
The Relationship Between Job Engagement and Competitive Advantage in Palestinian Public Universities: Afield Study

Sameer Suleiman Aljamal

Palestine Ahliya University – Palestine, e-mail: s.alajamal@paluniv.edu.ps



ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7826-7676>

Amani Mahmoud Issa

Palestine Ahliya University – Palestine, e-mail: amaniiissa93@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5986-9832>

Received: 24/05/2025; **Accepted:** 10/06/2025, **Published:** 30/06/2025

Keywords

Abstract

Job Engagement, Competitive Advantage, Public Universities.

The study aimed to identify the relationship between job engagement and competitive advantage from the perspective of employees in Palestinian public universities. A questionnaire was used to collect data from a stratified random sample consisting of (263) individuals. The study followed the descriptive correlational approach.

The results indicated that the level of job engagement among employees in Palestinian universities was high, with the dimension of dedication and commitment ranking first, followed by vigor, and then enthusiasm. The results also showed that the level of competitive advantage was high, with academic quality ranking first, followed by responsiveness to market needs, then scientific research. Finally, the study found a statistically significant relationship between job engagement and competitive advantage. However, there was a weak relationship between dedication and commitment and competitive advantage.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the necessity for Palestinian universities to adopt administrative policies that focus on enhancing employees' enthusiasm and vigor, strengthening the relationship between universities and labor market sectors, and supporting scientific research as a primary source of excellence.

العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة: دراسة ميدانية

سمير سليمان الجمل

جامعة فلسطين الأهلية – فلسطين، البريد الإلكتروني: s.aljamal@paluniv.edu.ps



ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7826-7676>

أمانى محمود اسماعيل عيسى

جامعة فلسطين الأهلية – فلسطين، البريد الإلكتروني: amaniissa93@gmail.com



ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5986-9832>

تاريخ الاستلام: 2025/05/24 - تاريخ القبول: 2025/06/10 - تاريخ النشر: 2025/06/30

الملاخص

الكلمات المفتاحية

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها (263) مفردة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. أشارت النتائج إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية مرتفع، وقد احتل بعد التقانى والإخلاص المرتبة الأولى، بليلة الحيوية، ثم الحماس، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً، وجاءت الجودة الأكاديمية في المرتبة الأولى، تلتها الاستجابة لاحتياجات السوق، ثم البحث العلمي، وأخيراً تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية، وتبين وجود علاقة ضعيفة بين التقانى والإخلاص والميزة التنافسية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: (ضرورة قيام الجامعات الفلسطينية بتبني سياسات إدارية تركز على تعزيز الحماس والحيوية لدى العاملين، تعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاعات العمل، دعم البحث العلمي كمصدر أساسي للتميز).

المؤلف المنسق: سمير سليمان الجمل

DOI 10.34118/sej.v7i2.4280

1. مقدمة:

تُعد الجامعات العامة من أبرز مكونات منظومة التعليم العالي، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة وبناء رأس المال البشري. ومع تصاعد التحديات البيئية والمنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، أصبحت الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية أمراً حيوياً لضمان البقاء والنمو المستدام (Porter, 1985). وفي هذا السياق، يبرز الانغماط الوظيفي كأحد المحددات الجوهرية لأداء العاملين، حيث يشير إلى الحالة الذهنية الإيجابية التي يتمتع بها الموظف أثناء أداء مهامه، والمتمثلة في الحيوية، والتفاني، والانشغال الكامل بالعمل (Schaufeli et al., 2002). وقد أثبتت دراسات متعددة أن الموظفين المنغميين في أعمالهم يحققون أداءً أعلى، ويسيرون بشكل أكبر في تعزيز الابتكار والتميز المؤسسي (Bakker & Demerouti, 2008; Rich et al., 2010). كما أن هذا الانغماط يُعد رافعة مهمة نحو تعزيز تنافسية الجامعات، من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، والاستجابة لمتطلبات الطلبة والمجتمع (Al-Adwan et al., 2021).

انطلاقاً مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الانغماط الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، وبيان مدى إسهام الأبعاد المختلفة للانغماط الوظيفي في دعم تنافسية هذه المؤسسات في بيئة تعليمية تتسم بالتغيير والتحدي المستمر.

2- مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية العامة تحديات متزايدة في ظل بيئة تعليمية تتسم بالمنافسة الشديدة، والموارد المحدودة، والضغوط السياسية والاقتصادية المتتصاعدة. في هذا السياق، أصبح من الضروري أن تسعى هذه الجامعات إلى تعزيز ميزتها التنافسية للحفاظ على استمراريتها وفاعليتها في تقديم خدمات تعليمية متميزة. ومن بين العوامل الداخلية التي قد تسهم في تحقيق هذا الهدف، يبرز الانغماط الوظيفي كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس مدى اندماج الموظفين في عملهم، من خلال مستويات عالية من الحيوية، والتفاني، والاندماج، وعلى الرغم من أهمية الانغماط الوظيفي، إلا أن هناك تساؤلات قائمة حول مدى تأثيره الحقيقي على تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، خاصة في ظل غياب دراسات كافية تناولت هذه العلاقة في السياق الفلسطيني. ويمكن الإجابة عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة بين الانغماط الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الانغماط الوظيفي (الحماس، الحيوية، التفاني والإخلاص) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكademie، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟



3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماض الوظيفي بأبعاده (الحماس، الحيوية، التفاني والإخلاص) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الأكademie، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة؟

3-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الانغماض الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة الواقعة في جنوب الضفة الغربية، وتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية وهي:

- التعرف على مستوى الانغماض الوظيفي (الحماس والحيوية، التفاني والإخلاص) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

- التعرف على مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكademie، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

- معرفة على العلاقة بين الانغماض الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

4-فرضيات الدراسة:

1.4. الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الانغماض الوظيفي بأبعاده (الحماس، الحيوية، التفاني والإخلاص في العمل) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الأكademie، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

5-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الانغماض الوظيفي.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

6-أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة من خلال سد الفجوة المعرفية المتعلقة بعلاقة الانغماض الوظيفي بالميزة التنافسية، كما أن نتائج الدراسة تساعد صناع القرار في الجامعات العامة على إدراك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز انغماض الموظفين، بما يعكس إيجاباً على الأداء والقدرة التنافسية، كما أنها يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية المتعلقة بتحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل تعزز شعورهم بالانتماء والتفاني، وأخيراً يمكن أن تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، مما يعزز من مكانة الجامعات الفلسطينية في المشهد التعليمي الإقليمي.

7-حدود الدراسة:

1.7. الحدود الموضوعية: العلاقة بين الانغماض الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.



2.7. الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية العامة الواقعة في محافظتي بيت لحم والخليل (جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين).

3.7. الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال شهري نيسان وايار من العام 2025.

4.7. الحدود البشرية: جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية باستثناء موظفي الخدمات.

8- مصطلحات الدراسة:

الانغماس الوظيفي: يبين الانغماس الوظيفي أهمية الوظيفة في حياة الفرد، فالفرد المنغمس في وظيفته بدرجة عالية يقدم اهتماماً كبيراً لمهامه الوظيفية، ويجد نجاحه في العمل كمؤشر على تقدير الذات والنجاح في جوانب الحياة كل، وفي المقابل الموظف المنغمس بوظيفته بدرجة أقل يشعر بأن هناك أشياء واهتمامات أخرى في الحياة أهم من وظيفته، فالانغماس الوظيفي يوصف بأنه مدى ارتباط الفرد بوظيفته، التي تؤثر على أدائه ونشاطه في مختلف مجالات الحياة. (عبيد، 2018)

الميزة التنافسية: هي التفرد بما تملكه المنظمة ولا يملكونه الآخرون عن طريق الكفاءة والقدرة، والاستغلال الأمثل للموارد ومن خلال التفوق القيادي. (عبد المجيد وعبد المجيد، 2022)

الجامعات العامة: الجامعات العامة هي مؤسسات تعليم عالي تدار وتُمَوَّل بشكل مباشر من قبل سلطة تعليمية عامة أو وكالة حكومية في الدولة التي تقع فيها، أو من قبل هيئة إدارية (مثل مجلس أو لجنة) يتكون معظم أعضائها من أشخاص يعينون من قبل سلطة عامة أو ينتخبون عبر اقتراع عام . (اليونسكو، 2023).

9- الانغماس الوظيفي:

يُعد الانغماس الوظيفي من المفاهيم الحديثة في سلوكيات الأفراد داخل بيئه العمل، ويشير إلى الحالة الذهنية الإيجابية التي يتمتع بها الموظف عند أداء عمله، حيث يكون مندمجاً بالكامل في المهام التي يقوم بها، ويظهر ذلك من خلال النشاط، التفاني، والاندماج الكامل في الوظيفة (Schaufeli et al., 2002).

ويتمثل الانغماس الوظيفي عنصراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث إن الموظفين المنغمسين وظيفياً يُظهرون التزاماً أعلى، ومستويات متقدمة من الرضا، ويكونون أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل والتكيف مع التغيرات المستمرة (Bakker & Demerouti, 2008) وفي السياق الجامعي، فإن تعزيز انغماس العاملين في مؤسسات التعليم العالي يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، مما يعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للطلبة والمجتمع، لذا فإن لهم طبيعة الانغماس الوظيفي وأبعاده يمثل خطوة أساسية نحو خلق بيئه عمل محفزة، وتحقيق استثمار فعال في رأس المال البشري، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

9.1. مفهوم الانغماس الوظيفي:

يرى بعض الباحثين أن الانغماس الوظيفي يمثل حالة من الاندماج الإيجابي للفرد في عمله، حيث ينعكس ذلك على مستويات مرتفعة من الطاقة والتفاني والتركيز أثناء أداء المهام الوظيفية. وينبع هذا الانغماس مؤشراً على الحضور الذهني والوجوداني داخل بيئه العمل (Bakker & Demerouti, 2008).



