



## الرشاقة المهنية وتأثيرها على التميز المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمؤسسات الأكاديمية المصرية

إعداد

د. أحمد محمد أحمد محمد مهران الشريف      د. عبد اللاه أحمد محمود يوسف أبو عميرة  
مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة "بنين"      أستاذ مساعد إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية  
جامعة الأزهر بالقاهرة      كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية –  
بريدة، المملكة العربية السعودية  
ahmedmahran@azhar.edu.eg  
mahran20151980@hotmail.com  
مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة "بنين"  
جامعة الأزهر بالقاهرة  
drabdo20191979@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو 2024

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الشريف، أحمد محمد أحمد محمد مهران؛ أبو عميرة، عبد اللاه أحمد محمود يوسف (2024).  
الرشاقة المهنية وتأثيرها على التميز المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمؤسسات  
الأكاديمية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة  
دمياط، 5(2)3، 349-386.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الرشاقة المهنية وتأثيرها على التميز المهني لأعضاء هيئة

### التدريس ومعاونيهم بالمؤسسات الأكاديمية المصرية

د. أحمد محمد أحمد محمد مهران الشريف؛ د. عبد اللاه أحمد محمود يوسف أبو عميرة

#### مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى قياس تأثير الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني بالجامعات المصرية. ويتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وتم التوصل إلى حجم عينة بمقدار 384 مفردة، وجمعت البيانات عن طريق الاستقصاء الإلكتروني، وبلغت عدد القوائم القابلة للتحليل 328 مفردة أي بنسبة 85٪ تقريباً. وبذلك تم التوصل إلى أهم المساهمات والتي تتمثل في تميز الرشاقة المهنية بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقدرة على الصمود) وذلك بشكل كلي من حيث تأثيرها على التميز المهني. وأيضاً بشكل متفاوت من حيث تأثيرها الإيجابي والمعنوي على كل بعد من أبعاد التميز المهني (التركيز على الطالب، والابتكار، والالتزام بالرؤساء) ويتضح أهم هذا التفاوت في قوة التأثير الإيجابي والمعنوي لُبعد القدرة على التكيف على كل من بعد التركيز على الطالب، وبعد الابتكار. وقوة التأثير الإيجابي والمعنوي لُبعد القدرة على الصمود على الالتزام بالرؤساء. وبناء على هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات للمسؤولين ورؤساء الجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، والتميز المهني لأعضاء هيئة التدريس، والجامعات المصرية.

#### أولاً: المقدمة:

بينما دُفعت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم سابقاً بالحاجة إلى الاستقرار فإنها الآن مدفوعة إلى الرغبة في التغيير الإبداعي والابتكاري. (Janani M and Vijayalakshmi V, 2023) ولقد وُصفت الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس على أنها استراتيجية إدارية تسمح للجامعات السريعة والفعالة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص الناتجة من بيئة غير مستقرة ومتنافسة (Tessarini Junior and Saltorato, 2021). كما أنها وصفت على أنها قدرة الجامعة على التكيف مع التغييرات السريعة للعمل على مرونة التعليم، وتلبية توقعات الطلاب، والتوافق مع استراتيجيات المنافسين، والاستجابة السريعة لسوق العمل (Sharma, Sameer., Oberoi, Jaspreet Singh., Gupta, Rahul Dev., Saini, Sanjeev., Gupta, Arun Kumar., and Sharma, Neeraj, 2022).

وتُعد الرشاقة ضرورة استراتيجية للجامعات في عالم تسوده العولمة مع تفضيلات طلاب وباحثين سريعة التغير فهي تتيح للجامعات التكيف بسرعة وكيفية التعامل مع التغيرات البيئية (Felipe, C.M., Roldan, J.L. and Leal-Rodríguez, A.L. 2016). ولقد أكد كل من (Gouda, Gopal Krishna., and Tiwari, Binita., 2022) على أن هناك طلباً كبيراً على أعضاء هيئة التدريس الأكفاء للتكيف مع الابتكار في بيئة شديدة التقلب. وتُعد رشاقة أعضاء هيئة التدريس الحل الجديد لإدارة بيئة تعليمية وبحثية ديناميكية ومتغيرة، حيث لا يمكن التنبؤ ببقاء الجامعات على قيد الحياة وازدهارها في بيئة تنافسية ومتغيرة بشكل مستمر من خلال التفاعل بسرعة وفعالية مع الأسواق المتغيرة مدفوعة بالمنتجات العلمية والبحثية والخدمات والمعرفة من قبل الطلاب فقط، وإنما يتطلب رشاقة أعضاء هيئة التدريس (Muduli, Ashutosh., 2016).

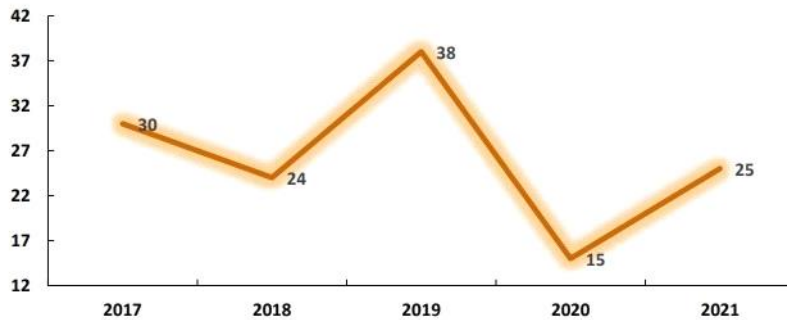
وبذلك يبرز سبب اختيار موضوع هذا البحث في فهم كيفية تأثير الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني في الجامعات المصرية. وكيفية استغلال هذا التأثير لتحسين أدائهم وتحقيق تنافسية أفضل في قطاع التعليم العالي. كما يتعين على الجامعات التفكير في تعزيز الرشاقة المهنية كجزء من استراتيجيتها لبناء بيئة تعليمية ايجابية، وهذا يمكن في إدراكها لأهمية دور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العملية التعليمية والبحثية.

ويتجلى مجال التطبيق لهذا البحث في الجامعات المصرية، والذي يشهد تحديات متزايدة ومنافسة شديدة. إذا تمكنت الجامعات المصرية من تحسين الرشاقة المهنية وزيادة مستوى التميز المهني لدى أعضاء تدريسيها ومعاونيهم، فإنها ستكون في موقع أفضل لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في مصر.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات تحديات إدارية ومهنية أهمها التأثير المدمر لجشع المسؤولين في الجامعات. والذي أدى إلى زيادة التدقيق في الترقيات من قبل وزارة التعليم العالي ومجالس الجامعات. هذه التجارب ليست بالضرورة جديدة حيث تعامل المسؤولون من كل جيل مع حقائق التغيير الذي لا نهاية له. ومع ذلك فإن التحدي الذي يواجه مسؤولي اليوم هو إيجاد أطر إدارية من شأنها مواجهة التغيير المستمر. وأن تسهل سعي الجامعات والكليات إلى تحقيق التميز في الأداء لتلبية توقعات الطلاب، والباحثين، والمجتمع، وتجاوزها. وللأسف لا يتأثر التعليم العالي بالسعي لتحقيق الكفاءة التنظيمية، على الرغم من أن الغالبية العظمى من الكليات والجامعات تستمر في العمل دون النظر إلى البيئة المتغيرة التي تحيط بعالم الأوساط الأكاديمية؛ إلا أنها تهتم بكونها نموذج بيروقراطي. ومع فشل الأوساط الأكاديمية في التعرف على القضايا التي تهتم الجمهور والحكومة والاستجابة لها بشكل استباقي مثل ارتفاع التكاليف- أصبح التعليم العالي محور الاهتمام للمساءلة وضوابط التميز (Wine, Sherryl Leigh., 2011).

