

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: amaniissa93@gmail.com



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

Received: 24/05/2025; Accepted: 28/06/2025, Published: 30/06/2025

Keywords

*Job Engagement,
Competitive
Advantage, Public
Universities.*

Abstract

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>

أماني 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: 2025/06/28 - تاريخ النشر: 2025/06/30

الملخص	الكلمات المفتاحية
<p>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 التفاني والإخلاص المرتبة الأولى، يليه الحيوية، ثم الحماس، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً، وجاءت الجودة الأكاديمية في المرتبة الأولى، تلها الاستجابة لاحتياجات السوق، ثم البحث العلمي، وأخيراً تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية. وتبين وجود علاقة ضعيفة بين التفاني 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.</p>	<p>الانغماس الوظيفي، الميزة التنافسية، الجامعات العامة</p>

1. مقدمة:

تُعد الجامعات العامة من أبرز مكونات منظومة التعليم العالي، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة وبناء رأس المال البشري. ومع تصاعد التحديات البيئية والمنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، أصبحت الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية أمرًا حيويًا لضمان البقاء والنمو المستدام (Porter, 1985) وفي هذا السياق، يبرز الانغماس 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 المنغمسين في أعمالهم يحققون أداءً أعلى، ويسهمون بشكل أكبر في تعزيز الابتكار والتميز المؤسسي (Bakker & Demerouti, 2008; Rich et al., 2010). كما أن هذا الانغماس 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). انطلاقًا مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، وبيان مدى إسهام الأبعاد المختلفة للانغماس الوظيفي في دعم تنافسية هذه المؤسسات في بيئة تعليمية تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

2- مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية العامة تحديات متزايدة في ظل بيئة تعليمية تتسم بالمنافسة الشديدة، والموارد المحدودة، والضغوط السياسية والاقتصادية المتصاعدة. في هذا السياق، أصبح من الضروري أن تسعى هذه الجامعات إلى تعزيز ميزتها التنافسية للحفاظ على استمراريتها وفعاليتها في تقديم خدمات تعليمية متميزة. ومن بين العوامل الداخلية التي قد تسهم في تحقيق هذا الهدف، يبرز الانغماس الوظيفي كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس مدى اندماج الموظفين في عملهم، من خلال مستويات عالية من الحيوية، والتفاني، والاندماج، وعلى الرغم من أهمية الانغماس 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 الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

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

3-أهداف الدراسة:

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

- التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي (الحماس والحيوية، التفاني والإخلاص) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية (الجودة الاكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.
- معرفة على العلاقة بين الانغماس 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 الانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، الحيوية، التفاني والإخلاص في العمل) والميزة التنافسية بأبعاده (الجودة الاكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

5-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الانغماس الوظيفي.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

6-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال سد الفجوة المعرفية المتعلقة بعلاقة الانغماس الوظيفي بالميزة التنافسية، كما أن نتائج الدراسة تساعد صُنّاع القرار في الجامعات العامة على إدراك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز انغماس الموظفين، بما ينعكس 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 الانغماس 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 اهتماما كبيرا لمهامه الوظيفية، ويجد نجاحه في العمل كمؤشر على تقدير الذات والنجاح في جوانب الحياة ككل، 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 يملكه ال اخرون عن طريق الكفاءة والقدرة، والاستغلال الأمثل للموارد ومن خلال التفوق القيادي. (عبد المجيد وعبد المجيد، 2022)

الجامعات العامة: الجامعات العامة هي مؤسسات تعليم عالي تُدار وتُموَّل بشكل مباشر من قِبل سلطة تعليمية عامة أو وكالة حكومية في الدولة التي تقع فيها، أو من قِبل هيئة إدارية (مثل مجلس أو لجنة) يتكون معظم أعضائها من أشخاص يُعيّنون من قِبل سلطة عامة أو يُنتخبون عبر اقتراع عام. (اليونسكو، 2023).

9-الانغماس الوظيفي:

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

ويمثل الانغماس الوظيفي عنصرًا مهمًا في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث إن الموظفين المنغمسين وظيفيًا يُظهرون التزامًا 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 ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للطلبة والمجتمع، لذا فإن فهم طبيعة الانغماس الوظيفي وأبعاده يمثل خطوة أساسية نحو خلق بيئة عمل محفزة، وتحقيق استثمار فعال في رأس المال البشري، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.9. 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. ويُعد هذا الانغماس مؤشراً على الحضور الذهني والوجداني داخل بيئة العمل (Bakker & Demerouti, 2008).