2.9. أبعاد الانغماس الوظيفي:

يعتبر الانغماس الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس العلاقة النفسية الإيجابية والعميقة التي تربط الموظف بعمله، وهو لا يقتصر على مجرد الالتزام بالأداء أو التواجد الجسدي في بيئة العمل، بل يتجسد في تفاعل شعوري وسلوكي داخلي يعزز من إنتاجية الفرد وانت茂ه التنظيمي. وقد أبرزت الأدبيات العلمية أن الانغماس الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية متراقبة، هي:

- **الحماس:** يشير الحماس إلى حالة من التركيز العميق والانغماس الكامل في العمل، حيث يجد الموظف نفسه مشدوداً بشكل طبيعي لمهامه لدرجة فقدان الإحساس بالزمن أو البيئة المحيطة. هذا البُعد يتجلّى عندما يشعر الفرد بأن العمل ممتع ومحفّز بدرجة تدفعه للبقاء منشغلًا دون ملل أو تشتت، وهو مؤشر على ارتباطه العقلي والوجوداني بالأنشطة التي يقوم بها (Bakker & Demerouti, 2008).

- **الحيوية:** هي البُعد الذي يعكس طاقة الموظف الجسدية والعاطفية أثناء ممارسة العمل. وتشير إلى مستوى النشاط، والمثابرة، والمرؤنة النفسية التي يُظهرها الفرد أثناء مهامه، حتى في مواجهة الصعوبات والضغوط. الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الحيوية يكون عادة نشطاً، مبادراً، ومندفعاً نحو الإنجاز، مما يجعله أكثر قدرة على التأقلم مع تحديات العمل وتحقيق الأداء العالي باستمرار (Garza, Christian & Slaughter, 2011) وتعتبر الحيوية مؤثراً جوهرياً على الصحة النفسية الإيجابية داخل بيئة العمل، وتسهم في استدامة الجهد الإنثاجي للفرد.

- **التفاني والإخلاص في العمل:** يشير إلى الشعور العميق بالمعنى، والالتزام، والاعتزاز بالعمل الذي يقوم به الموظف. يُظهر الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من هذا البُعد شغفاً واضحاً بما يفعلونه، ويشعرون بأن مهامهم ترتبط برسالة أوسع من مجرد الأداء الوظيفي، كما يتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية، والإصرار على تحقيق الأهداف، والانخراط الأخلاقي والمهني في إنجاز المهام (Rich, Lepine, & Crawford, 2010)، ويرتبط هذا البُعد عادة بالشعور بالولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

10- الميزة التنافسية:

لقد أصبحت هذه الميزة مطلباً استراتيجياً في بيئة تتسم بالتغيير المتسرع والضغط التنافسية المتزايدة، مما يجعلها حجر الزاوية في بناء استراتيجيات النمو والاستمرارية للمؤسسات بمختلف أنواعها. وتبرز أهمية الميزة التنافسية بوضوح في الجامعات، التي لم تعد تقتصر أدوارها على التعليم والبحث العلمي، بل أصبحت مطالبة بتقديم خدمات تعليمية مبتكرة، وتعزيز شراكاتها المجتمعية، وتحقيق الاستدامة المالية، وكل ذلك ضمن بيئة تنافسية تزداد فيها التحديات على المستويين المحلي والدولي. (Porter, 1996).

1.10. مفهوم الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان بقاءها واستمرارها في بيئة أعمال متغيرة وتنافسية. وتتمثل هذه الميزة في قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق من خلال تقديم قيمة فريدة أو مضافة لعملائها، مقارنةً بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع. وفي هذا السياق، يرى Wheelen &



Hunger, 2008) أن الميزة التنافسية تظهر عندما تتمكن المؤسسة من تقديم ما يميزها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر المستخدم النهائي، سواء من حيث جودة الخدمات أو الابتكار أو القدرة على التكيف مع متطلبات السوق. ويعرف محمد (2012) الميزة التنافسية على أنها القدرة على تنفيذ نشاطات المؤسسة بطريقة أكثر فاعلية من المنافسين، سواء أكان ذلك مرتبطاً بالموقع أو الموارد أو الاستراتيجيات المستخدمة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الميزة التنافسية لا تنبع فقط من امتلاك الموارد، بل من القدرة على توظيف هذه الموارد بطريقة استراتيجية تضمن للمؤسسة التفوق والاستمرار، وهو ما يشكل ضرورة ملحة في بيئات العمل المتقلبة، مثل بيئه الجامعات الفلسطينية التي تسعى للتميز الأكاديمي والإداري في ظل تحديات متعددة.