ولقد اتضح محدودية وتذبذب عدد براءات الاختراع الممنوحة للجامعات المصرية من عام 2017- 2021 وفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء كما يلي في الشكل التالي رقم (1):



وبالرغم من ذلك تجلت مظاهر التميز الأكاديمي من خلال ما حققته الجامعات المصرية ومراكز البحوث لعام 2023 من تقدم ملموس. فقد تم إدراج 28 جامعة مصرية في تصنيف شنغهاي

(Shanghai) للتخصصات الأكاديمية في الصين. وارتفع أيضًا عدد الجامعات المصرية الداخلة في تصنيف تايمز (Times) إلى 37 جامعة. كما جاءت نتائج تصنيف تايمز للدول العربية بوجود مصر في المركز الأول بين الدول العربية في التصنيف بـ 37 مؤسسة تعليمية من بين 207 جامعة عربية مدرجة هذا العام. كما تم إدراج 13 جامعة مصرية في تصنيف المملكة المتحدة كيو إس (QS)، في الوقت التي تستمر مصر في الحفاظ على أعلى تمثيل بين الدول الأفريقية في هذا التصنيف. كما تحافظ مصر على مكانتها الرائدة في أفريقيا من بين 32 دولة أفريقية للجامعات الأعلى تمثيلًا في القارة الأفريقية. كما يبلغ عدد الجامعات المصرية المدرجة في التصنيف العالمي ويوميتريكس (Webometrics) الإسباني 78 مؤسسة تعليمية وبحثية مصرية. وكما ادرج مؤشر سايماجو (SCImago) العالمي للمؤسسات البحثية والأكاديمية 49 من مؤسسات التعليم العالي والجامعات المصرية. كما تصدر مصر تصنيف ليدن (CWTS Leiden) من بين 1411 جامعة مدرجة في هذا التصنيف ( موقع رئاسة مجلس الوزراء ).

وبذلك يتعين على مؤسسات التعليم العالي أن تختار بين أن تكون متميزة عالميًا وأن تكون الأفضل مقابل أن تكون هائلة وأكبر. والتحدي الأكبر الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي هو الاعتماد على التمويل الذاتي؛ لأن التمويل الحكومي والبحثي أصبح نادرا للغاية وسوف ينخفض في المستقبل، لذلك سيكون هناك طلب على الحلول المتميزة والمبتكرة . ( Sharma,Manoj, Kumar., and Sharma, R. C., 2021). وفي إطار تحديات العصر الحديث والبيئة التنافسية الشديدة التي تعيشها الجامعات المصرية، تبرز أهمية الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الحث على التميز المهني كعوامل حاسمة لتحقيق النجاح والاستدامة.

ومن هذا المنطلق ووفقا لما اشارت اليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالارتقاء بالجامعات المصرية والمؤسسات البحثية وتصنيفاتها الدولية، بما يسهم في تقدمها. وسعيًا لتحقيق رؤية مصر 2030. لذا يحاول هذا البحث تحديد تأثير الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني وذلك في الجامعات المصرية. ومن ثم فإن التساؤل الذي يحاول البحث الإجابة عليه كالتالي:

**هل تؤثر الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تميزهم المهني بالجامعات المصرية؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة اسئلة فرعية كما يلي:**

- السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد التركيز على الطالب كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل تؤثر أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد الابتكار كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل تؤثر أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد الالتزام بالرؤساء كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث؟

### **ثالثًا: أهداف البحث:**

بعد تحديد المشكلة يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مدى تأثير الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني بالجامعات المصرية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية كما يلي:

- تحديد مدى تأثير أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد التركيز على الطالب كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث.
- تحديد مدى تأثير أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد الابتكار كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث؟
- تحديد مدى تأثير أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بُعد الالتزام بالرؤساء كأحد أبعاد تميزهم المهني بالجامعات محل البحث؟
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين ورؤساء الجامعات بناء على ما يتوصل إليه الباحث من نتائج، بما يمكن من تعميمها والاستفادة منها في الواقع العملي.

### رابعاً: أهمية البحث:

على الرغم من الاهتمام الواضح والمتزايد في الدراسات الأجنبية بموضوع دراسة التميز المهني والرقابة المهنية للعاملين- منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين وحتى الآن- إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات الميدانية (وحتى النظرية) التي تتناول هذا الموضوع في الجامعات المصرية. وتمثل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة لكل من الأكاديميين بالإضافة إلى الممارسين، وفيما يلي أهمية الدراسة لدي كل منهما:

### الأهمية العلمية:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة للإسهام في سد الفجوة البحثية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الرقابة المهنية، وتحديدًا فيما يتعلق بممارسة أبعاد الرقابة المهنية التي تساهم في تحقيق التميز المهني. كما تعد الدراسة استجابة لما طالبت به العديد من الدراسات السابقة في إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذه الموضوعات. ولما لها من أهمية بالغة في إثراء المكتبة ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن يوفر هذا البحث قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

### الأهمية العملية:

تتبع أهمية البحث من أهمية المجال التطبيقي، حيث أن قطاع التعليم العالي بات أحد الركائز الأساسية للمجتمعات الحديثة لا سيما في ظل التي التطورات الهائلة التي تشهدها صناعة التعليم على مستوى العالم، وقد لعبت دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية والتطوير داخل قطاع التعليم العالي.

وبذلك تصبح دراسة كل من الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتميز المهني عاملاً حاسماً في عملية التأثير على التعامل مع الجامعات؛ بما يؤدي ذلك إلى تحقيق تقدم كبير في تحسين جودة أداء قطاع التعليم العالي.

وفي ظل القصور في الدراسات والبحوث السابقة الخاصة بتأثير الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتميز المهني. فإن هذه الدراسة تقوم على المساهمة في توسعة فهم القيادات الجامعية لتكون نافذة وبصيرة لهم في مصر نحو العمل على تطوير الاستراتيجيات الإدارية البشرية والتنظيمية بما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعات المصرية.

### خامساً: حدود البحث:

اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ممن لهم اهتمامات بمواقع التواصل الاجتماعي، وبشكل أكثر تحديداً تم اختيار جروبات الفيس الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والواتس ذات الصلة، بسبب إمكانيات البحث المحدودة من حيث الوقت والتكلفة. وبالرغم من أنه تم الحصول على المستقصى منهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، إلا أنه كان للمعارف دوراً كبيراً في تيسير الحصول على البيانات من خلال مساهمتهم في توزيع قوائم الاستقصاء على جروبات جامعتهم، وكلياتهم. وهذا أدى إلى اقتصار البحث على كليات وجامعات معينة مما انعكس على نسبة استجابة تفوق الـ 50% من كليات جامعة الأزهر مقارنة بالجامعات الأخرى. علماً بأنه تم جمع البيانات في فترة تزيد عن 4 أشهر وبشكل مكثف، بداية من شهر سبتمبر 2023 حتى منتصف شهر يناير 2024.

### سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة لتغيرات الدراسة:

#### مفهوم الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

لقد أوضح كل من (Cai, 2018 و Pitafi, Rasheed, Kanwal and Ren, (2020), و Zhao., Huang, Qian., Liu, Hefu and Wang, Xiaoyan, الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على أنها قدرة أو براعة العاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمتهم.

وأشار كل من (Menon, Shalini., and Suresh, M., (2022) إلى الرقابة المهنية على أنها قدرة أعضاء هيئة التدريس واستعدادهم لتحديث مهاراتهم وقدراتهم للتكيف بمرونة وسرعة مع بيئة المنظمة المتغيرة.

كما بين كل من (Ajgaonkar, Suchitra., and Neelam, Netra Ganesh., (2021), الرقابة المهنية على أنها استجابة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للضغوط الكبيرة التي تواجه القدرات الديناميكية للجامعة، والتي تتطلب إعادة تشكيل وتوزيع الموارد البشرية الخارجية والداخلية والحاجة لتحقيق الاستقرار للموارد الداخلية للجامعة.

وكما أشار (Sanatigar, Hoda., Peikani, Mehraban Hadi., and Gholamzadeh Daryoosh., (2017), إلى أن الرقابة المهنية تعبر عن قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وسلوكياتهم التي تساعدهم على خلق رقابة أكبر داخل جامعتهم.

وبالتالي يمكن تعريف الرقابة المهنية وفقاً لغرض البحث الحالي على أنها قدرة أعضاء هيئة التدريس على كل من الاستباقية والتكيف والصمود لمواجهة التغيرات ذات الصلة ببيئة الجامعة الداخلية والخارجية بما يعكس تميزهم المهني.

#### أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

البعد الأول- الاستباقية: أوضح (Bindl, Uta K., and Parker, Sharon K., (2010) الاستباقية على أنها عمل ذاتي وموجه نحو المستقبل بهدف إحداث تغيير بناء. وأوضح (Bindl, Uta Konstanze., (2010) الاستباقية على أنها نوع خاص من السلوك الموجه نحو الهدف بحيث يتولى الأفراد مسؤولية مواقف إحداث التغيير المستقبلي سواء كان لأنفسهم أو لمنظمتهم.