2.9. أبعاد الانغماس الوظيفي:

يُعتبر الانغماس الوظيفي مفهومًا 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 وانتمائه التنظيمي. وقد أبرزت الأدبيات العلمية أن الانغماس الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة، هي:

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

- الحيوية: هي البعد الذي يعكس طاقة الموظف الجسدية والعاطفية أثناء ممارسة العمل. وتشير إلى مستوى النشاط، والمثابرة، والمرونة النفسية التي يُظهرها الفرد أثناء أدائه لمهامه، حتى في مواجهة الصعوبات والضغوط. الموظف الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الحيوية يكون عادةً نشطًا، مبادرًا، ومندفقًا نحو الإنجاز، مما يجعله أكثر قدرة على التأقلم مع تحديات العمل وتحقيق الأداء العالي باستمرار (Garza, Christian & Slaughter, 2011) وتُعتبر الحيوية مؤشرًا جوهريًا على الصحة النفسية الإيجابية داخل بيئة العمل، وتُسهم في استدامة الجهد الإنتاجي 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 شغفًا واضحًا بما يفعلونه، ويشعرون بأن مهامهم ترتبط برسالة أوسع من مجرد الأداء الوظيفي، كما يتميزون بقدرة عالية على تحمّل المسؤولية، والإصرار على تحقيق الأهداف، والانخراط الأخلاقي والمبني في إنجاز المهام (Rich, Lepine, & Crawford, 2010)، ويرتبط هذا البعد عادةً بالشعور بالولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام.

10- الميزة التنافسية:

لقد أصبحت هذه الميزة مطلبًا استراتيجيًا في بيئات تتسم بالتغير المتسارع والضغوط 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 بقائها واستمرارها في بيئة أعمال متغيرة وتنافسية. وتمثل 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 منافسها في نظر المستخدم النهائي، سواء من حيث جودة الخدمات أو الابتكار أو القدرة على التكيف مع متطلبات السوق. ويعرّف 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 بيئة الجامعات الفلسطينية التي تسعى للتميز الأكاديمي والإداري في ظل تحديات متعددة.

2.10. أبعاد الميزة التنافسية:

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

- **الجودة الأكاديمية:** 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 يُعزز من سمعتها الأكاديمية. (الناقعة، 2006)

- **البحث العلمي:** يُعتبر 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 والمعارف التي يحتاجها السوق بشكل مباشر. فكلما زادت قدرة الجامعة على مواكبة مخرجاتها مع متطلبات البيئة الاقتصادية، زادت فرص الخريجين في التوظيف، ما يُعزز 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، وقامت بتصميم استبانة شاملة وزعت على عينة مكونة من العاملين في تلك الشركات. أظهرت النتائج أن وجود ثقافة تسويقية قوية ومتناسكة يؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية، خاصة حين تكون جودة الخدمات الإلكترونية عالية. كما أوصت الدراسة بضرورة

ترسيخ ثقافة تسويقية قائمة على فهم عميق لحاجات 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 مقطعية في هذه الدراسة. شملت العينة 301 موظف دائم يعملون في منظمات مختلفة في قطاع خدمات الاتصالات في غانا. تم تحليل استجابات المشاركين باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية (نمذجة 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 أحمدى (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 موظفًا 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 الفردي، كما تبين أن الرضا الوظيفي لم يظهر تأثيرًا مباشرًا كبيرًا على الأداء، لكنه يعزز الانغماس الوظيفي، في حين أن الانغماس الوظيفي يعمل كوسيط قوي بين التحفيز/الرضا والأداء، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بينما أجرت الشبرمي (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 إحصائيًا. وبيّنت النتائج أن معظم القائدات يتمتعن بانغماس وظيفي مرتفع، خصوصاً 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 الشبرمي (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، وتناولت 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 والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها. كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات 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 بإثراء 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، مستخدما المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، وللائتمته 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 وعددها ثلاث جامعات (جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين). وبلغ 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 التطبيقية 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 بناء على القانون:

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

حيث أن:

SS : حجم العينة المطلوب، Z : قيمة الإحصاء Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

P : نسبة الدقة (50%)، C : هامش الخطأ (±5=0.05).

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك

نظرا 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 الاستبانات 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)

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

والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة المستردة حسب المعلومات الشخصية والديمغرافية:

جدول رقم (2):

خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	56.7%
	أنثى	114	43.3%
	المجموع	263	100.0%
المؤهل العلمي	دكتورة	97	36.9%
	ماجستير	113	43.0%
	بكالوريوس فأقل	53	20.2%
	المجموع	263	100.0%
طبيعة العمل	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-اقل من 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	جامعه 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 أولاهما: 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 الأكاديمية 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 بالتدرج الخماسي (1- 5) بحيث تم إسناد أرقام ترتيبية للإجابات وذلك على النحو التالي: الإجابة (درجة قليلة جدا) 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 جدا) 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 والتعديلات 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 الفاء، 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 اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (درجة قليلة جداً) 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، على مقياس ليكرت الخماسي ذو التدرج الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة 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 والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية وفقاً لمراجع التحليل الإحصائي العلمية:

- تم استخدام الأوساط الحسابية، والنسب 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 المبحث 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