2.10. أبعاد الميزة التنافسية:

سيتم تناول ثلاثة أبعاد رئيسية تُعد من المركبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وهي: الجودة الأكاديمية، والبحث العلمي، والاستجابة لاحتياجات السوق، وفيما يلي توضيح لكل بعد على حدة:

- **الجودة الأكademie:** تُعد الجودة الأكاديمية من أبرز الأبعاد التي تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، إذ ترتبط بمستوى البرامج التعليمية المقدمة، وكفاءة الكادر الأكاديمي، وملاءمة المناهج الدراسية لمتطلبات المعرفة الحديثة. فكلما ارتفع مستوى الجودة في العملية التعليمية، زادت قدرة الجامعة على جذب الطلبة واستقطاب النخبة منهم، وهو ما يعزز من سمعتها الأكاديمية. (الناقة، 2006)

- **البحث العلمي:** يعتبر البحث العلمي من أهم محركات التميز والريادة في مؤسسات التعليم العالي، حيث إن الاستثمار في البحث يعكس قدرة الجامعة على توليد المعرفة الجديدة، وحل المشكلات المجتمعية، والمساهمة في التطور العلمي والتكنولوجي. (منصور، 2011)

- **الاستجابة لاحتياجات السوق:** تُعد الاستجابة لاحتياجات سوق العمل من المقومات الجوهرية للميزة التنافسية في الجامعات المعاصرة، حيث تزايد المطالب بتوفير خريجين يمتلكون المهارات والمعرفات التي يحتاجها السوق بشكل مباشر. فكلما زادت قدرة الجامعة على مواءمة مخرجاتها مع متطلبات البيئة الاقتصادية، زادت فرص الخريجين في التوظيف، مما يعزز من سمعتها لدى الطلبة وأولياء الأمور. (أبو شامة، 2015).

11- الدراسات السابقة:

أجرت عبد العزيز (2024) دراسة هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه الثقافة التسويقية داخل شركات تكنولوجيا المعلومات بمصر في تعزيز قدرتها التنافسية بالسوق، مع دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه جودة الخدمة الإلكترونية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقادت بتصميم استبيان شاملة وزعت على عينة مكونة من العاملين في تلك الشركات. أظهرت النتائج أن وجود ثقافة تسويقية قوية ومتماضكة يؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية، خاصة حين تكون جودة الخدمات الإلكترونية عالية. كما أوصت الدراسة بضرورة



ترسيخ ثقافة تسويقية قائمة على فهم عميق لاحتياجات العملاء ومواكبة التطورات التكنولوجية لضمان استمرارية التميز التنافسي.

كما أجرى (Boakye, Adu, & Kyei-Frimpong, et al 2024) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير التدريب في المهام المتعددة، التواصل الاستراتيجي، والتغذية الراجعة للأداء على الميزة التنافسية، مع تقييم الدور الوسيط لصورة الشركة. تم استخدام تصميم دراسة مقطعة في هذه الدراسة. شملت العينة 301 موظف دائم يعملون في منظمات مختلفة في قطاع خدمات الاتصالات في غانا. تم تحليل استجابات المشاركون باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية (نمدجة المعادلات الهيكلية عبر المربعات الصغرى الجزئية). أظهرت النتائج أن التدريب في المهام المتعددة، التواصل الاستراتيجي، والتغذية الراجعة للأداء لا يرتبط بشكل كبير بالميزة التنافسية. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن صورة الشركة توسطت العلاقة بين كل من التواصل الاستراتيجي والتدريب في المهام المتعددة والميزة التنافسية. ومع ذلك، لم تتوسط صورة الشركة العلاقة بين التغذية الراجعة للأداء والميزة التنافسية.

وأجرى أحمدي (Ahmeti, 2023) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي والتحفيز كعوامل وسيطة. تم إجراء البحث على عينة من 112 موظفاً في شركات تكنولوجيا المعلومات في كوسوفو وعدة دول أوروبية. استخدم الباحث تحليل Partial Least Squares (PLS) لاختبار النموذج المفاهيمي. وأشارت النتائج إلى أن التحفيز الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الانغماس الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفرد، كما تبين أن الرضا الوظيفي لم يظهر تأثيراً مباشراً كبيراً على الأداء، لكنه يعزز الانغماس الوظيفي، في حين أن الانغماس الوظيفي يعمل ك وسيط قوي بين التحفيز/الرضا والأداء، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بينما أجرت الشبوري (2019) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى الانغماس الوظيفي بين قائدات المدارس بمدينة بريدة، مع دراسة الفروق حسب متغيرات كعدد سنوات الخبرة ونوع المدرسة. استخدمت الباحثة المنهج الكمي وتحليل البيانات إحصائياً. وبينت النتائج أن معظم القائدات يتمتعن بانغماس وظيفي مرتفع، خصوصاً من لديهن خبرة إدارية طويلة، وأوصت بتعزيز برامج التطوير القيادي للحفاظ على هذا المستوى من الانغماس.

