

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية RUHMS

علمية محكمة تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

Print ISSN: 2791-3287 & Online ISSN: 2791-3295

جامعة الرازي
Al-Razi University



جامعة الرازي
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2023م

المجلد الرابع

العدد السابع

الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
1	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
2	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
3	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
4	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
5	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
6	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
7	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

الإشراف العام

د / طارق علي النهي
رئيس مجلس الأمناء

رئيس التحرير

أ. م. د / أمال محمد المجاهد

مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر

هيئة التحرير

أ.د/ نبيل الربيعي
د/ تركي يحيى القباني
أ. د/ محمد محمد القطيبي
أ.د. صالح علي النهاري
د/ أحمد محمد الحجوري

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:
مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب:.....، الرمز البريدي..... اليمن

هاتف : 216923 - 774440012

فاكس : 406760

البريد الإلكتروني: ruahms@alraziuni.edu.ye

صفحة الإنترنت: www.alraziuni.edu

دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية د/عبد الفتاح علي محمد القرص

أستاذ مساعد بكلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي بأبعاده (التفاني، الانهماك، الحماس) في الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والبالغ عددهم (118) فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والأكاديمية قيادات الإدارة العليا والوسطى في (7) جامعات أهلية عاملة بأمانة العاصمة - صنعاء والمتمثلة بـ (رؤساء جامعات ونوابهم، أمناء الجامعات، عمداء كليات/ نوابهم، عمداء المراكز/نوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الموارد البشرية)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية المبحوثة، كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز ثقافة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها، عن طريق جعل ممارساتها الأولية في العمل، وعقد البرامج التدريبية والتوعوية، ومشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وايضاً المحافظة على مستوى الانغماس الوظيفي من قبل الجامعات اليمنية الأهلية المبحوثة بجميع ابعاده لا سيما بعد الانهماك كونه الأقل تحققاً على مستوى بقية الأبعاد لما لها من دور في تحقيق الأسبقية على المنافسين للجامعات اليمنية.

الكلمات الافتتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الانغماس الوظيفي.

Abstract

The current research aims to identify the role of strategic agility, with its dimensions (vision clarity, understanding core capabilities, setting the strategic goals, and taking actions) in enhancing job engagement, with its dimensions (dedication, preoccupation, and enthusiasm) in Yemeni private universities in Sana'a City. The descriptive analytical research method was used to collect data. The research sample included 118 individuals occupying leadership and academic positions, including senior and middle management in seven private universities operating in Sana'a City. They were represented by university presidents and their deputies, university secretaries, deans and their deputies, heads of departments, and human resources managers. The research findings revealed that there is a role for the strategic agility in enhancing job engagement in the investigated Yemeni private universities. The research recommended that it is necessary to enhance a culture of practicing strategic agility in all its dimensions. This can be achieved by prioritizing its practices in the workplace, conducting training and awareness programs, and involving employees in strategic planning and implementation. The research also recommended to maintain the level of job engagement by the investigated Yemeni private universities in all its dimensions, especially after preoccupation, as it is the least achieved dimension compared to the others because it plays a role in achieving a competitive advantage for Yemeni universities over their competitors.

Key words: Strategic Agility, Job Engagement

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

أ) مقدمة البحث:

تعد مؤسسات التعليم العالي حجر الأساس في تحريك عجلة التنمية وإمداد المجتمع بالطاقات البشرية والكوادر العلمية، في بيئة تتسم بالعديد من التغييرات الديناميكية والتحديات التنافسية، ويتحتم عليها أن تتمتع بقدر من الرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها لمواجهة تلك التغييرات والتحديات الذي يمكن من خلالها توظيف مواردها وإمكانياتها في الاستجابة السريعة من خلال إعادة صياغة الاستراتيجيات الفعالة وبناء القدرات التنافسية، والتحرك بالاتجاه الصحيح وبالسرعة المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ولهذا يتطلب من العاملين في المنظمة أن يتخلوا بالحماس والتفاني والانهماك في عملهم وبسلوكيات مختلفة ويحققون مستويات عالية من الأداء (المصري، 2015: 16). ويعد الانغماس الوظيفي من العوامل المهمة والإيجابية في بيئة عمل مؤسسات التعليم العالي ويؤثر على سلوك العاملين والتزامهم المهني، ويؤدي إلى خلق بيئة إيجابية ناجحة ومنسجمة مهنيًا، تعمل على زيادة دافعية العاملين للعمل، وتحسين الأداء، وزيادة إنتاجيته، وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية (محاسنة، وآخرون، 2022: 53).

فأصبحت ضرورة حتمية تبني الرشاقة الاستراتيجية لنجاح الجامعات المعاصرة فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطاً متزايداً بالحماس والتفاني في العمل في ظل بيئات تنافسية عالية (اللمسي، 2021: 307). كما تتمكن الرشاقة الاستراتيجية في التحكم بالتوجه الاستراتيجي بصفة مستمرة وتطوير أساليب وطرق مبتكرة للتعامل مع المتغيرات، مما يعزز موقعها التنافسي (أبو جبارة، 2020: 15). وتبرز أهمية البحث أنه أعطى نتائج وتصوراً واضحاً للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية المبحوثة عن متغيرات البحث، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي واشتمل البحث على أربعة مباحث: المبحث الأول: تضمن منهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني: تضمن الجانب النظري للبحث، والمبحث الثالث: تناول الجانب العملي، المبحث الرابع: وفيه نتائج وتوصيات البحث، واخيراً قائمة المصادر والمراجع وملحقاته.

مشكلة البحث:

تُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً في إعداد رأس المال البشري القادر على تحقيق التقدم والتطور في كافة القطاعات الأخرى، والذي يؤثر في دفع عجلة التنمية، حيث تواجه الجامعات العديد من المتغيرات الديناميكية والتحديات التنافسية التي توفق قدراتها البشرية والمادية، وأيضاً غياب الجامعات عن قوائم التصنيفات العالمية بسبب ضعف قدرتها التنافسية (هلال، 2021: 255) مما أدى ذلك الى زيادة حدة المنافسة بين تلك الجامعات ونتجت عنها انخفاض مستوى بعض الجامعات وصدرة البعض الأخرى بمركز تنافسي عالٍ، مما حدى بالباحث إلى إجراء دراسة استطلاعية لتفسير المشكلة، والتوصل إلى أن الجامعات لديها استراتيجيات رشيقة تمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات الديناميكية والتكيف معها، تمحورت على تقاني وانهماك وحماس العاملين في تنفيذ عملهم .

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات العربية والأجنبية على دور الرشاقة الاستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية للاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها، ومنها: دراسة (هنية، 2016) (الدهان، 2015) (عبد الله، 2020) (الفقيه، 2020) (Murungi, 2015)، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (Aryani, 2014) ودراسة (الزهراني، 2022) اللتين أوصتا بضرورة تطبيق الجامعات لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية. وبالتالي أصبح النجاح هو لتلك الجامعات التي تتبنى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في أداء عملها، من خلال سعيها إلى وصول موظفيها لمرحلة الانغماس الوظيفي التام بوظائفهم وارتباطهم بها، والذي يؤدي إلى الانسجام بين أهداف الجامعة وأهداف موظفيها. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود ضعف في الاهتمام بالانغماس الوظيفي في الجامعات، ومنها دراسة: (خلف، وآخرون، 2020) (ماضي، 2015) (Danish, 2015).

ومن هذا المنطلق تتحدّد مشكلة البحث وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما دور الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بـ: (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

2. ما مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية؟

3. ما مستوى تطبيق أبعاد الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

(ب) أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في الجوانب التالية:

1. تعد الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي من المداخل المعاصرة في القرن الواحد والعشرين، وتحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ويستلزم إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بالبحث.
2. تشخيص وتحليل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية وتقديم توصيات التي تسهم في تطوير مستوى هذا الدور وفقاً لنتائج البحث.
3. يأتي هذا البحث استكمالاً للجهود المعرفية السابقة التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي من خلال طرح وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بمتغيرات البحث.
4. يقدم البحث مؤشرات لأهمية ممارسة الجامعات اليمنية الأهلية للانغماس الوظيفي تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية والتي لا يمكن تحقيقها من دون تبني الرشاقة الاستراتيجية.
5. الاستفادة من نتائج البحث بتقديم تصور واضح لصانعي القرار بالجامعات اليمنية الأهلية.

(ج) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الآتي:

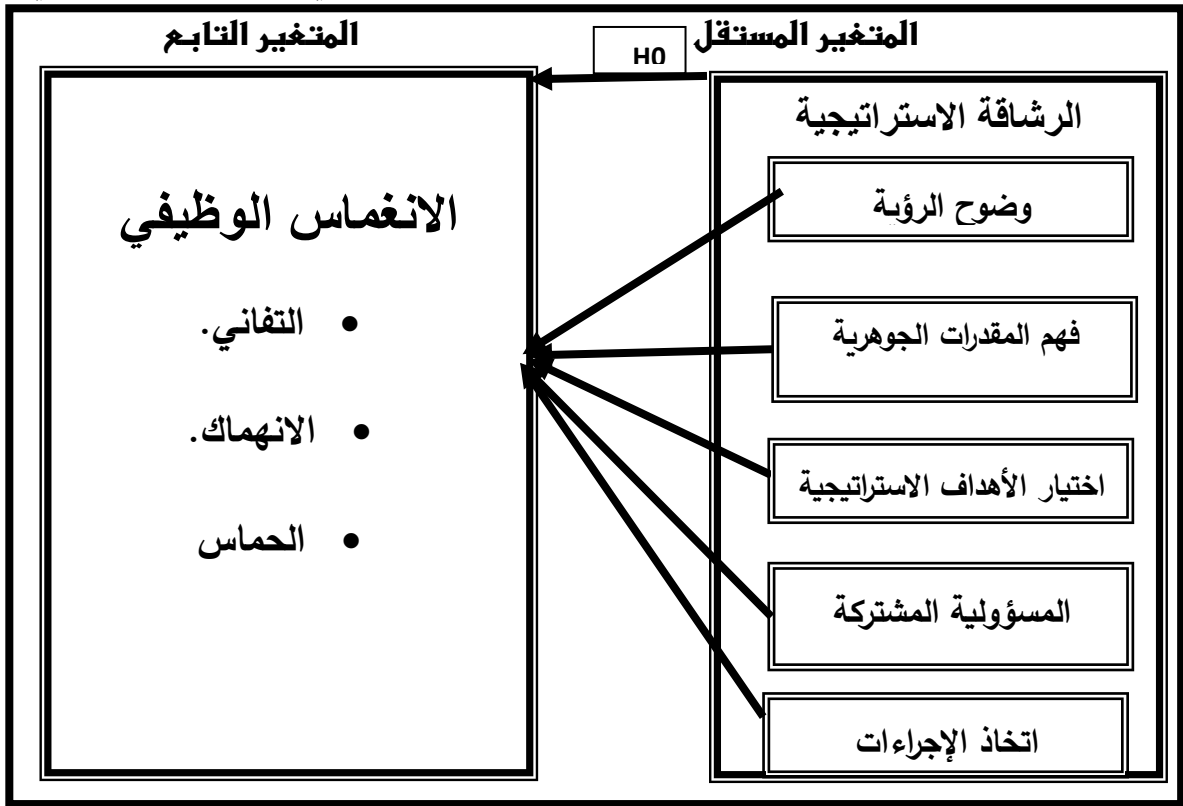
1. التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي لتكوين صورة شاملة وواضحة عن هذه المفاهيم.
2. التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية.
3. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.
4. قياس دور الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بـ: (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.
5. الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية الأهلية.