وبالتالي يمكن تعريف الاستباقية وفقا لغرض هذا البحث على انها قدرة عضو هيئة التدريس على المبادرة نحو إصلاح عمله بطرق أكثر فعالية والتزام بما يتوقعه في المستقبل، وحسن استخدامه موارد عمله إلى أقصى حد ممكن سعيا الى تميزه المهني.

**البُعد الثاني- القدرة على التكيف:** اشار اليها (Martin, Andrew J.,(2012) على أنها القدرة على تنظيم الإدراك والعواطف والسلوك بشكل متكيف استجابةً للظروف والأوضاع الجديدة والمتغيرة و/أو التحديات. كما أوضحها (Kodden,Bas.,(2020) على أنها قدرة الفرد، ومهارته و/أو استعدادده ودافعه للتغيير أو ملائمته للمهام الاجتماعية المختلفة أو السمات البيئية.

وبالتالي يمكن تعريف القدرة على التكيف وفقا لغرض هذا البحث على انها قدرة عضو هيئة التدريس على مناسبة سلوكه مع عادات وقيم الآخرين وقبوله الانتقاد البناء وتعديل طريقة عمله وقدرته على الانتقال من مهمة الى أخرى بما يعكس تميزه المهني.

**البُعد الثالث- القدرة على الصمود:** أوضحت (Windle,Gill.,(2011) القدرة على الصمود على أنها عملية التفاوض الفعال مع مصادر الإجهاد أو الصدمات الكبيرة والتكيف معها أو إدارتها . كما أوضحها (Wu,Gang., Feder, Adriana., Cohen,Hagit., Kim, JoannaJ.,(2013) Dennis,Solara., Charney, DennisS., and Mathé, AleksanderA.,(2013) القدرة على التكيف بنجاح في مواجهة الضغوط والشدائد و كما انها تتكيف تكيفاً ناجحاً على الاستجابات الفعالة للتحديات البيئية والمقاومة النهائية للتأثيرات الضارة والمجهدّة. وكما اشارت (Ledesma, Janet., (2014) إلى أنها القدرة على البقاء والتعافي والازدهار أثناء أو بعد مواجهة الشخص الشدائد، والاحباط، وسوء الحظ، وهي ضرورية للقائد الفعال.

وبالتالي يمكن تعريف القدرة على الصمود وفقا لغرض هذا البحث على انها قدرة عضو هيئة التدريس على استيعابه تغييرات العمل وأداء وظيفته في ظل ظروف عمل صعبة ومجهدّة والتعامل بشكل عاجل مع اي خلافات او مشكلات تواجهه في العمل هذا بما يعكس تميزه المهني.

### مفهوم التميز المهني:

يُعد الجانب البشري أساسا لثقافة التميز، ومن أهم المحددات الموجهة للأشخاص هو الاستفادة من القادة وفهم التأثيرات الأخرى بما في ذلك التنوع وكذلك الجوانب الخارجية. وغالبًا ما يُفترض أن ثقافات التميز هي ثقافات عالية الأداء، بحيث يكون هناك توجه قوي نحو كل من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجميع العاملين، والعمليات، ومعايير أداء واضحة، والتزام بالتغيير والقادة. (Provance,Travis W., Ramisetty, Suresh Babu., ) (Urick,Michael Joseph., and Wiczorkowski, Kelly A., 2022).

### أبعاد التميز المهني:

على الرغم من أن هناك الكثير من المؤسسات والدول الذين يضعون معايير واضحة للتميز على سبيل المثال المؤسسة الأمريكية مالكولم بالدريج the Malcolm Baldrige Foundation تشتمل على سبعة أبعاد هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة المعرفة والمعلومات وتحليلها، والتركيز على القوى العاملة، وإدارة العمليات، والنتائج ( the Malcolm Baldrige Foundation). إلا أنه وفقا لغرض البحث الحالي سيتم التركيز على الأبعاد التالية:

**البُعد الأول - التركيز على الطالب:** يُعد التركيز على الطالب بمثابة التركيز على العميل لأن الطالب قطعاً هو من تسعى المؤسسات التعليمية الى ارضائه والحفاظ على دعمه. ويعتمد ذلك على مفهوم الطالب أولاً (Nwokah,N. Gladson., and Maclayton,Darego W., 2006). ولقد أشار الكثير من الباحثين ومنهم (Rangsungnoen,Grid.,(2023) إلى التركيز على الطالب من أهم مكونات تميز الكليات والجامعات. وهي استراتيجية تهدف الى تمكين جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من فهم ضرورة توفير خدمات ذات قيمة وجودة عالية مقابل المال والجهود المبذولة، وذلك سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تعليمية ديناميكية ( Madhani,Pankaj M., (2020).

ومن منطلق أن قطاع التعليم هو عمل يتعلق بالأفراد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين، فإن القادة يعتبرون أن سعادة الطلاب تأتي من خلال التفاعل والاختيار الدقيق والعمل على التدريب والتطوير والتنمية.

وبالتالي يمكن تعريف التركيز على الطالب وفقاً لغرض هذا البحث على انه قدرة عضو هيئة التدريس على الاهتمام بالطالب، وتطوير امكانياته بما يتناسب مع احتياجات الطالب، وقدرته على التواصل الفعال- وذلك نتيجة لرشاقته المهنية.

**البُعد الثاني- الابتكار:** لقد تم قياس التعليم العالي سابقاً من خلال معايير ملموسة مثل عدد المنح البحثية التي تم الحصول عليها، وعدد الخدمات المنتجة، وعدد المنشورات. وأما في الوقت الحاضر فإن القياس غير الملموس أصبح ذو أهمية كبيرة ( Ab Hamid,Mohd Rashid. , Abdullah,Mokhtar.,Mustafa, Zainol.,Zainal Abidin, Nur Balqishanis binti. and Ahmad,Hanafiah., 2015). ويُعد الابتكار عنصراً أساسياً للتفكير والقياس غير الملموس لتمييز الأعمال وأهمها. وما يجب توافره في المنظمات لتبني الابتكار هو استراتيجية المنظمة وثقافتها وقدرتها الداخلية واتاحة التكنولوجيا وقدرة النظام البيئي (Dencik, Jacob., Fisher, Lisa-, Giane ., Higgins, Lisa. , Lipp, Anthony., Marshall , Anthony., and Palmer, Kirsten., (2023).

كما أشار كل من Ab Hamid,Mohd Rashid. , Abdullah,Mokhtar.,Mustafa, Zainol.,Zainal Abidin, Nur Balqishanis binti. ,and Ahmad,Hanafiah., (2015) الى التميز الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدة عوامل مثل الإستراتيجية والأهداف التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة التغيير وممارسات وقدرات الابتكار.

وبالتالي يمكن تعريف الابتكار وفقاً لغرض هذا البحث على انه قدرة عضو هيئة التدريس على تشجيع زملائه على الابتكار، وتقديم ابحاث وافكار جديدة، وإيمانه بتجربة الافكار الجديدة- وذلك نتيجة لرشاقته المهنية.

**البُعد الثالث- الالتزام بالرؤساء:** القيادة هي الاقتناع الذي يوفر القدرة على التحمل للسعي المستمر نحو التميز في العمل والأداء (Edgeman,Rrick I., and Rodgers ,Thomas., (1999). وهذا ما يجعل العاملين ملتزمين بالقيادة أو الرؤساء عاطفياً واخلاقياً. ولقد أشار كل من Yung-Kun (Sung, Hsin-Hui Sunny Hu,(2021) ، و(Burmann C., Zeplin S., Riley N.(2009) الى أن الالتزام بالرؤساء يعبر عن الارتباط النفسي بالرؤساء، وهذا ما يؤثر على استعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن الالتزام بالرؤساء لبنة أساسية في منظمة راسخة. ولقد أشار كل من ( Simi,Jasmine ., and Sudhahar,Clement ., (2019) الى أن احترام المنظمة لما يقدمه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من نتائج حقيقية لها يبني تواصلاً عاطفياً والتزاماً يتجلى في علاقتهم بالرؤساء والجامعة، مما يؤثر عليهم لتجاوز نداء الواجب.



وبالتالي يمكن تعريف الالتزام بالرؤساء وفقا لغرض هذا البحث على انه قدرة عضو هيئة التدريس على بناء علاقات جيدة مع رؤسائه والالتزام بعمله على أكمل وجه، وإيمانه بأهمية الانخراط مع رؤسائه وأنهم الأصول الأكثر قيمة - وذلك نتيجة لرشاقته المهنية.

### الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة أقسام، وفي حين يتناول القسم الأول الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل، فإن القسم الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع، واخيرا يتناول القسم الثالث الدراسات ذات الصلة بالمتغيرين معا، وهي كما يلي:

### الدراسات التي ناقشت المتغير المستقل (الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس):

لقد عملت دراسة **Athamneh, Mohamed Husni Ali., and Jais, (2023)** على فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي، والتواصل الفعال للموظفين، واتخاذ القرارات، ورشاقة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. وأكدت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين كل من الرضا الوظيفي، والتواصل الفعال للموظفين، واتخاذ القرارات- ورشاقة الموارد البشرية. كما كشفت هذه الدراسة أن اتخاذ القرارات، والتواصل الفعال للموظفين يؤثران إيجابيا على رشاقة الموارد البشرية من خلال توسط الرضا الوظيفي.

وقامت دراسة **Das, Kalyan Prasad., Mukhopadhyay, Susmita., and Suar, Damodar., (2023)** على فحص فيما إذا كانت رشاقة القوى العاملة من خلال الأداء المالي وغير المالي تؤثر على سمعة الشركة وما إذا كانت القيادة التحويلية للإدارة العليا وإدارة المواهب من خلال رشاقة القوى العاملة (بأبعادها المتمثلة في القدرة على التكيف، والاستباقية، والقدرة على الصمود) تؤثر على الأداء المالي وغير المالي لشركات تكنولوجيا المعلومات بالهند. وأهم ما انتجت هذه الشركة هو ارتباط رشاقة القوى العاملة العالية (المنخفضة) بزيادة (انخفاض) أداء الشركة بسمعة الشركة العالية (المنخفضة). كما انه يوجد تأثير ايجابي لكل من القيادة التحويلية للإدارة العليا وإدارة المواهب على الأداء المالي وذلك من خلال الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة. كما تبين وجود تأثيرات غير المباشرة أي الوساطة الكاملة باستثناء تأثير رشاقة القوى العاملة من خلال الأداء المالي على سمعة الشركة. وبذلك فإن كل من القيادة التحويلية للإدارة العليا وإدارة المواهب في الشركة يعملان على تطوير رشاقة القوى العاملة، كما تعزز رشاقة القوى العاملة أداء الشركة الذي يولد بدوره السمعة الايجابية للشركة.

ولقد أوضحت دراسة كل من **Zhu, Mengyi., Sun, Yuan., China, Hangzhou., Jeyaraj, Anand ., and Hao, Jie., (2022)** كيفية تأثير خصائص المهام بأبعادها (تعقيد المهمة، وترابط المهمة، وعدم روتينية المهمة ) على مستوى الرشاقة لدى الموظفين، وذلك من خلال الدور الوسيط لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية في الشركات الصينية المتنوعة. واكتشفت أن كل من تعقيد المهمة وترابط المهمة وعدم روتينية المهمة يؤثران بشكل إيجابي على مستوى الرشاقة المهنية للعاملين. وأن رؤية وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية تقوم بتوسط هذه العلاقة. كما أوضحت هذه الدراسة أهمية وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية كأداة داعمة لزيادة مستوى الرشاقة لدى الموظفين في الشركات.

كما قامت دراسة **Menon, Shalini., and Suresh, M., (2021)** على استكشاف وتجميع العوامل التي يمكن أن تساهم في تعزيز الرشاقة لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الهندسية بالهند. وحددت هذه الدراسة 16 عاملاً يمكن أن يعززوا الرشاقة في القوى العاملة وهذه

العوامل هي: دعم الإدارة، والقدرات الجديدة، وتبادل المعرفة، وتجديد القدرة التكنولوجية، والتعلم والابتكار، والتعاون/التشارك، والتواصل، وتوسيع دور أعضاء هيئة التدريس، والتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والمكافآت والتقدير، والاستقلالية، وتمكين الموظفين، ومشاركة الموظفين، والتزام الموظف، والذكاء العاطفي، والتمكين النفسي. كما تشير النتائج إلى أن "دعم الإدارة" هو العامل الأكثر أهمية. كما كان لدى "المكافآت والتقدير" و"تمكين الموظفين" تأثيرًا قويًا. وكما تبين الاعتمادية العالية لكل من "القدرات الجديدة، والتعلم والابتكار" و"توسيع دور أعضاء هيئة التدريس".

#### كما قامت دراسة AL-Ganemi, Shayma Saed Wdaah ., and Chalab, (2021)

على اختبار تأثير سلوكيات القيادة التمكينية التي تعبر عنها بأبعادها (القيادة بالمثال، واتخاذ القرار المشارك، والتدريب، وتبادل المعلومات، وإظهار الاهتمام بالآخرين) على رشاقة القوى العاملة (المرونة، والتكيف، والاستباقية) في المدارس الخاصة في محافظة الديوانية بالعراق. لقد أوضحت الدراسة أن إدارات المدارس الخاصة في مدينة الديوانية تولي اهتماماً بسلوكيات القيادة التمكينية وعملت على تحسينها من خلال التمسك بالقيادة بالمثال، حيث تقدمت هذه الإدارات بجهود جادة وأدت وظائفها بجدية واجتهاد مثل أي عضو آخر في مجموعة العمل المدرسية. كما أظهرت إدارات المدارس الخاصة استخدامها لاتخاذ القرار المشارك، مما ساهم في تحسين السلوكيات القيادية الممكنة لها من خلال تشجيع أعضاء مجموعة العمل على التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم. كما تبين أن إدارات المدارس الخاصة تعزز سلوكيات القيادة التمكينية بناءً على التدريب بشكل رئيسي، حيث تميل هذه الإدارات إلى مساعدة أعضاء المجموعة على التركيز على الأهداف، واقتراح طرق لتحسين أداء أعضاء المجموعة المكلفين بتحقيق هذه الأهداف. وإيضاً أظهرت إدارات المدارس اعتمادها على المرونة بطريقة تعزز من رشاقة موظفيها، نتيجة لرغبتها المستمرة في تغيير أساليب العمل القديمة، ونهجها الحكيم والحذر عند مواجهة حالات الطوارئ والمشكلات. كما أبدت إدارات المدارس اهتمامها بتحسين رشاقة القوى العاملة، وتوجيه سلوكيات القيادة التمكينية لتحسينها من خلال القيادة بالمثال، واتخاذ القرار المشارك، وإظهار الاهتمام، والتفاعل مع الآخرين. كما اتضح أن نفس الأبعاد عملت على تحسين مستوى التكيف والمرونة، بينما اتضح أن الاهتمام بالآخرين يؤدي إلى تحسين مستوى الاستباقية.

#### ولقد هدفت دراسة Pitafi , Rasheed.,Kanwal and Ren,( 2020) إلى تحديد دور

وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسي في تحسين رشاقة الموظفين بأبعادها (القدرة على التكيف، والاستباقية، والقدرة على الصمود) مع مراعاة الدور الوسيط لكل من خبرة العمل، وكفاءة تكنولوجيا المعلومات في بعض الشركات المتنوعة في الصين المستخدمة لوسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية في مكان العمل يرتبط إيجابياً برشاقة الموظفين. كما أن وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية تؤثر إيجابياً على أداء العمل لدى الموظفين. وأن كفاءة تكنولوجيا المعلومات لدى الموظفين ليس له تأثير وسيط في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية ورشاقة الموظفين. ومع ذلك فإن خبرة العمل لدى الموظفين له تأثير وسيط في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية، ورشاقة الموظفين بحيث تكون العلاقة قوية بالنسبة للموظفين الذين يمتلكون مستويات عالية من خبرة العمل. وذلك بسبب أن خبرة العمل والمعرفة في مجال الأعمال تعزز قدرات الأفراد

في المنظمة حيث أن العمال المهرة يمكن أن يتكيفوا مع التكنولوجيات الجديدة بشكل أفضل من العمال غير المهرة.

**كما قامت دراسة Cai, Zhao., Huang, Qian., Liu, Hefu and Wang, Xiaoyan, (2018)** على قياس وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية في تحسين أداء رشاقة الموظفين (بأبعادها المتمثلة في القدرة على التكيف، والاستباقية، والقدرة على الصمود) مع مراعاة الدور الوسيط للحالات النفسية ( المتمثلة في المعنى النفسي، والاتاحة النفسية، والامان النفسي) في بعض الشركات المتنوعة في الصين المستخدمة لوسائل التواصل الاجتماعي المؤسسي. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى ما يلي: (1) يتوسط التوافر النفسي العلاقات بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية والأبعاد الثلاثة لأداء رشاقة العاملين (2) المعنى النفسي يتوسط العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية والاستباقية (3) إن الارتباط بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسي والاستباقية والقدرة على التكيف يتوسط بشكل كبير الأمان النفسي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام المديرين بتعزيز الظروف النفسية للموظفين من أجل إدراك قيمة وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية.

