف في موقعه داخل المنظمة. يُعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي تسهم في رضا الموظفين وتحفيزهم، ويؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة.

- **مفهوم الاستقرار الوظيفي** يعرف الاستقرار الوظيفي بأنه "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل باهتمام المؤسسة بالعاملين وبتعزيز رفاهيتهم والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين" (الوس كبي، ٢٠٢٤: ٣٦٨) ويعرف الاستقرار الوظيفي على أنه "أكبر قدر ممكن من التركيز في العمل نتيجة لإشباع الحوافز المادية، والمعنوية، والاجتماعية، والنفسية المقدمة من قبل المنظمة، وهناك علاقة قوية بين استقرار العامل في عمله ورضاه عنه فمثلاً الخوف وقلة الراحة تؤثر في سلوكه" (بدور، ٢٠٢٤: ٣٣٩) وقد عرف الاستقرار الوظيفي بأنه "ثبات العامل في عمله و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار" (القصابي وآخرون، ٢٠٢٤: ٢٦٤).

- **أهمية الاستقرار الوظيفي:** يتميز الأفراد بتنوع كبير في جوانب متعددة مثل الشكل، والصوت، والتعبير، والتفكير، والذكاء، والجنس، واللقب، بالإضافة إلى اختلافاتهم في العادات والتقاليد والثقافة، كما تختلف استجابات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والتحفيز والحوافز، فضلاً عن التفاوت في مستوياتهم الثقافية، وتعكس هذه الفروق في الاستجابات والتعاملات مدى تأثيرها على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم، يُعتبر العمل المصدر الأساسي للدخل، إذ يؤمن للعامل حياته ومعاشه، ويتيح له فرصة إبراز إمكانياته وقدراته وكفاءاته المهنية، حيث أن استقرار العامل في عمله له تأثيرات إيجابية على الفرد وعلى المؤسسة ككل، والعامل المستقر يتكيف مع أنماط الجماعة ويشبع بثقافة المنظمة، بينما العامل الذي يتنقل كثيراً يجد صعوبة في التكيف السريع مع سلوكيات جديدة، مما يستدعي وقتاً طويلاً ويكلف الجهد والمال، من مزايا استقرار العامل أنه يصبح أكثر إتقاناً لعمله، مما يقلل من التعب ويخفض احتمالات وقوع الحوادث. كما أن العامل المستقر يملك فرصاً أكبر للتقدم المهني بفضل خبرته المتزايدة واندماجه العميق داخل المنظمة (عذاري وآخرون، ٢٠١٣: ١٤٤) إذا ان الاستقرار الوظيفي يحمل أهمية كبيرة بالنسبة للعامل وجماعة العمل، فإن أهميته بالنسبة للمنظمة تكون مضاعفة، فبالإضافة إلى أنه يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، يساهم الاستقرار الوظيفي في الاحتفاظ بالموظفين الذين اكتسبوا الخبرة، مما يقلل من تكاليف الإحلال والبحث عن بدائل للكفاءات التي تركت مناصبها

بعد استثمار المنظمة مبالغ كبيرة في التعيين والتدريب، وبالتالي يساهم استقرار الأفراد في تعزيز تماسك جماعة العمل، مما يجعل المنظمة بمثابة مجتمع مصغر يجمعه ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة، ويجتمع الأفراد في المنظمة يومياً من أجل الاستمرارية وتحقيق الأهداف، ولتحقيق هذا الاستقرار يجب على المنظمة أن توفر للعاملين عوامل الأمان النفسي، والجسدي، والمادي، لضمان سعادتهم ومستقبلهم المهني (بن منصور، ٢٠١٤: ٧٠).

- **فوائد الاستقرار الوظيفي:** توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي لعل أبرزها ما يلي (بن شافي، ٢٠١٧: ٧٣):
١. توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
  ٢. التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
  ٣. عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
  ٤. عدم وجود عمالة اضافية زائدة عن حاجة العمل.
  ٥. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
  ٦. ثبات و استقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
  ٧. الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والتقدم المستمر.
  ٩. ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد
  ١٠. قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل (زبيدي، ٢٠١٩: ٣٨).

### **المبحث الثالث : الجانب الميداني**

يصف الباحث طرق البحث، والمجتمع، والعينة، والأدوات المستخدمة، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أدوات البحث، والإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات لفهم نتائجها.