(د) نموذج البحث:

انسجماً مع مشكلة البحث وعملاً على الإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، وفرضياته، ومشكلته، صمم الباحث أنموذجاً افتراضياً للبحث، يوضح دور الرشاقة الاستراتيجية وتم بناء النموذج للمتغير المستقل من خلال الدراسات والأبحاث منها: {أبو شريعة

(2022) (صقور، 2021) (الفقيه، 2020) (Al haiameh, 2021) (الشنطي، الجيار، 2021) نجم،
(2019) (Khoshnood & Nematizaheh, 2017) { في تعزيز الانغماس الوظيفي المتغير
التابع من الدراسات والأبحاث منها: { (خلف، وآخرون، 2020) (اليساري، 2020) (العتار،
الخفاجي، 2020) (محاسنة، وآخرون، 2022) (الجبوري، الجرجري،
2022) (العبيدي، 2021) (علي، محمد، 2021) (خلف، آخرون، 2020) } ويوضح في الشكل
التالي :

الشكل رقم (1) نموذج البحث يوضح أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمتغيرات البحث

(هـ) فرضيات البحث:

من خلال مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (ف 1):

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس
الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والانغماس الوظيفي في الجامعات
اليمينية الأهلية".

- 2-1 "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فهم المقدرات الجوهرية والانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية".
- 3-1 "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية".
- 4-1 "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية".
- 5-1 "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ الاجراءات والانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية".

ثانياً: الدراسات السابقة

يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، والتي أجريت في عدة أماكن وأزمنة مختلفة، وقد ركز البحث الحالي عليها من حيث الأهداف، ومجتمع وعينة البحث وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج للوقوف على نتائج الجهود السابقة ثم مقارنتها مع البحث الحالي لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف، وبعد ذلك تم تحديد ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة. ويمكن استعراض هذه الدراسات بناء على تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

1. **(الزهراني، 2022):** هدفت الدراسة إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية: (الالتزام الجماعي، تنمية الموارد، الحساسية الاستراتيجية) في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر متغير الرشاقة الاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير متوسط، وجاء مستوى توافر الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، كما وضحت الدراسة وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية في جامعة القصيم.

2. **(Sarkosi,al,2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تصنيع الأثاث والمنتجات المعدنية والآلات الصناعية في إندونيسيا خلال فترة الركود بسبب وباء (Covid-19) ، وبلغت عددها 2224 وحدة وتم تحديد العينة اللازمة للبحث من خلال استخدام جدول (Michael-Isaac) وتضمنت عينة المبحوثة (135) فرداً وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي كبير للتوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في أداء الاعمال وفهم أهمية تعزيز وتوجيه رواد الأعمال وتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على أداء الأعمال وتحسينه للشركات الصغير والمتوسطة .

3. **(صقور، 2021):** هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار) في القدرات

التنافسية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (132) موظفاً إدارياً في شركات الاتصالات الخلوية السورية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية.

4. (Ogunleye,et.al,2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (200) فرد لجميع القطاعات المستهدفة، وتوصلت الدراسة بان هنالك تأثيراً بين الرشاقة الاستراتيجية متمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

5. (حسين، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي بأبعاده (السلوكي، الانفعالي، المعرفي) وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (139) عضو هيئة التدريس بجامعة خالد وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الانغماس الوظيفي والاحترق الوظيفي بجامعة خالد.

6. (الفقيه، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر لتحقيق ميزتها التنافسية.

7. (خلف، وآخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الأبوية في الانغماس الوظيفي والمتمثل بـ (النشاط، التقاني، الانهماك) في رئاسة جامعة الأنبار، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (192) فرداً من المستويات الإدارية المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي في عملة الوظيفي بجامعة الأنبار.

8. (اليساري، 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر السمعة التنظيمية في الانغماس الوظيفي والمتمثل بـ (الحماس، التقاني، الاستيعاب) في جامعة وارث الأنبياء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغت عينة الدراسة (50) تدريسياً في جامعة وارث وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مكونات السمعة التنظيمية والانغماس الوظيفي في جامعة وارث.

9. (Lungu,2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والكمي وقد بلغت

عينة الدراسة (100) موظف في شركات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة العاملة في رومانيا تم استهداف الوظائف (مطور برامج، مهندس، محلل مالي، مدير مشتريات، أو غير تقني) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير بين الرشاقة الاستراتيجية على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات

10. **(Huang,et.al,2020)** : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والتعليم والانغماس الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى المتطوعين في الدوائر الحكومية في جنوب تايوان ، وقد شملت العينة (600) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتعليم والتدريب على الانغماس الوظيفي ، وأيضاً أظهرت أن الانغماس الوظيفي له تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة ومتغيرات وفرضيات وأدوات البحث، وفي تدعيم نتائج البحث الحالي ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتشابه البحث الحالي مع بعض المتغيرات الفرعية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) وهي دراسة (صقور، 2021) (الفقيه، 2020) وأيضاً اتفق البحث الحالي مع المتغيرات الفرعية لأبعاد الانغماس الوظيفي والمتمثلة بـ (التفاني، الانهماك، الحماس) في دراسة {خلف، وآخرون، 2020}، (اليساري، 2020) {واختلفت البحث الحالي مع الدراسات السابقة لإغفالها بعض أبعاد البحث الحالي واعتمادها أبعاداً أخرى للمتغيرين (المستقل والتابع). وما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه يُعد من الأبحاث النادرة التي تربط بين الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي، حيث هناك ندرة وحاجة لمثل هذه الأبحاث في بيئة الجامعات اليمنية الأهلية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية:

(أ) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

احتل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والاجتماع والتربية خلال العقد الأخير من القرن العشرين باعتباره مفتاح النجاح التنظيمي في البيئة المتغيرة، وأحد أهم العوامل الرئيسة للبقاء والنمو والنجاح من خلال إعادة تشكيل المنظمة وفقاً لاستراتيجيتها وتساعدتها في التحول لاستدامة الأعمال. ويرجع ظهور مصطلح الرشاقة للمرة الأولى في عام 1991م من قبل الباحثين (Iacocca Institute) في جامعة (Lehigh)، وذلك لبناء نظام تصنيع مرن يحتوي على القدرات اللازمة لمواجهة التغيرات السريعة في السوق والاستجابة لمتطلبات وحاجات العملاء وإشباعها (أبو شريعة،

2022: 15)، وتعنى الرشافة لغة: هي مصدر رشق، وهي : القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم(Oxford)، أما اصطلاحاً تعرف بأنها: استراتيجية ومفهوم تعنى بالاستجابة السريعة ومرونة التفكير، فالمنظمات الرشيفة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ولكنها تلك التي لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات الديناميكية(اللمسي، 2021: 324) فقد وجد الباحث أن بعض الباحثين والكتاب قد استبدل مصطلح الرشافة بمصطلح آخر هو خفة الحركة ومنهم من وصفها بالمرونة العالية في الحركة (نجم، 2019: 12). واعتبر مفهوم الرشافة الاستراتيجية (Strategic Agility) مفهوماً حديثاً ومعاصراً في الإدارة الاستراتيجية ويعتبر من أهم السمات التي تميز المنظمات الحديثة لما له من أثر كبير في مدى امتلاك المنظمات للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها (الزهراني، 2022: 105).

ومع ذلك يمكن الاستر شاد بعض التعريفات التي أوردها الباحثون ونو ضحما على النحو

الآتي:

فقد عرف (الحنزاب، وأبو قاعد، 2020: 5) الرشافة الاستراتيجية بأنها: منهج إداري يقوم على قدرة المنظمة على التحرك الاستراتيجي واتخاذ خطوات استراتيجية مقننة وسريعة أساسها إعادة توزيع مواردها أو توجيهها بكفاءة وبفاعلية والاستجابة بدرجة عالية من الدقة مع التغيرات البيئية المفاجئة، من خلال تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص وتجنب التهديدات التي تستطيع أن تغير استراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق وتؤثر على حصتها السوقية. فيما عرفت بأنها: شعور المنظمة بالتغيرات في البيئات الديناميكية سريعة الخطى، والاستجابة بسرعة لهذه التغييرات من خلال اغتنام فرص السوق والاستمرار في المنافسة من خلال بناء قدراتها والجمع بينها وتعزيزها وتعبئتها وإعادة تشكيلها وفي عملية تحقيق الأداء المتميز (Fakunmoju et al, 2020:p18)،. فيما أضاف (Ogunleye,et,al,2021:p27) هي قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال والتكيف معها واتخاذ نقاط العمل للسيطرة على عدم اليقين .

في حين يؤكد كل من (Tilman & Charles,2019:p41) على أن الرشافة الاستراتيجية تعني: مدى إظهار الإدارة العليا للمنظمة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة، داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها، والاستجابة لها بشكل

استباقي وسريع وفعال، ومن ثم يتم تحويل التهديدات إلى فرص. وقد أشار (Gerald, et al.,2020:p42) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي: قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة وتحدد المرونة التشغيلية للمنظمة والتقلبات في بيئة الأعمال لضمان استمرارية أداؤها من منطلق تمكن المنظمة التي تتمتع بقدرات ضمان خطة التنبؤ بالفرص والتهديدات الجديدة والتكيف معها بنجاح. بأنها: قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (Lungu,2020: 103)

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة تعريفاً للرشاقة الاستراتيجية بأنها: قدرة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات على الاستجابة السريعة للمتغيرات الديناميكية والتكيف معها من خلال تطبيق المعرفة لخلق حلول ابتكارية وإبداعية لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة تتم من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة وعالية الجودة وقدرتها على المنافسة في السوق.

(ب) أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

وتتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية فيما يلي: (الضابط، 2022: 29) (المسي، 2021: 328).

1. الاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة في ظل السوق المضطربة.
2. تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً (المرشدي، الشمري، 2022: 90).
3. تحقيق أداء تنظيمي مستدام واكتساب ميزة تنافسية تضمن النمو والبقاء والاستمرار.
4. ابتكار حلول لمشاكلها الحالية والمستقبلية للمنظمة بناء على حساسيتها الاستراتيجية.
5. تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات العالية وإعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
6. تعتبر الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي (محمد، شاکر، 2021: 539).

ونستنتج مما سبق بأن أهمية الرشاقة الاستراتيجية للجامعات كبيرة كونها من الأدوات الإدارية الحديثة التي تضمن الاستمرارية والنجاح والتفوق على المنافسين في بيئة مضطربة

ديناميكية من خلال استكشافها للفرص واستثمارها والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل بكوادر بشرية مؤهلة ومدربة.