**وقامت دراسة Muduli, Ashutosh.,(2017)** على فحص تأثير كل من الممارسات التنظيمية (من خلال الأبعاد المتمثلة في التعلم والتدريب التنظيمي، وأنظمة المكافآت، ومشاركة الموظفين، وفريق العمل، ومشاركة المعلومات، والتمكين النفسي (من خلال الأبعاد المتمثلة في الاحساس بمعنى الوظيفة، والكفاءة، وتقرير الذات، والتأثير- على رشاقة القوى العاملة (من خلال البعد الواحد مزيج من الاستباقية والقدرة على التكيف والقدرة على الصمود) بالتطبيق على قطاعي التصنيع والخدمات في الهند. ولقد اتضح التأثير الإيجابي لكل من الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة القوى العاملة. حيث اوضحت النتائج أن البيئة التي تشجع العمل في فريق لها تأثير قوي على تعزيز رشاقة القوى العاملة، تليها البرامج التي تتناول أنظمة المكافآت، وإشراك الموظفين، والتعلم والتدريب التنظيمي، ومشاركة المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن رشاقة القوى العاملة يتم تعزيزها من خلال التمكين النفسي بأبعاده وفقا لما يلي: التأثير، وتقرير الذات، والاحساس بمعنى الوظيفة، والكفاءة.

**وعملت دراسة L’Hermitte, Cécile., Tatham, Peter., Bowles, Marcus., and Brooks, Ben., (2016)** على استكشاف الآليات الإستراتيجية الأساسية للرشاقة في سياق اللوجستيات الإنسانية. وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد إستراتيجية للرشاقة (أن تكون هادفة، وتركز على العمل، وأن تكون تعاونية، وأن تكون موجهة نحو التعلم) وتأثيرها على العمليات اللوجستية الإنسانية الرشيقة. وتم إجراء الدراسة على برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة عن طريق المقابلة الشخصية مع خبراء اللوجستيات الإنسانية العاملين لدى برنامج الأغذية العالمي. وأهم ما تبين من هذه الدراسة أهمية القدرات الأربع على المستوى الاستراتيجي وأن قادة ومديري المنظمات الإنسانية لديهم دور مهم يلعبونه في بناء نظام رشيق.

**كما بينت دراسة Alavi, Somaieh., (2016)** أهمية رشاقة القوى العاملة (بأبعادها الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقدرة على الصمود) في تعزيز مرونة التصنيع الخارجي كجزء رئيسي في البيئة الديناميكية. وتم إجراء الدراسة على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في إيران. وتشير النتائج إلى أن رشاقة القوى العاملة تعزز مرونة المنتجات الجديدة ومزيج المنتجات وحجم

الإنتاج. كما تظهر الدراسة أن مرونة مزيج المنتجات تشجع على مرونة حجم الإنتاج والمنتجات الجديدة في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في إيران.

**ولقد أوضحت دراسة ( Muduli, Ashutosh.,(2016)** دور الممارسات التنظيمية المتمثلة في التدريب، ونظام المكافآت، ومشاركة العاملين، ونظام المعلومات، والعمل في فرق - في تعزيز رشاقة القوى العاملة المتمثلة في الأبعاد التالية: التكيف، والمرونة، والقدرة على التطوير، والقدرة على التعاون، والكفاءة، والسرعة، والمعلوماتية. وذلك من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط ببعض الشركات المختارة من القطاعين العام والخاص في مجال التصنيع والخدمات بالهند. ولقد قامت هذه الدراسة على إثبات أن الممارسات التنظيمية لها تأثير إيجابي على رشاقة القوى العاملة من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط. كما أوضحت الدراسة أن الممارسات التنظيمية تؤثر إيجابيا على رشاقة القوى العاملة و أن العمل في فرق عمل لديه أكبر التأثير على رشاقة القوى العاملة، يليه نظام المكافآت، ثم مشاركة العاملين، والتعلم التنظيمي والتدريب، ثم أخيرا أنظمة المعلومات.

### **الدراسات التي ناقشت المتغير التابع (التميز المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم):**

هدفت دراسة **Rangsungron, Grid.,(2023)** إلى قياس معايير بالدريج لتقييم التميز في أداء الأعمال والنظر إليها كنظام متكامل لتمييز أداء الأعمال والعمل على دراسة العلاقات المتبادلة بين السبعة أبعاد المكونة لتمييز الأداء والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات فأما المجموعة الأولى سميت بالمحركات الثلاثة وهي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، وأما المجموعة الثانية سميت بجوهر العمل وهما: العمليات، والقوى العاملة والمجموع الثلاثة هي سميت بالمنتجات وترتكز على النتائج، والمجموعة الأخيرة والرابعة سميت بمركز الدماغ وهي: القياس والتحليل وإدارة المعرفة على أن تكون هذه المجموعة الرابعة كأبعاد وسيطة يكون دروها اساسي في ايجاد العلاقات الايجابية فيما بين المتغيرات وذلك بالتطبيق على شركات الإستيراد والتصدير بتيلاندا. وتبين ان هناك علاقات ايجابية بين أبعاد بالدريج لتقييم التميز في أداء الأعمال وذلك بما يحقق نظاما متكاملًا لتحقيق تميز الأداء هذا مع الدور الايجابي للابعد الوسيطة. هذا كما أظهرت النتائج أن القياس والتحليل وإدارة المعرفة أثرت بشكل مباشر على التركيز على العملاء، وهو المسار الأعلى من بين معايير بالدريج. وهذا هو المحرك الحاسم في التنبؤ بنتائج الأداء من خلال ردود فعل ذات مغزى.

**وأوضحت دراسة Alvarez, Yesenia C.,(2016)** تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين تحصيل الطلاب وإطار الأداء المتميز للتعليم أم لا. ولقد قامت الدراسة بقياس الأبعاد التنظيمية السبعة التي تمثل إطار التميز في الأداء التي اعتمدها المؤسسة الأمريكية مالكولم بالدريج the Malcolm Baldrige Foundation وهي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة المعرفة والمعلومات وتحليلها، والتركيز على القوى العاملة، وإدارة العمليات، والنتائج. وذلك بالتطبيق على منطقتين تعليميتين بجنوب كاليفورنيا. وأظهرت النتائج أن النموذج المكون من ثلاث مكونات هو الأفضل. بالإضافة إلى ذلك، تبين عدم وجود علاقة بين إطار الأداء المتميز للتعليم وتحصيل الطلاب. كما اتضح وجود علاقة ضعيفة بين أربعة أبعاد من الأبعاد السبعة وتحصيل الطلاب.

**وقامت دراسة Corbett, Lawrence M.,(2011)** على قياس التغييرات في درجة تميز الأعمال من خلال فحص العلاقة بين كل من ممارسات تحسين العمليات المعبر عنها بالـ **Lean Six Sigma**، والأبعاد السبعة لمعايير بالدريج من خلال توسط جودة العمليات الداخلية، وجودة المنتج أو الخدمة. وذلك بالتطبيق على شركتان حائزتان على جوائز استخدام **Lean Six Sigma** واحدة في نيوزيلندا والأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج وجود العلاقات الايجابية بين

المتغيرات كما تبين أن منهجية Lean Six Sigma يمكن أن تساهم بقوة في كل بُعد من أبعاد التميز في الأداء. كما تبين عدم وجود مشاكل عن التوافق بين مكونات Lean Six Sigma.