#### **مجتمع وعينة البحث**

يتكون مجتمع البحث من موظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين والبالغ عندهم (٣٦٠)، وتكونت عينة البحث من (١٨٦) فرداً، إذ تم حساب حجم العينة بواسطة معادلة ستيفن ثامبسون، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة البحث:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{p(1-p)} \right] + 1}$$

الجدول (١) حساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون

| القيمة | الرمز | التفاصيل                                                              |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| 360    | N     | حجم المجتمع                                                           |
| 1.96   | Z     | الدرجة المعيارية (Z- score) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ومستوى ثقة (٠,٩٥) |
| 0.05   | d     | نسبة الخطأ                                                            |

|     |   |                   |
|-----|---|-------------------|
| 0.5 | p | القيمة الاحتمالية |
| 186 | n | حجم العينة        |

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى (بشمانى، ٢٠١٤، ٩١). الجدول (٢) خصائص العينة

| المتغير      | الفئات          | التكرارات | النسبة المئوية | المجموع |
|--------------|-----------------|-----------|----------------|---------|
| الجنس        | ذكر             | ١١٣       | 60.75%         | ١٨٦     |
|              | انثى            | ٧٣        | 39.25%         |         |
| العمر        | اقل من 30 سنة   | ٦٩        | 37.09%         | ١٨٦     |
|              | من 30-40 سنة    | ٩٥        | 51.07%         |         |
|              | اكبر من 40 سنة  | ٢٢        | 11.82%         |         |
| سنوات الخبرة | اقل من ٥ سنوات  | ٨٨        | 47.31%         | ١٨٦     |
|              | اكثر من ٥ سنوات | ٩٨        | 52.68%         |         |
| المجموع      |                 | ١٨٦       | 100%           | ١٨٦     |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانوا ذكور، حيث قدر عددهم بـ ١١٣ فردا وبنسبة ٦٠.٧٥٪، أما بالنسبة للإناث فقد قدر عددهن بـ ٧٣ مفردة وبنسبة ٣٩.٢٥٪، وفيما يخص العمر نلاحظ أن الفئة التي لقيت أكثر استجابا هي الفئة من ٣٠-٤٠ سنة، حيث تمثل أعلى نسبة وتقدر بـ ٩٥ مفردة وبنسبة ٥١.٠٧٪، تليها فئة اقل من ٣٠ سنة وحصلت على ٦٩ مفردة وبنسبة ٣٧.٠٩٪، ثم تليها الفئة العمرية اكثر من ٤٠ سنة بـ ٢٢ مفردة وبنسبة ١١.٨٢٪، أما سنوات الخبرة فتبين ان ٨٨ مفردة من العينة خبرتهم اقل من ٥ سنوات وبنسبة ٤٧.٣١٪، اما المتبقي من العينة وهم ٩٨ فخيرتهم اكثر من ٥ سنوات وبنسبة ٥٢.٦٨٪ من العينة.

أداة البحث بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وبغرض جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من محورين كما يأتي: المحبحث الأول: يوضح القيادة التشاركية، وقد تم بناء استبانة مكونة من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد هي (تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة في صنع القرار) والمبحث الثاني: يوضح الاستقرار الوظيفي، وتم بناء استبانة مكونة من (٥) فقرات تعبر عن متغير الاستقرار الوظيفي.

صدق الأداة للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات العراقية، بهدف الوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، ولقد تم الأخذ بالملاحظات المقترحة من قبل المحكمين، وأجريت التعديلات المطلوبة. ثبات الأداة للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات (كرونباخ الفا) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القيس)، وللتحقق من ذلك تم قيس معامل الثبات (كرونباخ الفا) وكانت النتائج كما تظهر في الجدول (٣): الجدول (٣) معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (ألفا كرونباخ)

| المتغير                | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا |
|------------------------|-------------|-------------------|
| القيادة التشاركية      | ١٥          | ٠.٩١٩             |
| تفويض السلطة           | ٥           | ٠.٧٤٧             |
| العلاقات الانسانية     | ٥           | ٠.٧٥٦             |
| المشاركة في صنع القرار | ٥           | ٠.٧٥٤             |
| الاستقرار الوظيفي      | ٥           | ٠.٧٥٧             |
| كل الاستبانة           | ٢٠          | ٠.٩٣٨             |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن قيم (ألفا كرونباخ) التي تم الحصول عليها وكما هو موضح سابقاً جميعها أعلى من النسبة المعيارية (٠.٧٠) حسب (Sekaran & Bougie, 2016, 290) وهذا يدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالية ما بين فقرات مقياس البعد الواحد ولأبعاد الدراسة ككل، علماً بأن معامل الثبات الكلي (٠.٩٣٨).

## إجراءات البحث

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١. الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري لتحديد مشكله البحث وإعداد أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها.
٢. توزيع أداة البحث على أفراد عينة البحث ثم تجميعها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (spss) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها.