(ج) أهداف الرقابة الاستراتيجية:

- تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: (هلال، 2021: 266)
1. الحصول على معلومات حول التغييرات المتوقعة في السوق من خلال التعاون بين المنظمات.
 2. دمج الأهداف الاستراتيجية المتباينة، أي التركيز والقدرة على التكيف والالتزام والمرونة والتميز التشغيلي والاستجابة لفرص الابتكار الخارقة.
 3. الاستجابة السريعة للأحداث والتغييرات البيئية والمحافظة على سلامة نظم المعلومات والتكنولوجيا والافراد والعمليات التجارية والموارد داخل تلك المنظمات.
 4. التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق وامتلاك أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تنمية مقدراتها الإبداعية والاستباقية والأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة مضافة لربائنها.
 5. اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة لاستباق التغيير واستخدامه.
- ويرى الباحث بأن تهدف الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء من خلال وضوح رؤية المنظمة وفهم مقدراتها المادية والبشرية وتحديد أهدافها الاستراتيجية ومشاركة العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم خدمات تعليمية متميزة تحقق المزايا التنافسية المستدامة على المنافسين.

(د) العوامل الرئيسة للرقابة الاستراتيجية للجامعات:

- يعد التغيير أحد السمات الرئيسة للجامعات حيث إنها لا تتقيد بأجراء تعديلات على أساليبها الإدارية والتعليمية بين كل فترة وأخرى فانه لا يوجد سبيل للجامعات إلا بالقيام ببعض التغييرات في رؤيتها ورسالتها وهنالك العديد من المبررات الداعمة للأخذ بمفهوم الرقابة الاستراتيجية ونوضحها في التالي: (عبد العال، 2019: 277).
1. عدم الاستقرار العالمي نتيجة ظهور ونمو الصناعات الصغيرة وتعدد المنتجات الجديدة وانخفاض لدورة حياة المنتج.
 2. المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق وارتفاع التكلفة وزيادة القدرة التنافسية.
 3. تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء.
 4. التغييرات التكنولوجية السريعة وظهور برمجيات جديدة ومتطورة.

5. التغييرات في العوامل الاجتماعية منها: (زيادة الوصول إلى التكنولوجيا، عولمة الأسواق والمنافسة التجارية، المنافسة المكثفة على تطوير التكنولوجيا، التغييرات في المرتبات والمهارات الوظيفية، المسؤولية البيئية ومحدودية الموارد، توقعات العملاء المتزايدة).

(ه) أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تعد أبعاد الرقابة الاستراتيجية أساس نجاح المنظمات، فقد قدم الباحثون بالعديد من التصنيفات لأبعاد الرقابة الاستراتيجية بوجهات نظر مختلفة ولم يتفقوا على تصنيف محدد وهذا الاختلاف يعود لتنوع ثقافتهم وطرق دراستهم للموضوع، ونوضح تلك التصنيفات مرتبة تنازلياً وبحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والمبينة في الجدول التالي:
جدول رقم (1) تصنيفات أبعاد الرقابة الاستراتيجية حسب آراء الباحثين

أبعاد الرقابة الاستراتيجية															
م	الباحث / التاريخ	وصف الرؤية	فهم المقدرات	اختيار الأهداف	المسؤولية	اتخاذ الإجراءات	التخطيط	التنظيم	الأفراد	التكنولوجيا	الحساسية	سرعة الاستجابة	سيولة الموارد	القيادة	الالتزام
1.	أبو شريعة 2022	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	المرشدي، الشمري، 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	√
3.	عمر، 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	√
4.	الضابط، 2022	√	-	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	صقور، 2021	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	(Al haiameh,2021)	√	√	√	√	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-
7.	(Nurjaman et al., 2021)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	-
8.	Alsharah & Mohammed,2020	√	√	-	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-
9.	الشنطي، الجبار، 2021	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	الفقيه، 2020	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	√	-	-	-
11.	(Rotich & Okello,2019)	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-
12.	نجم، 2019	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.	(Wangasa,2018)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-
14.	(Khoshnood & Nematizah,2017)	√	√	√	√	√	-	-	-	√	-	-	-	-	-
15.	الصانع، 2013	-	-	-	-	-	√	√	√	√	-	-	-	-	-
	المجموع	9	8	8	8	8	1	1	1	4	4	2	3	1	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هنالك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية إلا أنه من الواضح وجود مجموعة من الأبعاد التي أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة للرقابة الاستراتيجية، والمؤكدة لتصنيف

(Khoshnood, and, Nematizadeh,2017) والمكونة من خمسة أبعاد هي: (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات)، وقد تم الاعتماد عليها كمقياس للبحث الحالي، ونوضحها على النحو التالي:

1. وضوح الرؤية: هي صورة المستقبل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وتتبؤها بماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل (أبو جبارة، 2020: 29). فهي الأساس في صياغة الاستراتيجية والمحور الأساس لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلي، وتتضمن تحديداً لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وقد وصفت الرؤية بأنها طموح المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه وخلقها في المستقبل؛ لذلك فإن تحقيق الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية؛ وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية بمجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المنظمة لجعل أدائها متميزاً (الضابط، 2022: 29). ونستنتج من ذلك بأنها تمثل الطموح المستقبلي للجامعات والمستندة على نتائج التحليل البيئي (الداخلية، الخارجية) وتساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتوجيه سلوك عملها.

2. فهم المقدرات الجوهرية: وهي سلسلة من المهارات الفريدة وعوامل تنظيمية وثقافية التي تؤدي إلى تحقيق ميزه تنافسية مستدامة وتكامل الموارد والقابليات وتكييف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وتأخذ خمسة تصنيفات اعتبرت الأنشطة التي تحقق الميزة التنافسية والتي تؤديها المنظمة ببراعة بشكل يصعب تقليدها أو استبدالها من الآخرين، وتعد المقدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة، ونظام يعمل على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد والمعرفة المتنوعة للمنظمة ليمنحها التميز الدائم عن المنظمات الأخرى، وتتمثل بالموارد المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار الأمثل لها، وايضاً تمثل الموارد والقابليات المنفردة والمواهب المميزة التي تمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الأداء. وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها) وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إنه إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها (أبو شريعة، 2022: 25) ونستنتج من ذلك بأنها تعني المهارات والخبرات والموارد التي تمتلكها الجامعات وتتميز بها عن المنافسين الآخرين وتمكنها من استخدامها في عملياتها لخلق قيمة مضافة للطلبة من خدماتها التعليمية.

3. **اختيار الأهداف الاستراتيجية:** تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، وغالبًا ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة، وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً، كما يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المنظمة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية (اللمسي، 2021: 333)، ومن خلال ما سبق يتبين أنه يمكن للجامعة الراغبة في أن تكون جامعة رشيقة يجب أن تعمل على صياغة توجهها الاستراتيجي من حيث رسم رؤية وأهداف استراتيجية وغايات بشكل واضح من خلال نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتدعيمها، والتعرف على الفرص المتاحة واستثمارها، ودراسة التهديدات المحتملة ومواجهتها.

4. **المسؤولية المشتركة:** تعنى مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية (أبو جبارة، 2020: 29). وقد وصفت المسؤولية بالمعنى الواسع أن تكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي إن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وإن ذلك يشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة وتحدد بالتالي (استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة، درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه). (إسماعيل، 2018: 22). ونستنتج من ذلك اشتراك العاملين بالجامعات وأصحاب المصالح في المعلومات والمسؤولية عن نتائج الأعمال النهائية.

5. **اتخاذ الإجراءات:** تمثل قدرة الجامعات على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال ويعكس المفهوم درجة التوجه نحو العمل الذي يوضح قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة مثل فرص تقديم خدمات جديدة، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة أي أن وظيفة هذا البعد هو أن تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية (الشنطي، الجيار، 2021: 136).

مما سبق يتضح بأن اعتماد المنظمة أبعاد الرشاقة استراتيجية يساعدها على استغلال الفرص واستثمارها وتجنب التهديدات التي تنتجها التغييرات البيئية الديناميكية والتمتارعة، وتعمل الرشاقة

على تبني استراتيجيات جديدة أكثر تكيفاً مع تلك التغيرات، وتفهم نقاط قوتها وضعفها، مما يمنحها قدرًا أكبر من المرونة على منافسيها مع الحفاظ على عملائها وضمأن ولائهم لخدماتها واستقطاب عملاء جدد بكلفة وجودة مناسبة.

ثانياً: الانغماس الوظيفي

(أ) مفهوم الانغماس الوظيفي

يعد مفهوم الانغماس الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهر بداية التسعينيات من القرن الماضي من قبل الباحث (Kahn,1990) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد شهد هذا المصطلح اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين إذ أكدوا على أن الموظف المنغمس يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية يعزز النجاح المنظمي. وتعنى كلمة الانغماس لغة: هو غمس الشيء في الماء حسب وصف (المعجم الوسيط 2004)، أما اصطلاحاً يعرف الانغماس الوظيفي: أن يركز الشخص كل حواسه وطاقته عند أدائه لنشاط ما، إي أن يكون محاطاً ومحيطاً بالشيء الذي يقوم به (غلام، 2022: 571). رغم محاولة بعض الباحثين تسليط الضوء على مفهوم الاستغراق الوظيفي، إلا أنهم لم يقدموا منظوراً ذا معنى لهذا المفهوم بحيث يمكن تعميمه عبر الثقافات المختلفة (فرح، وآخرون، 2019: 77). وتوصلت الدراسة (Goltup) إلى أن المدير التنفيذي هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز انغماس الموظف (دريد، ليندة، 2022: 925). كما أكد (James Cliftor) بأن العاملين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر انغماساً في عملهم (أحمد، 2016: 275)، إذ يعد الانغماس نقيضاً تاماً للاحتراق الوظيفي في النشاط والمشاركة والكفاءة والنقاط المباشرة لأبعاد الاحتراق الوظيفي وهي السخرية التي يتخذ الأفراد موقفاً سلبياً تجاه الآخرين وتجاه العمل والإرهاق عندما يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على تقديم المزيد وإنهم قد تجاوزوا جميع إمكاناتهم الجسدية والعاطفية (خلف، آخرون، 2020: 347). وهناك أكثر التفسيرات شيوعاً أن الانغماس الوظيفي قاعدته مبنية على نظريات الحوافز لذلك فأنها تميل إلى التأكيد على الحاجات الفردية والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة (فطيمة، كريمة، 2021: 23).

ومع ذلك يمكن الاستشاد ببعض التعريفات التي أوردها الباحثون ونو ضحها على النحو

الآتي:

عرف (عبد العال، 2018: 46) الانغماس الوظيفي بأنه: شعور الفرد بالراحة النفسية أثناء العمل وحماسة ورضاء عنه، وبذل الجهد الإضافي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وارتباطه بالعمل مع وجود دافعية أفضل. بينما عرفه كل من (Gilkar&Darzi,2013) بأنه:

درجة الاندماج النفسي والروحي للفرد مع وظيفته، ومدى توافقه مع قيم وأهداف وثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يحقق له الشعور بالذات والثقة بالنفس (الجبوري، الجرجري، 2022: 252).