12-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال القيادة والإدارة، حيث تناولت دراسات التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي مثل دراسة الشبوري (2019)، كما تناولت الدراسات دور عدد من المتغيرات في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات متعددة، حيث تناولت دراسة عبد العزيز (2024) تحليل الدور الذي تلعبه الثقافة التسويقية داخل شركات تكنولوجيا المعلومات بمصر في تعزيز قدرتها التنافسية بالسوق، مع دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه جودة الخدمة الإلكترونية، وتتناولت دراسة Boakye, Adu, & Kyei-Frimpong, et al (2024) استكشاف تأثير التدريب في المهام المتعددة، التواصل الاستراتيجي، والتغذية الراجعة للأداء على الميزة التنافسية، مع تقييم الدور الوسيط لصورة الشركة، في حين تناولت دراسة (Ahmeti, 2023)



العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي والتحفيز كعوامل وسيطة وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها وأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها. كما استفادة من النتائج والتوصيات والمقترنات التي خرجت بها تلك الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثان من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثارة هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة -على حد علم الباحثين- إضافة إلى تفردها في بحث العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

13- الدراسة الميدانية:

1.13. منهج الدراسة:

استخدم الباحثان الدراسة الكمية، مستخدماً المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، ولملائمة لهذا النوع من الدراسات.

2.13. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ما عدا موظفين الخدمات، وهذه الجامعات هي الجامعات العامة وعددتها ثلاثة جامعات (جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين). ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه الجامعات 913 عامل: 318 في جامعة الخليل، و394 في جامعة بوليتكنك فلسطين، و201 في جامعة بيت لحم.

3.13. عينة الدراسة:

استخدمت في هذه الدراسة أسلوب المسح بالعينة الطبقية النسبية، وهي نوع من أنواع العينات الاحتمالية العشوائية التي يقسم فيها مجتمع الدراسة إلى طبقات، ومن ثم يقوم بسحب نسبة ثابتة من حجم المجتمع داخل كل طبقة. وقد اعتبرت الجامعات الثلاثة هي الطبقات التي سوف يتم سحب العينة منها. أما حجم عينة الدراسة فاستخدم الباحثون قانون حساب حجم العينة العشوائية البسيطة بناءً على القانون:

$$SS=Z^2*(P)*(1-P)/C^2$$

حيث أن:

SS : حجم العينة المطلوب، Z : قيمة الإحصاء Z عند مستوى ثقة 95%

P : نسبة الدقة (%50)، C : هامش الخطأ (± 0.05).

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود:



$$\text{New SS} = \text{SS}/(1 + ((\text{SS}-1)/\text{POP}))$$

حيث أن:

New SS: حجم العينة النهائي، POP: حجم مجتمع الدراسة.

وبناءً على قانون حجم العينة السابق، كان على الباحثة أن يختار عينة حجمها 271 وقد تم تقريبه لـ 273 لتصبح نسبة العينة من حجم مجتمع الدراسة 30%， حيث تم توزيع (273) استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (263) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (96%) تقريباً. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة، ونسبة الاسترداد في كل طبقة:

جدول رقم (1):

توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة (الجامعات)

الجامعة (الطبقة)	المجموع في كل طبقة	عدد رؤساء الأقسام = حجم المجتمع في كل طبقة	حجم العينة = 30% من حجم المجتمع في كل طبقة	العينة المسترددة
جامعة الخليل	318	95	95	89
جامعة بوليتكنك فلسطين	394	118	118	114
جامعة بيت لحم	201	60	60	60
المجموع	913	273	273	263

والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة المسترددة حسب المعلومات الشخصية والديمografية:

جدول رقم (2):

خصائص المبحوثين الشخصية والديمografية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	ذكر	149	56.7%
أنثى	أنثى	114	43.3%
المجموع	المجموع	263	100.0%
دكتوراه	دكتوراه	97	36.9%
ماجستير	ماجستير	113	43.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	53	20.2%
طبيعة العمل	المجموع	263	100.0%
أكاديمي	أكاديمي	103	39.2%



33.8%	89	إداري	
27.0%	71	أكاديمي وإداري	
100.0%	263	المجموع	
28.1%	74	أقل من 5 سنوات	
40.3%	106	من 5-10 سنوات	
14.8%	39	من 10-15 سنة	سنوات الخدمة
16.7%	44	أكثر من 15 سنة	
100.0%	263	المجموع	
22.8%	60	جامعة بيت لحم	
33.8%	89	جامعة الخليل	
43.4%	114	جامعة بوليتكنك فلسطين	اسم الجامعة
100.0%	263	المجموع	