## المعالجات الإحصائية

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، تم معالجة البيانات، واستخراج النتائج، من خلال استخدام الباحث منهج التحليل الوصفي للتعامل مع البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وكذلك استخدم الباحث برنامج spss الإحصائي من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال تطبيق الاستبانة، لإيجاد قيمة الوسط والانحراف المعياري واختبار الانحدار الخطي البسيط، لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## النتائج المتعلقة بأراء المبحوثين لمتغيرات الاستبانة

ما مدى امتلاك معلمي اللغة العربية لأساليب حل الصراعات بالأسلوب المعقول من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بعد من ابعاد استبانة أساليب حل الصراعات بالأسلوب المعقول، ولكل فقرة من فقرات كل بعد على حدة، والجدول (٤) يوضح ذلك. الجدول (٤) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T- test) لمتغيرات الدراسة

| المتغير                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|-------------------|---------|
| تفويض السلطة           | ٣,٩٣٩٧          | 0.9246            | موافق   | ٩٩,٢٠٣ | ٠,٠٠٠١            | ٢       |
| للعلاقات الانسانية     | 3.944           | 0.9269            | موافق   | ٩٩,٠٠٤ | ٠,٠٠٠١            | ١       |
| المشاركة في صنع القرار | 3.937           | 0.9255            | موافق   | ٩٩,٠٠٩ | ٠,٠٠٠١            | ٣       |
| القيادة التشاركية      | 3.9402          | 0.9181            | موافق   | ١٠٠,١٢ | ٠,٠٠٠١            |         |
| الاستقرار الوظيفي      | 3.925           | 0.9419            | موافق   | ٩٦,٥١٦ | ٠,٠٠٠١            |         |

يتبين من الجدول السابق أن هناك تقارباً في قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للمتغيرات الثلاثة تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة في صنع القرار، تراوح في المدى (٣.٩٤٤٠-٣.٩٣٧٠) بفرق بسيط يقدر ب (٠.٠١) بين أعلى متوسط وأدناه، حيث سجل أعلى متوسط العلاقات الانسانية وأدناها للمشاركة في صنع القرار بانحراف معياري تراوح بين (٠.٩٢٥٥-٠.٩٢٦٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، والمشاركة في صنع القرار له تأثير في استقرارهم الوظيفي. أما بالنسبة للمستوى العام للقيادة التشاركية، فكانت هناك درجة موافقة من طرف العينة المبحوثة نظراً لما جاء عليه المتوسط الحسابي الذي قدر ب (٣.٩٤٠٢) ويقع هذا في مجال الموافقة بانحراف معياري (٠.٩١٨١). أما فيما يخص الدلالة الإحصائية للنتائج السابقة فقد اظهرت نتائج الدراسة أن قيمة t المحسوبة للمتغيرات الثلاثة للقيادة التشاركية تراوحت بين (٩٩.٠٠٤-٩٩.٢٠٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره (١٠٠٪) وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (٩٥٪) فهذا يمكن القول بأن هناك درجة موافقة ذات دلالة إحصائية للمستوى العام للقيادة التشاركية، أما بالنسبة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور المتغير التابع المتمثل في الاستقرار الوظيفي، فيتبين أنه توجد موافقة ذات دلالة إحصائية على أن القيادة التشاركية

يؤثر على الاستقرار الوظيفي للموظفين وهذا ما أشار إليه المتوسط الحسابي للمتغير (٣.٩٢٥٠)، أما بالنسبة للدلالة الإحصائية فقد أظهر الجدول أن قيمة  $t$  المحسوبة (٩٦.٥١٦) دالة احصائيا بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، مما يعني أن النتائج المتحصل عليها دالة إحصائيا.

#### اختبار الفرضيات

سيتم استخدام اختبار الابدال المتعدد، ستكون قاعدة القرار هي الاعتماد على القيمة  $\text{sig}$  حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى المعنوية  $\text{sig}$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين. الجدول (٥) نتائج اختبار ANOVA

| قيمة f    | القيمة الاحتمالية sig | R     | $R^2$ |
|-----------|-----------------------|-------|-------|
| ١٦٥٧٦.٥٣١ | ٠.٠٠٠٠                | ٠.٧٤٣ | ٠.٥٥٢ |