في حين عرفه كل من (القطار، الخفاجي، 2020: 127) بأنه: القدرة على التأثير على العاملين على عقول وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. وأيضاً عرف بأنه: شعور العامل بمدى حصول التوأمة النفسية مع العمل طالما يكون للعمل القدرة على إشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للعامل (أبو غالي، 2021: 47). فهو يمثل الدرجة التي يتفاعل فيها العامل مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها (القطوي، حميد، 2019: 117).

يعرف (حسين، 2021: 555) بأنه الدرجة التي يوجه فيها عضو هيئة التدريس كافة طاقاته الجسدية والمعرفية والعاطفية نحو تنفيذ مهام عمله، في ظل وجود علاقة الثقة المتبادلة بينه وبين زملاء ورؤساء العمل، ومنسجماً مع العادات المساندة في الجامعة، علاوة على شعوره بقيمة العمل الذي يؤديه. ويعرف الباحث الانغماس الوظيفي بأنه: الشعور بالحماس والتفاني بدرجة من الإخلاص في تنفيذ مهام العمل يحقق الرضا والراحة النفسية ويصبح متعلق بعمله ويبذل جهوداً إضافية لإنجازه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

(ب) أهمية الانغماس الوظيفي:

تكمّن أهمية الانغماس الوظيفي في التالي: (عبد العال، 2018: 49)

1. يحقق لدى الموظفين الشعور بالرضا الوظيفي.
2. يعمل على تعزيز وزيادة الكفاءة والإنتاجية للمنظمة.
3. يعمل على التعرف على الفرص المبتكرة والمدرسة والمقنعة.
4. يساهم في تخفيض الوقت والكلفة من خلال الحفاظ على العاملين بدلاً من الاتفاق على توظيف عمالة جديدة والوقت المستغرق والإجراءات الروتينية المعقدة في التوظيف وإعداد برامج التدريب والتطوير والتحفيز وغيرها (القطار، الخفاجي، 2020: 127).
5. وسيلة أساسية للتواصل والمواءمة والحماس والالتزام إذ أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام يمتازون بالأداء الوظيفي المميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم (علي، محمد، 2021: 114).

ونسنتج مما سبق بأن الانغماس الوظيفي للجامعات واسعة كونه يعمل على زيادة إنتاجية العاملين ويجعلهم يشعرون بالسعادة والمتعة والنشاط بروح الفريق الواحد في بيئة عمل مناسبة اجتماعيا واقتصادياً تستطيع الجامعات تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة.

(ج) شروط الانغماس الوظيفي:

تتمثل بمجموعة من الشروط الواجب توافرها لتحقيق الانغماس الوظيفي بالجامعات ونوضحها في التالي: (حسن، 2022: 34)

1. **تطابق الفرد مع عمله:** ويقصد به مدى تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي تعمل بها والتي تمثل أهدافه وقيمه.
2. **التحفيز القوي للأفراد:** حيث يعمل على زيادة الولاء لدى الأفراد وحبهم وشغفهم لعملهم والقيام بكافة الأعمال والمهام دون أي تذمر، ومن ثم الوصول إلى مرحلة الفداء في سبيل تحقيق مصلحة منظماتهم.
3. **الانتماء والولاء للجامعة:** يتمثل في شعور الأفراد بالانتماء والولاء اتجاه المنظمة يجعلهم جزءاً منها، وبالتالي يتولد لديهم رغبة قوية في الارتباط بمنظماتهم والبقاء بها وبذل المزيد من الجهود والمشاركة بحماس لتحقيق النجاح للجامعة.
4. **نظرة الفرد الشاملة إلى الأداء لتحقيق القيمة:** حيث تتأثر نظرة الفرد إلى العمل بعدة مؤثرات منها ثقافة الفرد الشخصية، والقيم السائدة التي يستمدّها من زملاء العمل، وما اعتاد عليه من أساليب مع الزمن.

(د) أبعاد الانغماس الوظيفي

تعد أبعاد الانغماس الوظيفي واحدة من القضايا الأساسية التي تهتم بها منظمات الأعمال، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات ولم يتفقوا على تصنيف محدد وهذا الاختلاف يعود لتنوع ثقافتهم وطرق دراستهم للموضوع، ونوضح تلك التصنيفات مرتبة تنازلياً وبحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) تصنيفات أبعاد الانغماس الوظيفي حسب آراء الباحثين

أبعاد الانغماس الوظيفي													
فرص النمو	القيادة	فرص المساهمة	بيئة العمل	العمل نفسه	المادي	السلوكي	المعرفي	العاطفي	الاستيعاب	العماس	الإنهماك	التفاني	الباحث / التاريخ
-	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	1. غلام ، 2022
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	2. العطار ، الخفاجي، 2020
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	3. محاسنة. وآخرون 2022،
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	4. الجبوري ، الجرجري، 2022
-	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	5. دريد، آخرون، 2022،
-	-	-	-	-	√	-	√	√	-	-	-	-	6. الشميمري، 2022
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	7. ضجر ، 2021
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	8. العبيدي ، 2021
-	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	9. الزهراء ، 2021
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	0 علي ، محمد ، 2021
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	1. الحكمي، الشماسي، 2021
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	2. السيارى ، 2020
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	3. خلف، آخرون، 2020
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	4. صالح ، 2020
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	5. الربيعي ، المولى، 2019
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	6. جلاب، آخرون ، 2016
-	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-	-	7. المصري ، 2015
-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	√	8. الخفاجي، 2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	9. الحسنى، 2013
√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	10. العبادي، الجاف / 2012
1	1	1	1	1	1	4	5	5	7	14	10	14	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول أعلاه.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هنالك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد الانغماس الوظيفي إلا أنه من الواضح وجود مجموعة من الأبعاد التي أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة للانغماس الوظيفي، والمكونة من ثلاثة أبعاد هي: (التفاني، الإنهماك، الحماس)، وقد تم الاعتماد عليها كمقياس للبحث الحالي، ونوضحها على النحو التالي:

1. **التفاني:** ويشير إلى ارتباط الفرد بقوة في عمل واحد ولديه الكثير من الأهمية والإلهام والمنافسة فيه وعادة ما يتضمن أعمال ذات دافع جاد وإعطاء أفضل ما يمكن للفرد أن يعطيه في عمله

وعادة ما يتطلب الانضباط الذاتي واتباع القواعد وأخذ زمام المبادرة في حل مشكلة العمل. وبمعنى آخر الالتزام القوي من قبل العاملين على أداء المهام في الوقت المحدد مع استثمار الوقت الإضافي والطاقة وممارسة المبادرة حتى مع الصعوبات الموجودة أي المشاركة بقوة في العمل والشعور بالحماس والالهام والفخر (علي، محمد، 2021: 111). وقد وصفه (Jena,et,al,2017) بأنه تمتع الفرد بالمرونة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية في العمل (الربيعي، المولى، 2020: 2019).

2. الانهماك: يعد البعد الثاني من أبعاد الانغماس الوظيفي حيث يركز على أداء العمل بصورة كاملة مع الانهماك فيه، إذ يشعر الفرد بمرور الوقت بسرعة ومن الصعوبة بإمكان الفرد أن يفصل نفسه عن العمل ويرافقه حالة من الشعور بالسعادة في أثناء العمل. وقد وصف الانهماك بأنه: شدة التركيز على أداء الدور الذي يقوم به القائد متجاهلاً لما حوله من مؤثرات في العمل (الجبوري، الجرجري، 2022: 252) وهناك من يرى الانهماك بأنه: انغماس تام للفرد وشديد التركيز على العمل وتجاهل كل ما حوله فينصب تركيزه على ذاته وعمله فقط ويرافقهما شعوره بالسعادة لأن ذلك يجعله بحاله تحفيزية مرتبطة بمشاعر إيجابية وقتها يكون الفرد منهماكاً في نشاط يستمتع به ومرتبب ذلك بالسعادة أي متابعة النشاط ممزوج بمشاعر إيجابية (خلف، وآخرون، 2020: 349). فقد وجد الباحثون بأن هنالك علاقة ما بين الشعور بالسعادة الذي يعد من مسببات الانغماس الوظيفي والانهماك بالعمل.

3. الحماس: وهو الاندفاع الشديد نحو إنجاز عمل ما بصورة كاملة حتى النهاية، أو بأنه الاستجابة العاطفية للأفراد تجاه ما يقدم لهم ويتولد الحماس لدى الأفراد من خلال شعورهم أن أهداف المدراء والرؤساء متوافقة مع أهدافهم، أي أن هنالك أهداف مشتركة بينهما أو لغة مشتركة، فهم أي الرؤساء لديهم نفس درجة مصداقية الأفراد، وعلى المدراء والرؤساء في العمل بالمقابل أن يحرصوا على بناء علاقات جيدة معهم، ويعتبر الحماس عكس الإرهاق وهي الحالة التي تتميز بالحيوية والتفاني والهمة والمستوى العالي من الطاقة والمرونة العقلية أثناء أداء العمل والاستعداد دائماً لاستثمار الجهد في عمل واحد ومواجهة كافة الصعوبات (علي، محمد، 2021: 112).

(ه) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي :

حيث أكد (Wageeh,2016) على أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد الانغماس الوظيفي للموظفين في الشركات الصناعية ، وفي دراسة لاحقة أثبت (Wageeh,2017) على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي والأداء المنظمي في المستشفيات التعليمية إضافة إلى وجود تأثير للانغماس الوظيفي بشكل كبير على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، كما

بين بأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال الانغماس الوظيفي، وهناك دراسة أخرى في الشركات الصناعية إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الانغماس الوظيفي وتعزز من عملية الانغماس الوظيفي للموظفين (فرح، 2019: 78). حيث يشير (إسماعيل، 2018: 52) بأن الرشاقة الاستراتيجية مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، حيث يمنح المنظمة إطار عام من خلال تمتع العاملين بصلاحيات واسعة وممارسات تولد لديهم الحماس والتفاني في أعمالهم.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث (تحليل النتائج الميدانية)

(أ) منهجية البحث:

• **منهج البحث:** بناءً على طبيعة البحث ولتحقيق أهدافه اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، وقد تم اعتماد هذا المنهج نتيجة لطبيعة البحث وأهدافه، وهو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات من مجتمع البحث أو عينة منه؛ من أجل وصف الظاهرة موضوع البحث، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، وواقعها، وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، مما يمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (المحمودي، 2019م).