4.13 أداة الدراسة: استخدمت أداة الاستبيان لدراسة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، وتكون الاستبيان من محورين رئيسيين أولاًها: محور الانغماس الوظيفي ويتكون من (12) فقرة موزعة على 3 أبعاد هي (بعد الحماس ويتكون من 4 فقرات، بعد الحيوية ويتكون من 4 فقرات، وبعد التفاني والإخلاص ويتكون من 4 فقرات). والمحور الثاني وهو محور الميزة التنافسية ويتكون من (15) فقرة موزعة على 3 أبعاد هي (بعد الجودة الأكademie ويتكون من 5 فقرات، بعد البحث العلمي ويتكون من 6 فقرات، وبعد الاستجابة لاحتياجات السوق ويتكون من 4 فقرات). وتدرجت إجابات المبحوثين على أسئلة وفقرات الاستبيان بالدرج الخماسي (1-5) بحيث تم إسناد أرقام ترتيبية للإجابات وذلك على النحو التالي: الإجابة (درجة قليلة جداً) أعطيت الرقم 1، الإجابة (درجة قليلة) أعطيت الرقم 2، الإجابة (درجة متوسطة) أعطيت الرقم 3، الإجابة (درجة كبيرة) أعطيت الرقم 4، أما الإجابة (درجة كبيرة جداً) فقد أعطيت الرقم 5.

5.13 صدق الأداة: عرضت الاستبانة على المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعدلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (27) فقرة.

6.13 ثبات الأداة: تم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ الفا، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات:

جدول رقم (3):

معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد أو المحور
0.86	12	الانغماس الوظيفي
0.90	15	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلية لمحور الانغماس الوظيفي (0.86)، وأخيراً بلغت قيمة معامل ثبات الميزة التنافسية (0.90)، وهذا يشير إلى دقة عالية في أداة القياس.

- المعالجة الإحصائية:

تمت مراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللغوية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (درجة قليلة جدا) الرقم 1، الإجابة (درجة قليلة) أعطيت الرقم 2، الإجابة (درجة متوسطة) أعطيت الرقم 3، الإجابة (درجة كبيرة) أعطيت الرقم 4، أما الإجابة (درجة كبيرة جدا) فقد أعطيت الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي ذو التدرج الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أدلة الدراسة التي تقيس العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسبة المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية وفقاً لمراجع التحليل الإحصائي العلمية:

- تم استخدام الأوساط الحسابية، والنسبة المئوية لقياس درجة الانغماس الوظيفي، والميزة التنافسية.
- تم استخدام معادلة (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبيان.
- تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

14- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات

يتناول هذا البحث عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي كما يلي:



**جدول رقم (4):
دلالة المتوسط الحسابي**

الدلالـة في الاستـيانـة	التـقدـير	الفـئـة
أعراض بشدة	منخفض جداً	1 - أقل من 1.8
أعراض	منخفض	2.6 - أقل من 1.8
محايد	متوسط	3.4 - 2.6
أو افق	مرتفع	4.2 - 3.4
أو افق بشدة	مرتفع جداً	5 - 4.2

1.14 عرض نتائج أسئلة الدراسة:

- نتائج السؤال الأول: ما مستوى الانغماس الوظيفي (الحماس، الحيوية، والتفاني والإخلاص) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لأبعاد الانغماس الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

الجدول رقم (5):

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لأبعاد الانغماس الوظيفي

المستوى	الوزن النسيـي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابـي	أبعاد الانغماس الوظيفـي
مرتفعة	75.2%	0.64	3.76	الحماس
مرتفعة	75.8%	0.61	3.79	الحيوية
مرتفعة	79.4%	0.56	3.97	التفاني والإخلاص
مرتفعة	76.8%	0.51	3.84	الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.84) ووزن نسيـي مقداره 76.8% وانحراف معياري (0.51). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة التفاني والإخلاص بوسط حسابي مقداره (3.97) ووزن نسيـي مقداره 79.4% وهي مرتفعة، يليها درجة الحـيوـيـة بـوـسـطـ حـاسـبـيـ مـقـدـارـهـ (3.79) وـوـزـنـ نـسـيـ مـقـدـارـهـ 75.8% وهي مرتفـعةـ، وأخـيـراـ درـجـةـ الحـمـاسـ بـوـسـطـ حـاسـبـيـ مـقـدـارـهـ (3.76) وـوـزـنـ نـسـيـ مـقـدـارـهـ 75.2% وهي مرتفـعةـ. وتشـيرـ هذهـ النـتـائـجـ إـلـىـ أـنـ موـظـفـيـ الجـامـعـاتـ الـفـلـسـطـيـنـيـةـ فيـ جـنـوبـ الضـفـةـ الـغـرـبـيـةـ يـتـمـتـعـونـ بـاـنـغـمـاسـ وـظـيـفـيـ مـرـتـفـعـ،ـ وـيـظـهـرـ ذـكـلـ مـنـ خـلـالـ اـسـتـعـادـهـمـ لـبـذـلـ جـهـودـ إـضـافـيـةـ،ـ وـانـخـراـطـهـمـ الـعـمـيقـ فيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـجـامـعـةـ،ـ