### الدراسات التي ناقشت العلاقة بين المتغير المستقل والتابع (أبعاد الرشاقة المهنية، وأبعاد التميز المهني):

علمت دراسة (Franco, Chiara., and Landini, Fabio (2022) على قياس تأثير رشاقة القوى العاملة على الأداء الابتكاري. وقامت الدراسة بدور ترشيد هذا التأثير ضمن منظور اقتصادي تنظيمي يؤكد على دور الدوافع السلوكية والاتجاهات الإنسانية في عملية الابتكار. كما قامت على توضيح مدى ارتباط المستوى الأعلى من الرشاقة بالالتزام لدى الموظفين كنتيجة لتحفيز الإبداع والابتكار. وباستخدام عينة من 18 ألف مكان عمل في القطاع الخاص في 28 دولة. ولقد اتضح وجود علاقة ارتباطية بين رشاقة القوى العاملة والابتكار. وأن المؤسسات التي تقوم بالابتكار تتمتع بقدرة أعلى من رشاقة القوى العاملة، وتظهر قوة العلاقة بشكل خاص في حالة سرعة المهام، وخاصة بالنسبة لابتكار العمليات. كما تميل مساهمة الممارسات المرتبطة بالرشاقة إلى أن تكون أضعف في الشركات الصناعية حيث تكون الخبرة المتخصصة والفنية أكثر صلة بالابتكار. وكما أوضحت الدراسة أن مناخ العمل الداخلي والتزام الموظفين له تأثيره الإيجابي على الابتكار ويرجع ذلك إلى رشاقة القوى العاملة تعمل على تحسين دافع العمل، مما يؤدي إلى سلوكيات الموجهة نحو الابتكار.

قامت دراسة (Shakhour, Nour Hussein Tawfeeq., Obeidat, Bader Ra'ed, (2021) على اختبار تأثير الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على قطاع خدمات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية والتي من أهمها سرعة الاستشعار، وسرعة الاستجابة باعتبارها نظاماً شاملاً لهما تأثير إيجابي معنوي على التميز التنظيمي. وفي حين أن مفاهيم الرشاقة لم يتم استكشافها على نطاق واسع فيما يتعلق بقطاع الرعاية الصحية، فقد أكدت نتائج الدراسة على شكلين من الرشاقة المطبقة في خدمات الرعاية الصحية، والرشاقة الاستشعارية، ورشاقة الاستجابة حيث يمكن للمؤسسات نشر معظم الجهود لتحقيق التميز. وبذلك يجب أن تسبق الإدارة العليا في بيئة الرعاية الصحية جهود التميز التنظيمي بمبادرات الرشاقة التنظيمية. ولقد أوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة الاستثمار في التكنولوجيا وقنوات الاتصال والموارد عالية الرشاقة والتي تعتبر العامل الرئيسي للرشاقة التنظيمية.

هدفت دراسة (Abdul, H. K. (2018) إلى قياس تأثير الرشاقة الإستراتيجية كوسيط للعلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في قطاع الخدمات الأردني. وتبين أن رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) له تأثير كبير على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد) وكذلك التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الهيكلي، والتميز الثقافي، وتميز القيادة، وتميز الموظف، وتميز العمليات، والتميز التكنولوجي). وكما اتضح أن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي.

## الفجوة البحثية:

ويتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة فيما يلي:

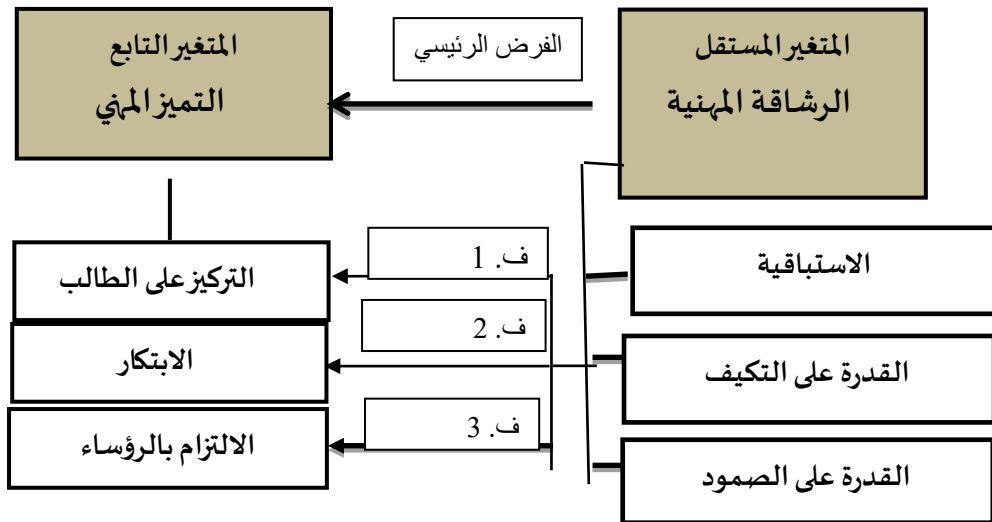
إن غالبية الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في منظمات أعمال صناعية وخدمية بشكل عام. وبذلك يتضح وجود ندرة في الدراسات التي تناولت التأثيرات بين متغيرات الدراسة (التميز المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس) في الجامعات بشكل عام والجامعات المصرية بشكل خاص. كما أن عملية التأثير بين المتغيرات بأبعادها لم تتعرض لها الدراسات السابقة سواء في بيئات أجنبية أو مصرية بنفس النمذجة التي قام البحث الحالي على صياغتها وهذا أهم ما يميز البحث الحالي. وبذلك فإن البحث الحالي يعالج هذا القصور من خلال تناول موضوع الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وموضوع التميز المهني في الجامعات المصرية.

وبوجه عام استطاع البحث الحالي من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة الوصول الى مجموعة المتغيرات المكونة للبحث واستنتاج العلاقات بين المتغيرات بوجه منطقي مما يدفعنا الى عرض لهذه المتغيرات وعلاقتها ببعضها البعض تأهيلاً لاختبارها على أرض الواقع وذلك من خلال العرض التالي:

## سابعاً: تصميم البحث:

### 1- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وللعمل على تحقيق أهدافها تم تحديد أهم المتغيرات والأبعاد المكونة لها في الشكل التوضيحي الآتي المشتمل على الرشاقة المهنية كمتغير مستقل، والتميز المهني كمتغير تابع. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والأبعاد المكونة لها وعلاقتها في الشكل الآتي:



شكل رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة وعلاقتها المقترحة

ويتضح من الشكل السابق رقم (2) أن البحث يحتوي على نوعين من المتغيرات هما: المتغير المستقل، والمتغير التابع. ويتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد تتمثل في: الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقدرة على الصمود. بينما يتكون المتغير التابع من ثلاثة أبعاد هي: التركيز على الطالب، والابتكار، والالتزام بالرؤساء.

## 2- فروض البحث:

يتضمن البحث الحالي فرضا رئيسيا ينبثق عنه عددا من الفروض الفرعية التي تم تطويرها وصياغتها بغرض اختبارها لتحقيق أهداف البحث، وذلك استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها العديد من الأبحاث التي تمت في الرشاقة المهنية من حيث تأثيرها على التميز المهني. وتتضح هذه الفروض على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي:** تؤثر أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقدرة على الصمود) تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تميزهم المهني (التركيز على الطالب، والابتكار، والالتزام بالرؤساء) بالجامعات المصرية. وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية، تتضح فيما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** تؤثر أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرًا إيجابيًا معنويًا في تركيزهم على الطالب بالجامعات محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثاني:** تؤثر أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على ابتكارهم بالجامعات محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثالث:** تؤثر أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على التزامهم بالرؤساء بالجامعات محل الدراسة.

## 3- أنواع ومصادر البيانات:

تنقسم البيانات التي اعتمد عليها البحث الحالي إلى بيانات ثانوية وبيانات أولية. وفيما يلي توضيح هذين النوعين من البيانات وبعض المصادر التي اعتمد عليها في الحصول على هذه البيانات:

- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والإحصائيات والسجلات ذات الصلة والتي تناولت موضوعات الرشاقة المهنية والتميز المهني.
- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم جمعها ميدانيا من خلال قائمة الاستقصاء ذات الصلة بالبحث من عينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية حيث تم توزيع الاستقصاء الكترونيا من خلال نموذج Google forms على جروبات مواقع التواصل الاجتماعي كما تم الاستعانة ببعض الزملاء بالجامعات لرفع الاستقصاء على جروبات الجامعات المصرية. وتم الحصول على 328 قائمة صالحة للتحليل الإحصائي. وتتضح محاور قائمة الاستقصاء فيما يلي:

**المحور الأول: الرشاقة المهنية:** يتضمن التعرف على واقع الاهتمام بالرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال 17 عبارة. وتم

الاعتماد على الدراسات السابقة المذكورة في هذا البحث وتم تعديلها بما يتناسب مع طبيعة البحث واهدافه.