• **مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع هذا البحث بجميع الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء، وعددها (29) جامعة أهلية عاملة في أمانة العاصمة - صنعاء **بحسب بيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الصادرة بتاريخ 2023/1/21م**، وتم اختيار عينة البحث بحسب سنة التأسيس للجامعات للفترة من (1992-2004) العاملة في أمانة العاصمة، وبلغ عددها (8) جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة صنعاء، ونظراً لاعتذار أفراد الجامعة اليمنية عن الإجابات، بالتالي أصبح عدد الجامعات (7) جامعات، وقد تم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم استهداف قيادات الإدارة العليا والوسطى في (7) جامعات أهلية عاملة بأمانة العاصمة - صنعاء والمتمثلة بـ (رؤساء جامعات ونوابهم، أمناء الجامعات، عمداء كليات/نوابهم، عمداء المراكز/نوابهم، رؤساء أقسام علمية، مدراء الموارد البشرية) كونهم هم من يفترض أن يكونوا على علم ودراية ومعرفة بحكم عملهم بممارسة الرشاقة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي، وقد تم توزيع (214) استبانة على أفراد العينة الذين يمثلون عينة البحث، ونوضحه في الجدول (3):

•

جدول رقم (3) يوضح إجمالي الاستبانات الموزعة والمسترجعة من الجامعات اليمنية الأهلية المبحوثة

إجمالي الاستبانات المسترجعة	إجمالي الاستبانات الموزعة	إجمالي العينة	مراء الموارد	رؤساء أقسام علمية	عمداء المراكز البحثية	عمداء كليات / نوابهم	أمناء الجامعات	نواب رؤساء الجامعات	رؤساء جامعات	سنة التأسيس	اسم الجامعات الأهلية اليمنية التي شملتها الدراسة	م
33	54	54	1	30	5	13	1	3	1	1993	جامعة العلوم	-1
18	30	30	1	16	5	5	1	1	1	1994	الجامعة الوطنية	-2
6	17	23	1	10	3	6	1	1	1	1994	جامعة سبأ	-3
10	27	27	1	11	4	8	1	1	1	1994	جامعة	-4
17	32	32	1	17	5	6	1	1	1	1996	جامعة	-5
15	29	29	1	14	4	7	1	1	1	2004	جامعة العلوم	-6
19	25	25	1	11	4	6	1	1	1	2004	جامعة	-7
118	214	220	الإجمالي									
0	الاستبانات غير الصالحة											
118	الاستبانات الصالحة للتحليل											

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من الجامعات اليمنية الأهلية المبحوثة

(ب) الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته تم استخدام

برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضيات).

(ج) مصادر جمع البيانات: اعتمد البحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

● **المصادر الأولية:** تم إعداد استبانة لجمع البيانات من العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية، للتعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، وتم توزيع استبانة الدراسة على العاملين بتلك الجامعات، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

● **المصادر الثانوية:** وتتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتكوين معرفة حول متغيرات البحث، وقد تم جمع تلك البيانات والمعلومات من خلال البحث والقراءة المنظمة والتحليل من عدد من المصادر منها (الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي) ذات العلاقة بموضوع البحث.

(د) **أداة البحث وخطوات بنائه:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة

لهذا البحث، وقد تم تصميم وتطوير استبانة لقياس دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي بالجامعات اليمنية الأهلية، وتم الاعتماد في بناء فقرات الاستبانة على مجموعة من الدراسات السابقة، وتم تنقيتها وتعديلها بما يتناسب مع البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هما:

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي شملت: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، **المحور الثاني:** يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) ويتكون من (25 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد كما في الجدول (3). **المحور الثالث:** ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) ويتكون من (19 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد كما في الجدول أدناه:

جدول (4): مكونات استبانة الاستبانة

المتغير	الأبعاد	الفقرات
الرشاقة الاستراتيجية	وضوح الرؤية	5-1
	فهم المقدرات الجوهرية	10-6
	اختيار الأهداف الاستراتيجية،	15-11
	المسؤولية المشتركة	20-16
	اتخاذ الإجراءات	25-21
الانغماس الوظيفي	التفاني	30-26
	الإنهماك	36-31
	الحماس	44-37

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وقد أعطى الرقم (5) للبدل موافق بشدة، والرقم (4) للبدل موافق، والرقم (3) للبدل محايد، والرقم (2) للبدل غير موافق، والرقم (1) للبدل غير موافق بشدة.

ولغرض وصف الإجابات إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($5/4=0.80$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (5) (Alkharusi, 2022, 15) والجدول (4) يوضح كيفية قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج الخاصة بأداة الدراسة.

جدول (5) تفسير قيم المتوسط الحسابي

مستوى التحقق (التوفر)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق بشده	من 1 إلى 1.80
منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.4
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.2
مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 حتى 5

(هـ) اختبار التوزيع الطبيعي: لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، ووفقاً لـ

(Hair et al., 2010, 70, 72) فإذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفلطح محصورة بين

(1.96+) و (-1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، تعد البيانات موزعة طبيعياً، كما في

الجدول (6).

جدول (6)، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبانة
0.084	-0.579	وضوح الرؤية
0.404	-0.533	فهم المقدرات الجوهرية
-0.734	-0.241	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.137	-0.501	المسؤولية المشتركة
-0.851	-0.036	اتخاذ الإجراءات
-0.711	-0.304	الرشاقة الاستراتيجية
-0.659	-0.297	التفاني
-0.392	-0.433	الانهماك
-0.525	-0.210	الحماس
-0.413	-0.289	الانغماس الوظيفي

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.579) و(0.084) و(0.036)، كما تراوحت جميع قيم التفطح لجميع الأبعاد بين (-0.851) و(0.404) أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفطح عن (+1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع البحث.

(و) اختبار صدق وثبات أداة البحث:

- **صدق أداة البحث:** تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع البحث، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، بالطرق الآتية:
 - **الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، والإحصاء، لإبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة.
 - **صدق الاتساق الداخلي (التكويني):** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، كما في الجدول (7):

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد البحث والدرجة الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	وضوح الرؤية	.696**	.000
2	فهم المقدرات الجوهرية	.648**	.000
3	اختيار الأهداف الاستراتيجية	.768**	.000
4	المسؤولية المشتركة	.688**	.000
5	اتخاذ الإجراءات	.679**	.000
6	الرشاقة الاستراتيجية	.889**	.000
7	التفاني	.667**	.000
8	الانهماك	.759**	.000
9	الحماس	.786**	.000
10	الانغماس الوظيفي	.901**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (7) أن جميع أبعاد البحث جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية لأبعاد البحث، وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

● **ثبات الأداة:** تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل ألفا كرونباخ على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي بين أسئلة الاستبانة (Bougie, & Sekrana, 2016,) (289). والجدول (8) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث

المحور/الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
وضوح الرؤية	5	0.850	0.922
فهم المقدرات الجوهرية	5	0.792	0.890
اختيار الأهداف الاستراتيجية	5	0.822	0.907
المسؤولية المشتركة	5	0.802	0.896
اتخاذ الإجراءات	5	0.795	0.892
إجمالي الرشاقة الاستراتيجية	25	0.923	0.961
التفاني	5	0.732	0.856
الانهماك	6	0.780	0.883
الحماس	8	0.840	0.917
إجمالي الانغماس الوظيفي	19	0.887	0.942
إجمالي المقياس	44	0.938	0.969

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية حيث تراوحت بين (0.792 و0.850) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.890 و0.922)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الرشاقة الاستراتيجية (0.923)، وبدرجة مصداقية (0.961)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) مقبولة لكل بعد من أبعاد المتغير التابع الانغماس الوظيفي حيث تراوحت بين (0.732 و0.840) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.856 و0.917)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي المحور (0.887)، وبدرجة مصداقية (0.942). وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.938) ودرجة المصداقية بلغت (0.969) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة مرتفعة.

عرض وتلخيص نتائج الدراسة ومناقشتها

1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	وضوح الرؤية	4.19	0.61	83.73%	مرتفعة	1
2	فهم المقدرات الجوهرية	4.14	0.57	82.85%	مرتفعة	2
3	اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.99	0.62	79.80%	مرتفعة	3
4	المسؤولية المشتركة	3.92	0.67	78.44%	مرتفعة	4
5	اتخاذ الإجراءات	3.90	0.61	78.07%	مرتفعة	5
	متوسط الرشاقة الاستراتيجية	4.03	0.48	80.57%	مرتفعة	

يبين الجدول (9) أن مستوى توافر وممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.48)، وأهمية نسبية (80.57%)، كما يتضح من الجدول (8) أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية متوفرة بمستوى عالٍ، وقد جاء بُعد وضوح الرؤية الأكثر ممارسة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.61)، وأهمية نسبية (83.73%)، ويمكن تفسير ذلك أن الجامعات المبحوثة تمتلك تصوراً واضحاً عن رؤيتها المستقبلية التي تتطلع للوصول إليها، وهذا التصور يمثل قاعدة أساساً لرسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها، كما تعد هذه الرؤية موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها في الجامعات، بينما جاء بُعد اتخاذ الإجراءات الأقل ممارسة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.90) وأهمية نسبية (78.07%)، وانحراف معياري (0.61).

ولمعرفة مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

• نتائج فقرات البُعد الأول: وضوح الرؤية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد وضوح الرؤية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.	4.57	0.58	91.36%	مرتفعة جداً	1
2	تستخدم الجامعة رؤيتها كمرشد لإنجاز أعمالها في المستقبل.	4.25	0.70	84.92%	مرتفعة جداً	2
3	يشارك الموظفون في وضع رؤية الجامعة.	4.06	0.93	81.19%	مرتفعة	3
4	تسهم رؤية الجامعة بتحقيق التكامل والانسجام لأنشطة ووظائفها.	4.05	0.75	81.02%	مرتفعة	4
5	يملك الموظفون بالجامعة فهماً عميقاً لرؤيتها وقيمها.	4.01	0.86	80.17%	مرتفعة	5
متوسط بُعد وضوح الرؤية		4.19	0.61	83.73%	مرتفعة	

يبين الجدول (10) أن مستوى توافر وممارسة بُعد وضوح الرؤية في الجامعات المبحوثة جاء عالياً بمتوسط حسابي (4.19)، وأهمية نسبية (83.73%)، وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً مرتفعاً بوضوح الرؤية، تمتلك رؤية واضحة، وتستخدم رؤيتها كمرشد لإنجاز أعمالها في المستقبل، وتسهم هذه الرؤية في تحقيق التكامل والانسجام لأنشطة ووظائفها، ويشارك الموظفون في وضع رؤية الجامعة، ويمتلكون الموظفون بالجامعة فهماً عميقاً لرؤيتها وقيمها، كما بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين (4.57) و(4.01)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (91.36%) و (80.17%)، وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على (تمتلك الجامعة رؤية واضحة)، الأعلى توفراً بدرجة موافقة (مرتفعة جداً) وبمتوسط حسابي (4.57) وأهمية نسبية (91.36%) وانحراف معياري (0.58)، وهذه الدرجة تدل على أن الجامعات تمتلك رؤية واضحة، ويُعزى ذلك إلى أن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً مرتفعاً بامتلاك رؤية واضحة، لإدراكها بأن امتلاك رؤية واضحة ومميزة يعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق أهدافها. بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على (يملك الموظفون بالجامعة فهماً عميقاً لرؤيتها وقيمها) الأقل تحققاً بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (4.01) وأهمية نسبية (80.17%)، وبانحراف معياري (0.86)، وهذه الدرجة تثبت أنه يملك الموظفون بالجامعة فهماً عميقاً لرؤيتها وقيمها.