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) للمتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)، استنادا إلى قيمة  $F$  المحسوبة المقدرة بـ (١٦٥٧٦.٥٣١) إذ أن مستوى المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥)، بما يقضي بقبول الفرضية الرئيسية، والتي تؤكد على أنه يوجد أثر للقيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين، إضافة إلى ذلك يسجل الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغير المستقل القيادة التشاركية والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت القيمة الإجمالية للارتباط  $R$  بين المتغيرين ٠.٧٤٣، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للقيادة التشاركية في علاقته مع الاستقرار الوظيفي، فيما جاء معامل التحديد  $R^2$  مساويا لـ (٠.٥٥٢) ما يشير إلى أن ٥٥.٢٪ من الانحرافات في قيمة المتغير التابع الاستقرار الوظيفي يفسرها المتغير المستقل القيادة التشاركية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن زيادة الاهتمام بالقيادة التشاركية يساهم في التأثير على الاستقرار الوظيفي للموظفين. اختبار الفرضيات الفرعية الجدول (٦) نتائج الانحدار المتعدد

| مصدر التباين           | قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) | قيمة ( $t$ ) المحسوبة | Sig   | الدلالة |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------|---------|
| تفويض السلطة           | ١٢٣.٠                              | ٦.١٦٥                 | .000٠ | معنوي   |
| العلاقات الإنسانية     | ٣٤٩.٠                              | ١٣.٢١٥                | .000٠ | معنوي   |
| المشاركة في صنع القرار | ٥٩٤.٠                              | ٢٠.١٦٣                | .000٠ | معنوي   |

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتفويض السلطة على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦) أن الفرضية الأولى مقبولة، والتي تؤكد على أنه يوجد أثر لتفويض السلطة على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين، من خلال قيمة  $t$  التي بلغت ٦.١٦٥ وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل  $\beta = ٠.١٢٣$  وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا وهذا يدل على أن الاستقرار الوظيفي للأفراد المستهدفين محكوم بنسبة ١٢.٣٪ بتفويض السلطة. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للعلاقات الإنسانية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦) أن الفرضية الأولى مقبولة، والتي تؤكد على أنه يوجد أثر للعلاقات الإنسانية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين، من خلال قيمة  $t$  التي بلغت ١٣.٢١٥ وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل  $\beta = ٠.٣٤٩$  وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا وهذا يدل على أن الاستقرار الوظيفي للأفراد المستهدفين محكوم بنسبة ٣٤.٩٪ بالعلاقات الإنسانية. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦) أن الفرضية الأولى مقبولة، والتي تؤكد على أنه يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين، من خلال قيمة  $t$  التي بلغت

٢٠١٦٣ وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل  $\beta = ٠.٥٩٤$  وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية وهذا يدل على أن الاستقرار الوظيفي للأفراد المستهدفين محكوم بنسبة ٥٩.٤٪ بالمشاركة في صنع القرار.

### التائج

١. هناك درجة موافقة من طرف العينة المبحوثة على متغير القيادة التشاركية نظرا لما جاء عليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (٣.٩٤٠٢) ويقع هذا في مجال الموافقة بانحراف معياري (٠.٩١٨١).
٢. هناك درجة موافقة من طرف العينة المبحوثة على متغير الاستقرار الوظيفي نظرا لما جاء عليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (٣.٩٢٥٠) ويقع هذا في مجال الموافقة بانحراف معياري (٠.٩٤١٩).
٣. وجود أثر للقيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.
٤. وجود أثر لتفويض السلطة على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.
٥. وجود أثر للعلاقات الانسانية على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.
٦. وجود أثر للمشاركة في صنع القرار على الاستقرار الوظيفي لموظفي مديرية الزراعة في محافظة صلاح الدين.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. ينبغي على القادة تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار اليومية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان أو فرق عمل تضم ممثلين عن الموظفين، وتطبيق نظام تغذية راجعة منتظم.
٢. يجب على المنظمات توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة والمديرين لتطوير مهاراتهم في القيادة التشاركية، وضمان قدرتهم على تطبيق هذه المهارات بفعالية في بيئة العمل.
٣. من الضروري أن تعمل المنظمات على بناء ثقافة تنظيمية تشجع التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين جميع المستويات الإدارية، مما يساهم في تعزيز فعالية القيادة التشاركية وتحقيق نتائج إيجابية.
٤. يجب على المنظمات وضع آليات لقياس تأثير تطبيق القيادة التشاركية على الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي بانتظام، وذلك من خلال استخدام مؤشرات أداء محددة واستطلاعات رأي الموظفين.
٥. يتعين على القادة أخذ التنوع في احتياجات الموظفين بعين الاعتبار عند تطبيق القيادة التشاركية، مع مراعاة اختلافات الفئات العمرية والخلفيات الثقافية، ومستويات الخبرة، لضمان فعالية القيادة في جميع الأقسام.
٦. ينبغي على القادة تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية والمبتكرة، وتوفير بيئة داعمة لتجربة وتنفيذ هذه الأفكار، مما يعزز من الالتزام والولاء الوظيفي.
٧. على المنظمات تطوير أنظمة تقدير وتحفيز مخصصة للاعتراف بمساهمات الموظفين في صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يزيد من دافعيتهم ويحسن استقرارهم الوظيفي.
٨. يجب أن تتماشى السياسات والإجراءات التنظيمية مع مبادئ القيادة التشاركية، من خلال تعديل القوانين الداخلية بما يسمح بإشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار.
٩. على المنظمات التي تحقق نجاحات في تطبيق القيادة التشاركية تعميم أفضل الممارسات عبر جميع القطاعات والأقسام، لضمان تحقيق تأثير إيجابي شامل على مستوى المنظمة بأكملها.
١٠. يُنصح الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير القيادة التشاركية على جوانب أخرى من بيئة العمل، مثل الابتكار، والإنتاجية، والتعاون بين الفرق، لاستكمال فهم شامل لهذا النهج القيادي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.