**المحور الثاني: التميز المهني:** يتضمن التعرف على مدى قوة التميز المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال 13 عبارة. ولقد استقى البحث الحالي أبعاد التميز المهني من أبعاد التميز التنظيمي المذكوره في الدراسات السابقة وبشكل رئيسي على دراسة ( Girard, Tulay., and Pinar, Musa.,(2008). وتم تعديلها وتويفيقها بما يتناسب مع ظروف البحث وأهدافه وبيئته ومقاييس المتغير المستقل.

#### 4.مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الأكاديمية المصرية وهو مجتمع يفوق 100000 مفردة (الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء) . وقد تم تحديد حجم العينة الكترونيًا باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، وتساوى 384 مفردة.

#### ثامنًا: الدراسة الميدانية:

#### تقييم قائمة الاستقصاء:

- الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء: لقد تم عرض قائمة الاستقصاء على بعض من أساتذة الجامعة المتخصصين. وطلب منهم كتابة كل ما يرونه من تعليقات أو استفسارات حول الأسئلة المتضمنة بالقائمة، وقد ترتب على ذلك إجراء بعض التعديلات على الأسئلة وإعادة صياغتها وحذف بعضها وغيرها من التعديلات التي تمت على القائمة. ثم قام الباحث بعرضها على عدد 30 مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل الدراسة للتأكد من فهمها والقدرة على الاستجابة في وقت محدود قبل عرضها على مفردات عينة الدراسة. وذلك وصولاً الى الشكل النهائي للقائمة.
- موثوقية وثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء يوضح الجدول التالي معاملات الموثوقية والثبات والصدق الذاتي لمتغيرات وأبعاد البحث كما يلي:

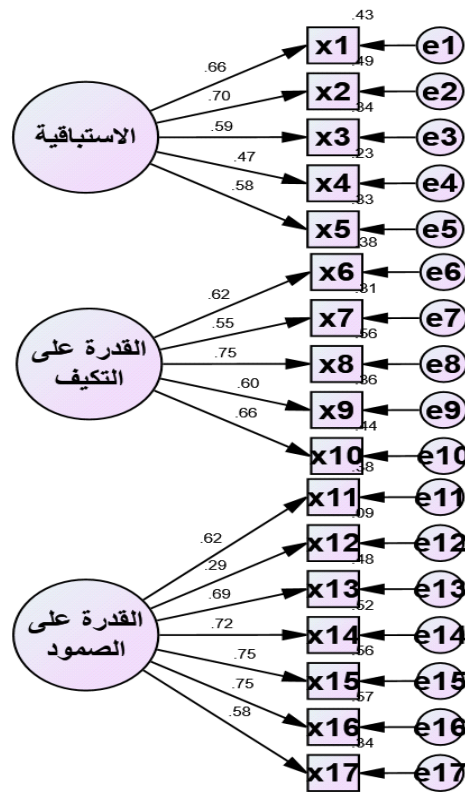
جدول رقم (1) يوضح معاملات الموثوقية والثبات والصدق الذاتي لمحتويات قائمة الاستقصاء

الأبعاد المكونة لقائمة الاستقصاء	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا $\alpha$	معامل الصدق الذاتي
الاستباقية	5	0.872	0.934
القدرة على التكيف	5	0.818	0.904
القدرة على الصمود	7	0.834	0.913
الرشاقة المهنية	17	0.901	0.949
التركيز على الطالب	4	0.854	0.924
الابتكار	5	0.831	0.912
الالتزام بالروساء	4	0.799	0.894
التميز المهني	13	0.877	0.936



يوضح الجدول السابق رقم (1) معاملات الموثوقية والثبات والصدق الذاتي لمحتويات قائمة الاستقصاء، حيث تستند هذه القائمة إلى معايير قوية للموثوقية والثبات والصدق الذاتي. يُظهر معامل ألفا كرونباخ العالي في العديد من الأبعاد، مما يشير إلى تجانس وثبات البيانات في القائمة. بالإضافة إلى ذلك يُظهر معامل الصدق الذاتي الارتباط الجيد بين الفقرات في الأبعاد المختلفة، مما يشير إلى دقة وموثوقية وصدق القائمة كأداة لقياس الرشاقة المهنية والتميز المهني.

**الصدق العاملي لمتغير وأبعاد الرشاقة المهنية:** يوضح الشكل التالي رقم (3) نتائج تحليل بيانات البحث وفقاً لاختبار التحليل العاملي التأكيدي بقائمة الاستقصاء:



شكل رقم (3) يوضح نتائج اختبار التحليل العاملي التأكيدي للمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة المهنية) بقائمة الاستقصاء

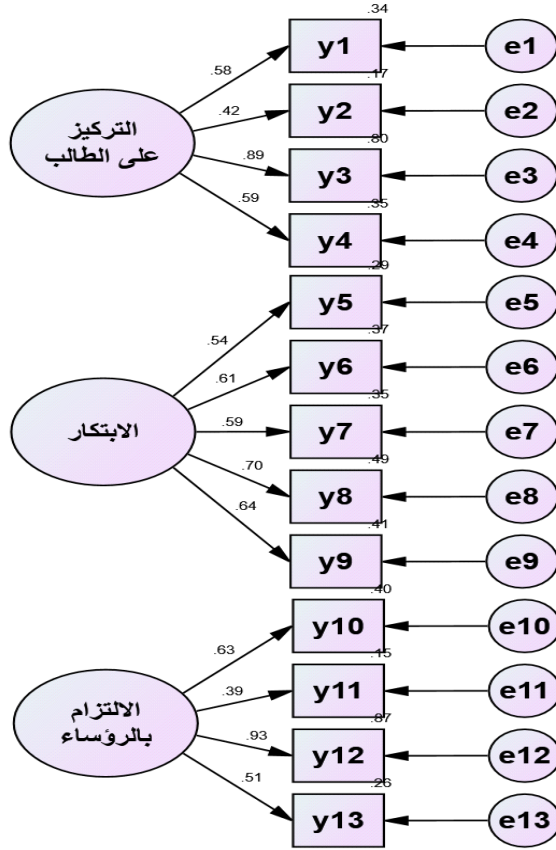
يتضح من الشكل أعلاه ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن 0.3، ولمزيد من التوضيح يعرض الجدول التالي رقم (2) مؤشرات الحكم على الصدق العاملي التأكيدي لمقياس الرشاقة المهنية:

جدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار التحليل العاملي التأكيدي للمتغير المستقل (أبعاد الرضاقة المهنية) بقائمة الاستقصاء

الأبعاد	العبارات	معامل التحميل
الاستباقية	أبادر إلى إصلاح أي شيء لا يعجبني في عملي	.657
	أسعى إلى إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء وظيفتي	.698
	أستطيع اختيار الوقت المناسب للعمل الذي أتوقع أن أقوم به	.587
	التزم بما يجب على فعله في عملي	.474
القدرة على التكيف	أقوم بإيجاد طرق جديدة لاستخدام الموارد المتاحة عند عدم كفايتها	.576
	أستطيع تكيف تصرفاتي بشكل يعكس احترام عادات وقيم الآخرين	.620
	أقبل الانتقاد البناء	.553
	أقوم بتعديل طريقة عملي لتتناسب مع الاجراءات الجديدة للعمل	.749
القدرة على الصمود	أستطيع التعامل مع البرامج الأجهزة الجديدة في العمل	.596
	يمكنني التكيف بسرعة على الانتقال من مهمة إلى أخرى	.665
	استوعب تغييرات العمل واستفيد منها في وظيفتي	.615
	أستطيع أداء وظيفتي دون معرفة الصورة الكاملة للعمل	.292
	أحافظ على هدوني واتزاني عندما أواجه ظروف عمل صعبة	.694
	أستطيع أداء وظيفتي بكفاءة حتى وان كانت ظروف العمل مجهدة	.718
	أعمل جيداً حتى عند مطالبتي بتنفيذ جدول زمني يصعب تنفيذه	.748
	أحاول ادارة اي مشكلة ناتجة عن حدوث اي اختلافات في العمل	.753
أأخذ مساراً بديلاً مناسباً للتعامل مع اي مشكلة عاجلة تواجه عملي	.580	
المؤشرات		
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square ((CMIN/DF	أقل من أو تساوي 3	2.682
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation ((RMSEA	أقل من 0.08	0.032
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index ((GFI	كلما اقتربت قيمة كل مؤشر من الواحد	0.871
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI	الصحيح دل ذلك على	0.881
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI	تطابق أفضل للنموذج	0.847
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI	مع بيانات عينة البحث	0.867

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على الصدق العاملي لمقياس الرضاقة المهنية مقبولة إحصائياً. وأن عبارات قياس أبعاد الرضاقة المهنية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