• نتائج فقرات البُعد الثاني: فهم المقدرات الجوهرية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد فهم المقدرات الجوهرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تمتلك الجامعة كادراً بشرياً يتمتع بالمهارات والخبرات التي تتميز بها عن المنافسين الآخرين.	4.27	0.64	%85.42	مرتفعة جداً	1
3	تعد سمعة الجامعة الركيزة الأساسية في أداء خدماتها.	4.17	0.75	%83.39	مرتفعة	2
2	تستخدم الجامعة نقاط القوة لديها بما يحقق لها التميز.	4.13	0.72	%82.54	مرتفعة	3
4	توفر الجامعة الموارد اللازمة لتحسين عملياتها وأنشطتها.	4.08	0.83	%81.53	مرتفعة	4
5	تمتلك الجامعة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها.	4.07	0.86	%81.36	مرتفعة	5
متوسط بُعد فهم المقدرات الجوهرية		4.14	0.57	%82.85	مرتفعة	

يبين الجدول (11) أن مستوى توافر المقدرات الجوهرية في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً بمتوسط (4.14)، وأهمية نسبية (%82.85)، وانحراف معياري (0.57)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات المبحوثة تسعى لاستغلال المقدرات الجوهرية من خلال امتلاك كادر بشري يتمتع بالمهارات والخبرات التي تتميز بها عن المنافسين الآخرين، وتمتلك التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها، وتوفر الجامعة الموارد اللازمة لتحسين عملياتها وأنشطتها، وتعد سمعة الجامعة الركيزة الأساسية في أداء خدماتها، وركز على توظيف قدراتها وإمكانياتها في تقديم خدمات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

كما يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح في فهم المقدرات الجوهرية بين (4.27) و(4.07)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (%85.42) و (%81.36)، وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على (تمتلك الجامعة كادراً بشرياً يتمتع بالمهارات والخبرات التي تتميز بها عن المنافسين الآخرين) الأعلى توفراً بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (4.27) وأهمية نسبية (%85.42) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يشير إلى أن الجامعات تمتلك كادراً بشرياً يتمتع بالمهارات والخبرات التي تتميز بها عن المنافسين الآخرين، ويُعزى ذلك إلى أن قيادات الجامعات المبحوثة تدرك أهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية متفردة يصعب على المنافسين تقليدها، لذا تحرص على استقطاب الكوادر المؤهلة من ذوي المؤهلات والقدرات العالية والخبرات المتركمة. بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على (تمتلك الجامعة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (مرتفعة)،

وبمتوسط حسابي (4.07) وأهمية نسبية (81.36%)، وانحراف معياري (0.86)، وهذه الدرجة تؤكد أن الجامعة تمتلك التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها.

• نتائج فقرات البُعد الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد اختيار الأهداف

الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	يوجد للجامعة أهداف استراتيجية واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	4.12	0.84	82.37%	مرتفعة	1
2	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة أمامها.	4.02	0.78	80.34%	مرتفعة	2
4	تقوم الجامعة بتطوير أهداف مرحلية محددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4.00	0.80	80.00%	مرتفعة	3
3	تركز الأهداف الاستراتيجية للجامعة على تقديم أفضل الخدمات للمستخدمين.	3.95	0.80	78.98%	مرتفعة	4
5	تتميز الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواصفات الأهداف الذكية.	3.86	0.86	77.29%	مرتفعة	5
متوسط بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية		3.99	0.62	79.80%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (12) أن اهتمام الجامعات المبحوثة باختيار الأهداف الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.99)، وأهمية نسبية (79.80%)، وانحراف معياري (0.62) وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات المبحوثة تعطي اهتماماً كبيراً باختيار الأهداف الاستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك أن الجامعات المبحوثة تترك أن الأهداف الاستراتيجية هي بمقام العمود الفقري لعملية رسم الملامح العامة لاستراتيجية المؤسسة، وتأمين فرص النجاح في أدائها لأعمالها، وهي امتداد واقعي لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من أجل البقاء والتميز، ولذلك تمتلك الجامعات أهداف استراتيجية واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات، وتتلاءم هذه الأهداف مع الفرص المتاحة أمامها، وتركز على تقديم أفضل الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى حرص الجامعات على تطوير أهداف مرحلية محددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لبُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية تتراوح بين (4.12) و(3.86)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (82.37%) و (77.29%)، وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على (يوجد للجامعة أهداف استراتيجية واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات) الأعلى توفراً بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (4.12) وأهمية نسبية (82.37%) وانحراف معياري (0.84)، وهذه الدرجة تؤكد على أنه يوجد للجامعة أهداف استراتيجية واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات. بينما كانت الفقرة (5) التي تنص على

(تتميز الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواصفات الأهداف الذكية) الأقل تحققاً بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.86) وأهمية نسبية (77.29%)، وانحراف معياري (0.86)، وهذه الدرجة تدل على أنه تتميز الأهداف الاستراتيجية للجامعة بمواصفات الأهداف الذكية.

• نتائج فقرات البُعد الرابع: المسؤولية المشتركة:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المسؤولية المشتركة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تطلب الجامعة من الموظفين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين.	4.01	0.90	80.17%	مرتفعة	1
2	توفر الجامعة الوسائل المختلفة للموظفين للحصول على المعلومات اللازمة.	4.01	0.82	80.17%	مرتفعة	2
5	تشجع الجامعة الموظفين على العمل الجماعي وتبادل الخبرات بروح الفريق.	3.93	0.81	78.64%	مرتفعة	3
3	تتعامل الجامعة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء أساسيين في المسؤولية.	3.93	1.01	78.64%	مرتفعة	4
4	تشرك الجامعة الموظفون في تخطيط وتنفيذ مشاريعها.	3.73	0.91	74.58%	مرتفعة	5
متوسط بُعد المسؤولية المشتركة		3.92	0.67	78.44%	مرتفعة	

يبين الجدول (13) أن مستوى ممارسة المسؤولية المشتركة في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.92)، وأهمية نسبية (78.31%)، وانحراف معياري (0.68)، وهذه الدرجة تشير إلى أن قيادة الجامعات المبحوثة تهتم باتخاذ القرارات بصفة جماعية وتشجع العاملين على العمل الجماعي، وتوفر الوسائل المختلفة للموظفين للحصول على المعلومات اللازمة، وتتعامل مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء أساسيين في المسؤولية، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إدراك قيادة الجامعات المبحوثة أن المسؤولية المشتركة تشكل دافعا داخليا لدى الأفراد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بأهداف وقيم الجماعة والقدرة العالية على المحافظة على عضويتها. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لبُعد المسؤولية المشتركة بين (4.01) و(3.73)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (80.17%) و (74.58%)، وقد كانت الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (1) التي تنص على (تطلب الجامعة من الموظفين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (4.01) وأهمية نسبية (80.17%) وانحراف معياري (0.90)، وهذه الدرجة تدل على أن الجامعة تطلب من الموظفين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم

والتحسين. بينما كانت الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (4) التي تنص على (تشرك الجامعة الموظفين في تخطيط وتنفيذ مشاريعها) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.73) وأهمية نسبية (74.58%)، وانحراف معياري (0.91)، وهذه الدرجة تؤكد أن الجامعات تشرك الموظفين في تخطيط وتنفيذ مشاريعها.

• نتائج فقرات البُعد الخامس: اتخاذ الإجراءات:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد اتخاذ الإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
4	تتميز الجامعة بقدرتها على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها.	3.99	0.78	79.83%	مرتفعة	1
1	تعديل الجامعة من استراتيجياتها وإجراءاتها بما يتوافق مع تغيرات البيئة دون إخلال بالتوجه العام لها.	3.92	0.82	78.47%	مرتفعة	2
3	تضع الجامعة جداول زمنية لتنفيذ المهام والإجراءات الخاصة بأعمالها.	3.88	0.80	77.63%	مرتفعة	3
2	تعمل الجامعة على تحديد الأنشطة والإجراءات التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها.	3.87	0.80	77.46%	مرتفعة	4
5	تعمل الجامعة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.	3.85	0.89	76.95%	مرتفعة	5
متوسط بُعد اتخاذ الإجراءات		3.90	0.61	78.07%	مرتفعة	

يوضح الجدول (14) أن توافر بُعد اتخاذ الإجراءات في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.90)، وأهمية نسبية (78.07%)، وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تشير إلى أن قيادة الجامعات المبحوثة تبدي اهتماماً مرتفعاً باتخاذ الإجراءات، ولذا تتميز الجامعات بقدرتها على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها، وتعديل من استراتيجياتها وإجراءاتها بما يتوافق مع تغيرات البيئة دون إخلال بالتوجه العام لها، وتحرص على تحديد الأنشطة والإجراءات التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها، إضافة إلى حرصها على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة. كما تُبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لُبُعد اتخاذ الإجراءات بين (3.99) و(3.85)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (79.83%) و(76.95%)، وقد جاءت الفقرة (4) التي تنص على (تتميز الجامعة بقدرتها على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها) في الأعلى توافراً بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.99) وأهمية نسبية (79.83%) وانحراف معياري (0.78)، وهذه الدرجة تدل على أن الجامعة تتميز بقدرتها على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها. بينما كانت الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (5) التي

تنص على (تعمل الجامعة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.85) وأهمية نسبية (76.95%)، وبانحراف معياري (0.89)، وهذه الدرجة تؤكد أن الجامعة تعمل على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.