وحرصهم على الأداء الجيد، مدفوعين بالانتماء للمؤسسة. كما أن بيئه العمل، والدعم الإداري، والتحفيز القيادي، تسهم في رفع مستويات الحماس والحيوية والتfanي، مما يعكس مناخاً تنظيمياً محفزاً يسهل الانغماس الوظيفي.

- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكademية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

الجدول رقم (6):

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

المستوى	الوزن النسي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
مرتفعة	76.7%	0.53	3.84	الجودة الأكademية
مرتفعة	74.7%	0.65	3.73	البحث العلمي
مرتفعة	76.7%	0.55	3.83	الاستجابة لاحتياجات السوق
مرتفعة	75.9%	0.50	3.80	الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.80) وبوزن نسي مقداره 75.9 %. كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة الجودة الأكademية بوسط حسابي مقداره (3.84) ووزن نسي مقداره 76.7 وهي مرتفعة، يليها درجة الاستجابة لاحتياجات السوق بوسط حسابي مقداره (3.83) ووزن نسي مقداره 76.7 وهي مرتفعة، وأخيراً درجة البحث العلمي بوسط حسابي مقداره (3.73) ووزن نسي مقداره 74.7 وهي مرتفعة. وتعكس هذه النتائج إدراكاً متزايداً لدى الجامعات الفلسطينية لأهمية التميز الأكademي في تعزيز مكانتها التنافسية في بيئه متغيرة. فارتفاع بُعد الجودة الأكademية يشير إلى تركيز الجامعات على تطوير المناهج، ورفع كفاءة التدريس، وتحسين البيئة التعليمية. كما أن استجابتها لاحتياجات السوق تُظهر وعيًّا بأهميةربط مخرجات التعليم بمتطلبات الواقع العملي. أما البحث العلمي، رغم كونه الأقل نسيًا، إلا أنه ما يزال يحقق درجة مرتفعة، وهو مؤشر إيجابي لكنه يفتح المجال أمام تحسينات إضافية في التمويل والتحفيز.

- نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، الحيوية، التfanي والإخلاص) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الأكademية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام فرضية الدراسة التي تنص على:



لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، الحيوية، التفاني والإخلاص في العمل) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الأكademية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

من أجل الإجابة عن الفرضية السابقة تم استخراج نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للتحقق من وجود ارتباطات دالة إحصائية بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول رقم (7):

مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين الانغماس الوظيفي وأبعاده والميزة التنافسية وأبعادها

الميزة التنافسية	الاستجابة لاحتياجات السوق	تحسين البحث العلمي	الجودة الأكademية		
*0.734	*0.564	*0.679	*0.631	معامل الارتباط	الحماس
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
*0.683	*0.548	*0.583	*0.639	معامل الارتباط	الحيوية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
*0.367	*0.358	*0.222	*0.424	معامل الارتباط	التفاني والإخلاص
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
*0.719	*0.590	*0.602	*0.679	معامل الارتباط	الانغماس الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى .05

يتضح من نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون وجود ارتباطات طردية ودالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي وأبعاده والميزة التنافسية وأبعادها، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي، والدرجة الكلية للميزة التنافسية (0.719)، وهو معامل ارتباط قوي، وجاء أعلى ارتباط بين الانغماس الوظيفي وأبعاد الميزة التنافسية، تلاه بعد تحسين البحث العلمي، وأخيراً بعد الاستجابة لاحتياجات السوق. كما يشير الجدول أن أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي ارتباطاً بالميزة التنافسية هو بعد الحماس، تلاه بعد الحيوية، وأخيراً بعد التفاني والإخلاص. ويعزى ذلك إلى أن التفاني والإخلاص في العمل نحو الالتزام بالمهام الإدارية والتعليمية يؤدي إلى استنزاف الجهد والوقت المتاحين في أمور روتينية، أو ربما يعود ذلك إلى عدم إشراك العاملين في الخطة الاستراتيجية للجامعة.



15. نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً، وقد احتل بعد التفاني والإخلاص المرتبة الأولى، يليه الحيوية، ثم الحماس.
- مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً، وقد جاءت الجودة الأكademie في المرتبة الأولى، تلتها الاستجابة لاحتياجات السوق، ثم البحث العلمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية، وكان "الحماس" هو الأكثر تأثيراً، يليه "الحيوية"، وأخيراً توجد علاقة ضعيفة بين التفاني والإخلاص والميزة التنافسية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة قيام الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بتبني سياسات إدارية تركز على تعزيز الحماس والحيوية لدى العاملين، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وفرص للتطور المهني، وممارسات قيادية تشجع على المشاركة والتقدير.
- تعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاعات العمل من خلال تطوير برامج دراسية مرنّة ومحدثة تستجيب للتغيرات في سوق العمل وتلبّي الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي.
- على الجامعات دعم البحث العلمي كمصدر أساسى للتميز، من خلال توفير التمويل، وتسهيل إجراءات النشر، وبناء شراكات بحثية محلية ودولية.
- نظرًا لضعف العلاقة بين التفاني والإخلاص والميزة التنافسية، توصي الدراسة بإعادة تقييم السياسات المرتبطة بهذا البعد من الانغماس، وربطها بنظام حواجز فعّال يضمن تحول القيم الشخصية إلى أداء مؤسسي ملموس.

16. الخاتمة:

في الختام، تؤكد الدراسة على أهمية الانغماس الوظيفي في تعزيز تنافسية في الجامعات العامة الفلسطينية، ويطلب الأمر من قيادات الجامعات الفلسطينية، اتخاذ خطوات فعالة نحو تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية إدارياً وفنياً، بالإضافة إلى تقديم الحواجز المادية والمعنوية للعاملين فيها بغية تعزيز انغماسهم في العمل، ودفعهم نحو تحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات. وتوصي الدراسة بضرورة قيام الجامعات الفلسطينية بتبني سياسات إدارية تركز على تعزيز الحماس والحيوية لدى العاملين، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وفرص للتطور المهني، وممارسات قيادية تشجع على المشاركة والتقدير، وضرورة تعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاعات العمل من خلال تطوير برامج دراسية مرنّة ومحدثة تستجيب للتغيرات في سوق العمل وتلبّي الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي، كم تؤكد الدراسة على ضرورة دعم البحث العلمي كمصدر أساسى للتميز، من خلال توفير التمويل، وتسهيل إجراءات النشر، وبناء شراكات بحثية محلية ودولية.



17. قائمة المراجع:

- أبو شامة، ع. (2015). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الفكر.
- . <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/public-educational-institution>
- عبيد، س. ح. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين. مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، 58(4)، 80.53.
- عبد المجيد، أ.، وعبد المجيد، م. (2022). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، ع. ح. (2012). الميزة التنافسية في المنظمات. بغداد: دار الكتب العلمية.
- منصور، ع. (2011). البحث العلمي وتحديات التنمية. بيروت: المركز الثقافي العربي.
- الناقة، ع. م. (2006). التعليم الجامعي والجودة الشاملة: منظور مستقبلي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- Ahmeti, F. (2023). Leveraging employee engagement for competitive advantage: Satisfaction and work motivation management. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(1), 473–486. <https://doi.org/10.47305/JLIA2391473a>
- Al-Adwan, A., Albelbisi, N. A., & Al-Adwan, A. S. (2021). Investigating the impact of employee engagement on organizational performance: Evidence from higher education institutions. *Management Science Letters*, 11(4), 1249–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.015>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Boakye, K. O., Adu, I. N., Kyei-Frimpong, M., et al. (2024). Gaining competitive advantage through integrated talent development and engagement practices in the telecommunication sector: The mediating role of corporate image. *Future Business Journal*, 10, 65. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00344-2>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic



approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). Pearson Education.

- Arabic references in English:

Abu Shama, A. (2015). *Strategic management*. Amman: Dar Al Fikr.

Abdel-Majid, A., & Abdel-Majid, M. (2022). *Strategic management: Concepts and applications*. Amman: Dar Al Masira for Publishing and Distribution.

Obaid, S. H. (2019). Job immersion and its relationship to daily stressors among educational counselors. *Al-Ustath Journal, University of Baghdad*, 58(4), 53–80.

Mohammed, A. H. (2012). *Competitive advantage in organizations*. Baghdad: Dar Al Kutub Al-Ilmiyah.

Mansour, A. (2011). *Scientific research and development challenges*. Beirut: Arab Cultural Center.

Al-Naqqah, I. M. (2006). *University education and total quality: A future perspective*. Amman: Dar Al Masira for Publishing and Distribution.

UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). *Public educational institution*. UNESCO.
<https://uis.unesco.org/en/glossary-term/public-educational-institution>

Citation: Aljamal, S. Amani, M. I. *The Relationship Between Job Engagement and Competitive Advantage in Palestinian Public Universities: Afield Study*. *Social Empowerment Journal*. 2025; 7(2): pp. 102-118. <https://doi.org/10.34118/sej.v7i2.4280>

Publisher's Note: SEJ stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en>