### المصادر والمراجع:

### المصادر:

١. بدور، هديل فجر، تأثير الاستقرار الوظيفي إحدى أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى القطاع الزراعي، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٤٦)، العدد (٢)، ٢٠٢٤.

٢. بن شافي، عائض، اثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشقراء، المملكة العربية
٣. بن منصور، رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة الحاج لخضر، ٢٠١٤.
٤. بو شعالة، عبد القادر و زحاف، محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالرباطات الولائية لكرة القدم، مجلة رصين للدراسات والانشطة الرياضية وعلوم الحركة، مجلد (٥)، العدد (١)، ٢٠٢٤.
٥. حبي، سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، مجلد (٢٥)، العدد (٥٨)، ٢٠٢١.
٦. الحجيج، سمية حسين، القيادة التشاركية لدى مديرية المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠١٩.
٧. الحسنوي، علي الغازي، دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء المقدسة، العراق، ٢٠٢٢.
٨. رجب، احمد، الادارة والقيادة، وكالة الصحافة العربية، ٢٠٢٣.
٩. زبدي، نادرة، اثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، ٢٠١٩.
١٠. عذاري، جاسم رحيم اسماعيل، مجبل دوازي، اثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (٩)، العدد (٣٣)، ٢٠١٣.
١١. عسيري، فاطمة يحي والمقاطي، نهاني منيف، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، مجلد (٤٨)، العدد (١)، ٢٠٢٤.
١٢. الفايدي، عائشة ربيع، مشاركة المعرفة والعمل الاداري، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد (٤)، العدد (٣٦)، ٢٠٢١.
١٣. القصابي، خليفة بن احمد والذهلي، ربيع بن المر والفواير، احمد محمد والريامي، محمد، دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، مجلة جامعة الشارقة، مجلد (٢١)، العدد (١)، ٢٠٢٤.
١٤. معمري، محمد، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير — بسكرة، ٢٠١٩.
١٥. موسى، براءة وكلاخ، انصاف، دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي — تبسة، ٢٠٢٤.
١٦. الوس كبي، يسرى، الاستقرار الوظيفي لدى مديري مدارس المتفوقين الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة اداب المستنصرية، مجلد (١)، العدد (١٠٥)، ٢٠٢٤.

#### المصادر الاجنبية

Sekaran, U. and Bougie, R., 2016, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex

#### Sources and References:

١. Badour, Hadeel Fajr, The Impact of Job Stability as a Dimension of Incentives in Improving the Performance of Workers in the Agricultural Sector, Tishreen University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume (46), Issue (2), 2024.
٢. Ben Shafi, Aaid, The Impact of Job Stability of Senior Leadership on Strategic Planning, Master's Thesis, Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia, 2017.
٣. Ben Mansour, Rafika, Job Stability and Its Relationship to the Performance of Workers in the Private Sector, Master's Thesis, College of Social, Human and Islamic Sciences, University of Hajj Lakhdar, 2014.
٤. Bou Shaala, Abdelkader and Zahaf, Muhammad, Participatory Leadership and Its Relationship to Job Satisfaction among Workers in the State Football Associations, Rasin Journal of Sports Studies and Activities and Movement Sciences, Volume (5), Issue (1), 2024.
٥. Habi, Saida, Participatory Leadership in the Light of the Stages of Managing the Algerian Economic Organization, Al-Mi'yar Journal, Volume (25), Issue (58), 2021.
٦. Al-Hajj, Samia Hussein, Participatory Leadership in the Directorate of Government Schools, Master's Thesis, Middle East University, Jordan, 2019.