(2) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الانغماس الوظيفي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد حول الانغماس الوظيفي

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
4	ترابط الموظفون بزملائهم علاقات عمل وروابط اجتماعية قوية.	4.15	0.77	83.05%	مرتفعة	1
5	يشعر الموظفون بالفخر عند إتمامهم أعمالهم بكفاءة وتميز.	4.11	0.79	82.20%	مرتفعة	2
2	يبدل الموظفون جهوداً أكثر من المطلوب لإنجاح أعمالهم في الجامعة	4.08	0.83	81.53%	مرتفعة	3
3	ينشغل الموظفون بالتفكير في وظائفهم ومهامهم في العمل حتى بعد انتهاء الدوام.	4.05	0.86	81.02%	مرتفعة	4
1	يجعل العمل الموظف شخصاً مليناً بالمعاني والأهداف.	3.99	0.87	79.83%	مرتفعة	5
متوسط بُعد التثاني		4.08	0.57	81.53%	مرتفعة	
7	يستثمر الموظفون معظم أوقاتهم في الدوام لصالح العمل.	3.97	0.86	79.32%	مرتفعة	1
10	يتمتع الموظفون بالمرونة والانفتاح الذهني والطاقة العالية أثناء تأدية مهامهم.	3.92	0.94	78.47%	مرتفعة	2
9	يتجاهل الموظفون دائماً كل ما يدور حولهم عند التركيز في عملهم.	3.86	0.95	77.12%	مرتفعة	3
8	يشعر الموظفون بصعوبة الانفصال والابتعاد عن عملهم.	3.85	0.89	76.95%	مرتفعة	4
11	يستطيع الموظفون الاستمرار بالعمل وقتاً إضافياً حتى وأن لم يتم تعويضهم.	3.83	1.05	76.61%	مرتفعة	5
12	يشعر الموظف بالكآبة عندما لا ينجح في تحقيق أي شيء ما يتصل بعمله.	3.81	1.00	76.27%	مرتفعة	6
متوسط بُعد الانهماك		3.87	0.79	77.46%	مرتفعة	
18	يحترم الموظفون سياسات وأنظمة وتعليمات الجامعة.	4.05	0.87	81.02%	مرتفعة	1
14	يثابر الموظفون دائماً في أعمالهم بالرغم من الصعوبات التي قد تواجههم.	4.02	0.83	80.34%	مرتفعة	2
19	يقدم الموظفون مقترحات لتطوير وتحسين جودة العمل في الجامعة.	4.01	1.00	80.17%	مرتفعة	3
16	يسخر الموظفون معظم قدراتهم العلمية وخبراتهم الوظيفية في العمل.	3.98	0.83	79.66%	مرتفعة	4
12	يشعر الموظف بأنه شديد الدقة في أداء عمله.	3.97	0.90	79.32%	مرتفعة	5
13	يتابع الموظفون دائماً كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم وأعمالهم.	3.94	0.91	78.81%	مرتفعة	6

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
17	يطور الموظفون أنفسهم من خلال المشاركة بالندوات والمؤتمرات.	3.84	0.96	76.78%	مرتفعة	7
15	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصلتهم الشخصية.	3.82	0.98	76.44%	مرتفعة	8
	متوسط بُعد الحماس	3.95	0.63	79.07%	مرتفعة	
	متوسط محور الانغماس الوظيفي	3.97	0.51	79.35%	مرتفعة	

يوضح الجدول (15) أن مستوى ممارسة الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.96)، وأهمية نسبية (79.22%)، وانحراف معياري (0.50)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية كان مرتفعاً. ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الجامعات اليمينية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً بممارسة سلوكيات الانغماس الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال توفر الآتي:

وقد جاء بُعد التفاني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، وأهمية نسبية (81.53%)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن مستوى التفاني لدى العاملين في الجامعات المبحوثة كان عالياً، حيث يبذل الموظفون في الجامعات جهوداً أكثر من المطلوب لإنجاح أعمالهم في الجامعة، كما يشعرون بالفخر عند إتمامهم أعمالهم بكفاءة وتميز، وبالطمأنينة عند التعامل مع رؤسائهم في العمل، وتربط الموظفون بزملائهم علاقات عمل وروابط اجتماعية قوية، إضافة إلى انشغال الموظفين بالتفكير في وظائفهم ومهامهم في العمل حتى بعد انتهاء الدوام.

وجاء بُعد الحماس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95)، وأهمية نسبية (79.07%)، وانحراف معياري (0.63)، ما يعني أن مستوى الحماس لدى العاملين في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً، حيث يولي الموظفون في الجامعات اهتماماً عالياً لوظائفهم، ويوجهون تفكيرهم لما يؤدي لنجاح وظائفهم، ويسخر الموظفون معظم قدراتهم العلمية وخبراتهم الوظيفية في العمل، ويشعر الموظف بأنه شديد الدقة في أداء عمله، كما أنهم يشعرون بالحماس والحيوية أثناء القيام بمهام عملهم، ويقدم الموظفون مقترحات لتطوير وتحسين جودة العمل في الجامعة، كما يحرصون على متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم وأعمالهم، ويحترم الموظفون سياسات وأنظمة وتعليمات الجامعة.

وجاء بُعد الانهماك في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87)، وأهمية نسبية (77.46%)، وانحراف معياري (0.79) وهذا يشير إلى أن مستوى الانهماك لدى العاملين في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً، حيث يولي الموظفون في الجامعات اهتماماً عالياً بعملهم ويشعرون بالسعادة عند عملهم بجهد كبير في الجامعة، ويستثمر الموظفون معظم أوقاتهم في الدوام لصالح العمل، كما يتمتع الموظفون بالمرونة والانفتاح الذهني والطاقة العالية أثناء تأدية مهامهم، ويتجاهل الموظفون دائماً كل ما يدور حولهم عند التركيز في عملهم، ويشعر الموظف بالكآبة عندما لا ينجح في تحقيق أي شيء ما يتصل بعمله.

وبناء على ما سبق وبعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى توافر وممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية محل البحث كان مرتفعاً، كما اتضح أن مستوى ممارسة الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً، ولذلك يمكن القول إن الهدف الثاني للبحث الذي ينص على: (معرفة وبيان مستوى توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية)، والهدف الثالث للبحث الذي ينص على: (معرفة وبيان مستوى ممارسة أبعاد الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟) قد تمت تحقيقهم.

كما يمكن القول إن التساؤل الثاني للبحث الآتي (ما مستوى توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية؟) التساؤل الثالث الآتي (ما مستوى تطبيق أبعاد الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟) قد تمت الإجابة عنهما.

3) اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لاختبار دور الرقابة الاستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الانغماس الوظيفي بالجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم ذلك كما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (16).

جدول (16) نتائج اختبار دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	8.139	0.635	0.000	66.244	0.363	0.603

يتضح من الجدول (16) وجود دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الرقابة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.356) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، ما يشير إلى أن (36.30%) من مستوى الانغماس الوظيفي المتحقق في الجامعات المبحوثة ناتج عن الالتزام بالرقابة الاستراتيجية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.635)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة اساليب الرقابة الاستراتيجية في

الجامعات المبحوثة إلى زيادة بمقدار (63.50%) في مستوى الانغماس الوظيفي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (66.244) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، ما يعني رفض الفرضية الرئيسية للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أنه.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

● اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	5.709	0.389	0.000	32.590	0.219	0.468

يتضح من الجدول (17) وجود دور ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، حيث أن قيمة معامل التحديد R² تبين بأن وضوح الرؤية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.219) من التغيرات في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، ما يشير إلى أن (21.90%) من الانغماس الوظيفي في الجامعات ناتج عن وضوح الرؤية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.389)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرؤية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (38.90%) في مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.59) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

● اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفهم المقدرات الجوهرية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	5.611	0.415	0.000	31.481	0.213	0.462

يتضح من الجدول (18) وجود دور ذو دلالة إحصائية لفهم المقدرات الجوهرية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، فمعامل التحديد R² تبين بأن فهم المقدرات الجوهرية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.213) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، ما يشير إلى أن (21.30%) من الانغماس الوظيفي في الجامعات ناتج عن ممارسة فهم المقدرات الجوهرية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.415)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في فهم المقدرات الجوهرية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (41.50%) في مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.481) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لفهم المقدرات الجوهرية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁) للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفهم المقدرات الجوهرية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

● اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (19).

جدول (19) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	6.752	0.433	0.000	45.591	0.282	0.531

يتضح من الجدول (19) وجود دور ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، فقيمة معامل التحديد R^2 تبين بأن اختيار الأهداف الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.282) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، ما يشير إلى أن (28.20%) من الانغماس الوظيفي في الجامعات ناتج عن ممارسة الاهتمام باختيار الأهداف الاستراتيجية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.433)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باختيار الأهداف الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (43.30%) في مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.591) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

● اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في

تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (20).

جدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	5.454	0.343	0.000	29.744	204	0.452

يتضح من الجدول (20) وجود دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، فمعامل التحديد R^2 يبين بأن المسؤولية المشتركة بشكل عام يفسر ما نسبته (0.204) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة ، ما يشير إلى أن (20.40%) من الانغماس الوظيفي في الجامعات ناتج عن ممارسة المسؤولية المشتركة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.343)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في المسؤولية المشتركة سيؤدي إلى الزيادة بمقدار (34.30%) في مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.744) عند مستوى دلالة (0.05)،

وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الانغماس الوظيفي، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

● اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (21).

جدول (21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	5.399	0.375	0.000	29.154	0.201	0.448

يتضح من الجدول (21) وجود دور ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، فمعامل التحديد R^2 تبين بأن اتخاذ الإجراءات بشكل عام يفسر ما نسبته (0.201) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، ما يشير إلى أن (20.10%) من الانغماس الوظيفي في الجامعات ناتج عن اتخاذ الإجراءات، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.375)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في اتخاذ الإجراءات سيؤدي إلى زيادة بمقدار (37.50%) في مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.154) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات في تعزيز الانغماس الوظيفي، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية.

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، تم توضيحه في الجدول (22) كما الآتي:

جدول (22) ترتيب تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي.

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	البعد
2	0.000	32.590	0.219	وضوح الرؤية
3	0.000	31.481	0.213	فهم المقدرات الجوهرية
1	0.000	45.591	0.282	اختيار الأهداف الاستراتيجية
4	0.000	29.744	204	المسؤولية المشتركة
5	0.000	29.154	0.201	اتخاذ الإجراءات

يتضح من الجدول (22) أن تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، متفاوت فقد جاء بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية الأعلى تأثيراً في الانغماس الوظيفي، يليه بُعد وضوح الرؤية، يليهما بُعد فهم المقدرات الجوهرية، ثم بُعد المسؤولية المشتركة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد اتخاذ الإجراءات.

بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الرابع للبحث الذي ينص على: (قياس دور الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بـ: (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية)، قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول إن التساؤل الأول للبحث الذي ينص على: (ما دور الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بـ: (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية؟)، قد تمت الإجابة عنه.

الاستنتاجات والتوصيات

1) استنتاجات البحث

1- أظهرت النتائج اهتمام الجامعات المبحوثة اهتماماً مرتفعاً بالرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها، وقد كان اهتمامها ببُعدي (فهم المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية) أكبر من اهتمامها بالأبعاد: (اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) حيث كان الأقل تحققاً.

2- إن الجامعات المبحوثة تمتلك رؤية واضحة، تستخدمها كمرشد لإنجاز أعمالها في المستقبل، وتسهم هذه الرؤية في تحقيق التكامل والانسجام لأنشطة وظائفها، وتشارك الموظفون في وضع رؤية الجامعة.