الدلالة في الاستبانة	التقدير	الفئة
أعارض بشدة	منخفض جداً	1 – أقل من 1.8
أعارض	منخفض	1.8 – أقل من 2.6
محايد	متوسط	2.6 – أقل من 3.4
أوافق	مرتفع	3.4 – أقل من 4.2
أوافق بشدة	مرتفع جداً	4.2 – 5

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 النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الانغماس الوظيفي
مرتفعة	75.2%	0.64	3.76	الحماس
مرتفعة	75.8%	0.61	3.79	الحياة
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) وبوزن نسبي مقداره 76.8% وانحراف معياري (0.51). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة التفاني والإخلاص بوسط حسابي مقداره (3.97) ووزن نسبي مقداره 79.4% وهي مرتفعة، يلها درجة الحياة بوسط حسابي مقداره (3.79) ووزن نسبي مقداره 75.8% وهي مرتفعة، وأخيراً درجة الحماس بوسط حسابي مقداره (3.76) ووزن نسبي مقداره 75.2% وهي مرتفعة. وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية يتمتعون بانغماس وظيفي مرتفع، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم لبذل جهود إضافية، وانخراطهم العميق في تحقيق أهداف الجامعة،

وحرصهم على الأداء الجيد، مدفوعين بالانتماء للمؤسسة. كما أن بيئة العمل، والدعم الإداري، والتحفيز القيادي، تسهم في رفع مستويات الحماس والحيوية والتفاني، مما يعكس مناحًا تنظيميًا محفزًا يسهل الانغماس الوظيفي.

- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكاديمية، 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 النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
مرتفعة	76.7%	0.53	3.84	الجودة الأكاديمية
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 نسبي مقداره 75.9%. كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة الجودة الأكاديمية بوسط حسابي مقداره (3.84) ووزن نسبي مقداره 76.7% وهي مرتفعة، يليها درجة الاستجابة لاحتياجات السوق بوسط حسابي مقداره (3.83) ووزن نسبي مقداره 76.7% وهي مرتفعة، وأخيراً درجة البحث العلمي بوسط حسابي مقداره (3.73) ووزن نسبي مقداره 74.7% وهي مرتفعة. وتعكس هذه النتائج إدراكًا متزايدًا لدى الجامعات الفلسطينية لأهمية التميز الأكاديمي في تعزيز مكانتها التنافسية في بيئة متغيرة. فارتفاع بُعد الجودة الأكاديمية يشير إلى تركيز الجامعات على تطوير المناهج، ورفع كفاءة التدريس، وتحسين البيئة التعليمية. كما أن استجابتها لاحتياجات السوق تُظهر وعياً بأهمية ربط مخرجات التعليم بمتطلبات الواقع العملي. أما البحث العلمي، رغم كونه الأقل نسبيًا، إلا أنه ما يزال يُحقق 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، التفاني والإخلاص) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الأكاديمية، 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 بأبعاده (الجودة الأكاديمية، 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 وأبعاده

الميزة التنافسية	الاستجابة لاحتياجات السوق	تحسين البحث العلمي	الجودة الأكاديمية		
*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	الحياة
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 إحصائياً عند مستوى 0.05.

يتضح من نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون وجود ارتباطات طردية ودالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي وأبعاده والميزة التنافسية وأبعاده، 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: بعد الجودة الأكاديمية، 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:

1. مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً، وقد احتل بعد التفاني والإخلاص المرتبة الأولى، يليه الحيوية، ثم الحماس.
 2. مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً، وقد جاءت الجودة الأكاديمية في المرتبة الأولى، تلتها الاستجابة لاحتياجات السوق، ثم البحث العلمي.
 3. 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:

1. 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.
 2. تعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاعات العمل من خلال تطوير برامج دراسية مرنة ومحدثة تستجيب للتغيرات في سوق العمل وتلبي الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي.
 3. على الجامعات دعم البحث العلمي كمصدر أساسي للتميز، من خلال توفير التمويل، وتسهيل إجراءات النشر، وبناء شراكات بحثية محلية ودولية.
 4. نظراً لضعف العلاقة بين التفاني والإخلاص والميزة التنافسية، توصي الدراسة بإعادة تقييم السياسات المرتبطة بهذا البعد من الانغماس، وربطها بنظام حوافز فعال 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، ويتطلب الأمر من قيادات الجامعات الفلسطينية، اتخاذ خطوات فعالة نحو تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية إدارياً وفنياً، بالإضافة إلى تقديم الحوافز 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 مرنة ومحدثة تستجيب للتغيرات في سوق العمل وتلبي الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي، كما تؤكد الدراسة على ضرورة دعم البحث العلمي كمصدر أساسي 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.
- اليونسكو، معهد الإحصاء. (بدون تاريخ). المؤسسة التعليمية العامة. <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/public-educational-institution>
- عبيد، س. ح. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإزجاجات 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.
- الناقبة، 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.