- 3- إن الجامعات المبحوثة تسعى لاستغلال المقدرات الجوهرية من خلال امتلاك كادر بشري يتمتع بالمهارات والخبرات التي تتميز بها عن المنافسين الآخرين، وتمتلك التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها، وتوفر الجامعة الموارد اللازمة لتحسين عملياتها وأنشطتها، تعد سمعة الجامعة الركيزة الأساسية في أداء خدماتها، وتركز على توظيف قدراتها وإمكانياتها في تقديم خدمات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
- 4- إن الجامعات المبحوثة تعطي اهتماماً كبيراً لاختيار الأهداف الاستراتيجية، وتمتلك أهدافاً استراتيجية واضحة تعتبر مرشداً لها في اتخاذ القرارات، وتتلاءم هذه الأهداف مع الفرص المتاحة أمامها، وتحرص الجامعات على تطوير أهداف مرحلية محددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 5- إن قيادة الجامعات المبحوثة تهتم باتخاذ القرارات بصفة جماعية وتشجع العاملين على العمل الجماعي، وتوفر الوسائل المختلفة للموظفين للحصول على المعلومات اللازمة، وتتعامل مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء أساسيين في المسؤولية.
- 6- إن الجامعات المبحوثة تتميز الجامعات بقدرتها على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير خدماتها، وتعديل من استراتيجياتها وإجراءاتها بما يتوافق مع تغيرات البيئة دون إخلال بالتوجه العام لها، وتحرص على تحديد الأنشطة والإجراءات التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها، إضافة إلى حرصها على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.
- 7- إن مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً، وقد كان الانغماس الوظيفي من خلال بعد (التقاني) الأعلى تحققاً وبدرجة عالية، بينما كان الانغماس الوظيفي من خلال بعدي (الحماس، الانهماك) الأقل تحققاً وبدرجة عالية أيضاً.
- 8- وجود مستويات مرتفعة من التقاني لدى العاملين في الجامعات المبحوثة تجاه عملهم، حيث يبذل الموظفون في الجامعات جهوداً أكثر من المطلوب لإنجاح أعمالهم في الجامعة، كما يشعرون بالفخر عند إتمامهم أعمالهم بكفاءة وتميز، كما تربط الموظفون بزملائهم علاقات عمل وروابط اجتماعية قوية.
- 9- وجود مستويات مرتفعة من الحماس والاندفاع لدى العاملين في الجامعات المبحوثة لنجاح وظائفهم، ويوجهون تفكيرهم لما يؤدي لنجاح وظائفهم، ويسخر الموظفون معظم قدراتهم العلمية وخبراتهم الوظيفية في العمل، كما أنهم يشعرون بالحماس والحيوية أثناء القيام بمهام عملهم، ويحرصون على متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم وأعمالهم.

- 10- يبدي الموظفون في الجامعات المبحوثة درجة عالية من الانهماك بعملهم، ويستثمر الموظفون معظم أوقاتهم في الدوام لصالح العمل، ويشعرون بالسعادة عند عملهم بجهد كبير في الجامعة.
- 11- وجود دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في تحقيق الانغماس الوظيفي بالجامعات اليمينية الأهلية.
- 12- يوجد تفاوت في تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة، فقد جاء بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية الأعلى تأثيراً في الانغماس الوظيفي، يليه بُعد وضوح الرؤية، يليهما بُعد فهم المقدرات الجوهرية، ثم بُعد المسؤولية المشتركة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد اتخاذ الإجراءات.

2) توصيات البحث:

- في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات سنتناولها كما يأتي:
- تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بجميع أبعادها، عن طريق جعل ممارساتها الأولوية في العمل، كونها أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة القيادات في الجامعات.
 - المحافظة على مستوى وضوح الرؤية من قبل الجامعات، من خلال تعزيز مفهوم الرؤية الاستراتيجية وإعلانها لجميع الموظفين، وأن يكون هناك توازن بين هذه الرؤية ومواردها.
 - ضرورة الاهتمام أكثر من قبل الجامعات المبحوثة بفهم واستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، من خلال الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من الموارد البشرية، وذوي المؤهلات العلمية والخبرات العالية وإشراكهم في اتخاذ القرار.
 - العمل على تعزيز مشاركة العاملين في إعداد الخطط وتحديد الأهداف، أو بتطوير الأداء، كالمشاركة في إعداد وصياغة الخطط الخاصة بمجالات عملهم.
 - الاستمرار في الاهتمام من قبل الجامعات المبحوثة بوضوح الرؤية للفرص وتعزيز هذا الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة والبحث عن طرق حديثة تسهل من عملية تحديد الفرص المتاحة.
 - الحفاظ على مستوى الاهتمام بفهم المقدرات الجوهرية وتعزيز هذا الاهتمام من خلال التركيز على خبرات ومهارات العاملين لاستثمار جميع مواردها وفهم المقدرات الجوهرية المتاحة.
 - تعزيز مستوى الاهتمام باختيار الأهداف الاستراتيجية من خلال تركيزها على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

- العمل على تحفيز وتشجيع العاملين على العمل الجماعي في الجامعات، من خلال مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ مشاريعها.
- العمل على تعزيز ثقافة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال عقد البرامج التدريبية والتوعوية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيقات الرشاقة الاستراتيجية.
- المحافظة على مستوى الانغماس الوظيفي في الجامعات المبحوثة بجميع أبعاده لا سيما بعد الانهماك كونه الأقل تحققاً على مستوى بقية الأبعاد.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو جبارة، علي زهير، (2020) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
2. أبو شريعة، سليمان محمد، (2022) أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الازمات ، دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين.
3. أبو غالي، علاء، (2021) القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
4. أحمد، شهناز فاضل، (2016) انغماس الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، بحث تحليلي للآراء عينة العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (91).
5. إسماعيل، سماء جميل أحمد، (2018) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
6. الجبوري، داود جمعه محمد، الجرجري، أحمد حسين حسن، (2022) مستوى الانغماس الوظيفي ، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في قطاع الحويجة الأول للرعاية الصحية الأولية ، مجلة اقتصاديات الأعمال ، المجلد(03) ، العدد(05).
7. الحزباب، محمد، وأبو قاعود، غازي (2020) أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الازمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد(2).

8. الربيعي، مصطفى كاظم حيدر، المولى، سماح مؤيد محمود، (2020) تأثير الاستراتيجية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (123).
9. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد، (2022) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى، المجلد (14)، العدد (01).
10. الشنطي، محمود عبد الرحمن، الجيار، مدحت حمدي، (2021) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (29)، العدد (01).
11. الضابط، محمود محمد، (2021) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (42)، العدد (02)، 2022م.
12. العطوي، عامر علي حسين، حميد، زينه فالح، (2019) دور الانغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (09)، العدد (01).
13. العطار، فؤاد حمودي، الخفاجي، ياسمين قاسم، (2020) دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارة ، المجلد (10)، العدد (42).
14. الفقيه، منال أحمد علي، (2021) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (13).
15. اللسي، عادل حلمي أمين، (2021) الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية - جامعة عيم شمس، المجلد (45)، العدد (04).
16. المرشدي، زهراء كريم حمزة، الشمري، أحمد عبدالله أمانة، (2022) دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (03)، العدد (01).
17. المصري، محمد شفيق سعيد، (2015) الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

18. اليساري، صلاح مهدي عباس، (2020) السمعة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة وارث الأنبياء، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (01).
19. حسن، نهال حيدر، (2022) أثر نظام التدريب في تحقيق الانغماس الوظيفي في وزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
20. حسين، أمينة محمد سليمان، (2021) الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (10)، العدد (03).
21. خلف، ياسر لطيف، عبد، عذراء محسن، محمود، زيد خوام، (2020) القيادة الابوية ودورها في الانغماس الوظيفي، دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الانبار، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد (31)، العدد (02).
22. دريد، حنان، غريب، الطاوي، ليندة، فريحة، (2022) الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة دراسة عينة من الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (09)، العدد (02).
23. صقور، مجد، (2021) أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية، مجلة جامعة تكريت، المجلد (43)، العدد (17).
24. عبد العال، حسن، (2018) دور القيادة الإبداعية في تنمية الانغماس الوظيفي بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
25. عبد العال، عنتر محمد أحمد، (2019) متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد (59).
26. علي، حمدي أحمد عمر، محمد، وفاء محمد علي، (2021) التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سيكولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد (10)، العدد (01).
27. غلام، محمد عبد كاظم، (2022) المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى مدرسي الاعداديات المهنية، مجلة إكليل للدراسات الإنسانية، العدد (11).
28. فرح، فرح يس، (2019) أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القصارف / السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (03)، العدد (01).

29. فرح ، يس فرح ، بدوي، مأمون يسن، بابكر صفاء ياسر، (2019) أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القفارف - السودان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3) ، العدد (1) .
30. فطيمة، العربي، كريمة، رواج، (2021) دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-حاسي مسعود، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
31. محاسنة، أحمد، العلوان، أحمد، العظامات، عمر، (2022) الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد(18)، العدد(01).
32. محمد، عمار عواد، شاكر، مصطفى عبد الرزاق، (2021) دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (17)، العدد(55).
33. نجم، رامي إبراهيم عبد العال، (2019) أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
34. هلال، محمد سعيد عبد المطلب، تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، العدد(29).
35. هنية، محمد (2016) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاعات الصناعات الغذائية في قطاع غزة الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين .

ثانياً: المراجع الإنجليزية :

- 1.Alhalalmeh , M. (2021). The Impact of Strategic Agility on employees' performance in commercial banks in Jordan ،(Management Science Letters,), Vol. (11) <https://growingscience.com/beta/msl/4567-the-impact-of-strategic-agility-on-employees->
- 2.Fakunmoju, S., Arokodare, M., & Makinde, G. (2020), Strategic agility and firm performance of selected oil and gas marketing companies in Lagos State, Nigeria .Ilishan-Remo, Nigeria: Babcock University. <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/430>
- 3.Gerald, Emejulu , Obianuju, Agbasi, Chukwunonso, Nosike ,(2020), Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid -19 pandemic ,International Journal of Financial , Accounting and Management (IJFAM)), Vol. (2) No. (1). <https://goodwoodpub.com/index.php/ijfam/article/view/163>

4. Huang, L. C., Chao-Yang, H. U. N. G., & Ping-Fu, H. S. U. (2020). Relations among Education & Training, Job Involvement, and Organizational Commitment of Volunteers in Government Departments, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, Vol. (68) .
https://www.researchgate.net/publication/339908813_Relations_among_Education_
5. Lungu, Miruna Florina, The influence of strategic agility on firm performance, *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence2020* <https://sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2020-0011>
6. Ogunleye, P. O. & S. A. Adeyemo & M. A. Adesola & Yakubu Yahaya, (2021) Strategic Agility and Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Osun State, Nigeria, *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, Vol. (11) No. (1).
<https://journalsajsse.com/index.php/SAJSSE/article/view/257>
7. Sarkosi Oci, & M. Saleh Mire & , Irsan Tricahyadinata ,(2022), The Effects of Entrepreneur Orientation and Strategic Agility on SMEs Business Performance during the Recession, *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, Vol. (6) No. (3).
<https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2022/03/T22603169174.pdf>
8. Tilman, L., & Charles, J. (2019). *Agility: How to Navigate the Unknown and Seize Opportunity in a World of Disruption*. Missionary.
<https://thekeypoint.org/2020/01/26/agility-how-to-navigate-the-unknown-and-seize-opportunity-in-a-world-of-disruption/>
9. Wangasa ,.C. (2018). Effect of Strategic Agility on performance of commercial banks in Kenya, Master thesis, School of business, Nairobi University, Kenya.
http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/105667/Wangasa_Effect%20Of%20Strategy