- الصدق العملي لمتغير وأبعاد التميز المهني: يوضح الشكل التالي رقم (4) نتائج تحليل بيانات البحث وفقا لاختبار التحليل العملي التأكيدي بقائمة الاستقصاء:



شكل رقم (4) يوضح نتائج اختبار التحليل العملي التأكيدي للمتغير التابع (أبعاد التميز المهني) بقائمة الاستقصاء

ويتضح من الشكل السابق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن 0.3 ولمزيد من التوضيح يعرض الجدول التالي مؤشرات الحكم على الصدق العملي التأكيدي لمقياس التميز المهني:

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار التحليل العاملي التأكيدي للمتغير التابع (أبعاد التميز المهني) بقائمة الاستقصاء

الأبعاد	العبارات	معامل التحميل
التركيز على الطالب	الاهتمام بالطالب يتصدر أولوياتي	.558
	أقوم بتطوير أدائي بحسب احتياجات الطلاب	.421
	استمع الى آراء الطلاب بكل اهتمام	.895
	أحافظ على التواصل مع طلابي بعد إنتهاء التعامل الدراسي أو البحثي	.591
الابتكار	أقوم بتشجيع زملائي على الابتكار	.587
	غالبًا ما أقوم بأبحاث علمية مبتكرة لتقديم حلول عملية للمجتمع	.623
	أقوم على تنفيذ أفكار جديدة لخدمة الطلاب	.602
	غالبًا ما أقدم أفكارًا جديدة لاجراءات العمل	.717
الالتزام بالرؤساء	أومن بتجربة الأفكار الجديدة	.643
	أتمتع بعلاقات جيدة جدا مع رؤساء العمل	.655
	ألتزم بعملتي على أكمل وجه	.379
	أومن بأهمية الانخراط في العمل مع رؤسائي	.910
	أومن بأن الرؤساء هم الأصول الأكثر قيمة في العمل	.506
المؤشرات		قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square ((CMIN/DF	أقل من أو تساوي 3	2.405
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation ((RMSEA	أقل من 0.08	0.031
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI	كلما اقتربت قيمة كل مؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.987
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index ((CFI		0.945
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index ((NFI		0.897
مؤشر توكر لويس ( Tucker-Lewis Index (TLI		0.992

ويتضح من الجدول أعلاه أن جميع مؤشرات الحكم على الصدق العاملي لمقياس التميز المهني مقبولة إحصائياً. وأن عبارات قياس أبعاد التميز المهني تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

## 2- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة:

يتمثل دور الإحصاء الوصفي للبيانات في توصيف بيانات العينة. وفيما يلي توصيف بيانات العينة من حيث الحجم، ونسبة الاستجابة، ثم توصيف العينة حسب المتغيرات الديموجرافية التي تضمنتها قائمة الاستقصاء.

فأما بالنسبة لتوصيف العينة من حيث الحجم فقد بلغ حجم العينة 384 مفردة، وقد بلغ معدل الاستجابة في البحث الحالي 85 % تقريباً، حيث استطاع الباحث الحصول على ردود 328 قائمة مقبولة للتحليل من جملة القوائم الموزعة (وعددتها 384 قائمة)، وبعد المراجعة قام الباحث بترميز المتغيرات وإدخال بيانات كل القائمة على الحاسب.

وأما بالنسبة لتوصيف العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية للمستقصى منهم فقد ظهرت نتائج توصيف العينة كما يوضحها الجدول التالي رقم (4) المتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة البحث بناء على المتغيرات الديموغرافية للمستقصى منهم

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكور	230	70%
	إناث	98	30%
الدرجة الوظيفية	أستاذ دكتور	71	21.6%
	أستاذ مساعد أو مدرس	218	66.4%
	مدرس مساعد أو معيد	39	12%
	الإجمالي	328	100%

فبالنظر إلى هذا الجدول يتضح أن عدد المستجيبين في عينة البحث من الذكور بلغ 230 مفردة أي بنسبة 70% . أما عدد المستجيبين من الإناث فقد بلغ 98 مفردة أي بنسبة 30%. ومن هنا يتضح زيادة عدد الذكور عن عدد الإناث في عينة البحث.

كما يتضح أن نسبة كبيرة من المستجيبين في عينة البحث تتمركز في الدرجة الوظيفية أستاذ مساعد أو مدرس حيث بلغ عددهم في عينة البحث في هذه الدرجة الوظيفية 218 مفردة أي بنسبة 66.4 %، ويليهما درجة استاذ دكتور بعدد 71 مفردة أي بنسبة 21.6%، وأخيراً بلغ عدد أصحاب درجة مدرس مساعد ومعيد 39 مفردة وذلك بنسبة 12%.

وأما بالنسبة لتوصيف العينة من حيث عدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للكلية والجامعة فقد ظهرت نتائج توصيف العينة كما يوضحها الجدول التالي رقم (5) المتعلق بعدد مفردات عينة 328 مفردة بنسبة استجابة 85% تقريباً كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة وفقا لعدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بعض الكليات بالجامعات المصرية

م	الجامعة	الكلية	حجم العينة
1	الأزهر (184 مفردة بنسبة 56% تقريبا)	التجارة	90
2		العلوم	16
3		الزراعة	5
4		الشريعة والقانون	11
5		الإعلام	2
6		لغات وترجمة	6
7		العلوم	6
8		الصيدلة	7
9		اصول الدين	4
10		الهندسة	12
11		دراسات اسلامية وعربية بنات	8
12		الطب البشري	7
13		طب اسنان	5
14		البنات الإسلامية	3
15		اللغة العربية	2

تابع جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة وفقا لعدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بعض الكليات بالجامعات المصرية

م	الجامعة	الكلية	حجم العينة
16	القاهرة (28 مفردة بنسبة 8.5% تقريبا)	الطب	4
17		التجارة	14
18		الاسنان	6
19		رياض الاطفال	4
20	الزقازيق (22 مفردة بنسبة 6.7% تقريبا)	التجارة	18
21		معهد الدراسات والبحوث الاسيوية	4
24	الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (4 مفردة بنسبة 1.2% تقريبا)	الطب	4
10		اكاديمية القاهرة الجديدة (3 مفردة بنسبة 56% تقريبا)	3
24	اكاديمية النيل للعلوم التجارية (2 مفردة بنسبة 0.9% تقريبا)		2
25	عين شمس (18 مفردة بنسبة 5.4% تقريبا)	الطب	4
26		كلية البنات	10
27		الحقوق	4
28	الصالحية (1 مفردة بنسبة 0.3% تقريبا)	إدارة الاعمال	1
29	المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا (4 مفردة بنسبة 1.2% تقريبا)		4
30			

تابع جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة وفقا لعدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على بعض الكليات بالجامعات المصرية

م	الجامعة	الكلية	حجم العينة
31	الاسكندرية (16 مفردة بنسبة 4.8% تقريبا)	التمريض	3
32		التربية الرياضية	5
33		الأعمال	8
34	حلون (17 مفردة بنسبة 5.2% تقريبا)	الخدمة الاجتماعية	7
35		التجارة وإدارة الأعمال	6
36	المنصورة (18 مفردة بنسبة 5.4% تقريبا)	الفنون الجميلة	4
37		الهندسة	3
38	المنوفية (11 مفردة بنسبة 3.3% تقريبا)	الطب	3
39		الزراعة	4
40		التربية	3
41		التجارة	5
42	المنوفية (11 مفردة بنسبة 3.3% تقريبا)	كلية الحاسبات والمعلومات	2
43		الصيدلة	4
44		التجارة	5

فبالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن عدد المستجيبين في عينة البحث يبلغ 44 كلية بإجمالي 13 جامعة وقد ساهمت جامعة الأزهر بعدد بلغ 184 مفردة أي بنسبة 56% . كما ساهمت الجامعات



الأخرى بشكل متوازن تتأرجح في متوسط عدد 12 مفردة تقريبا أي بنسبة 8.3%. ومن هنا يتضح زيادة عدد جامعة الأزهر عن عدد الجامعات الأخرى في عينة البحث.

### 3- اختبار فروض البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث تم صياغة الفرض الرئيسي على النحو التالي: تؤثر أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والقدرة على الصمود) تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تميزهم المهني (التركيز على الطالب، والابتكار، والالتزام بالرؤساء) بالجامعات المصرية. ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرشاقة المهنية على التميز المهني

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
0.692	0.832	000.	734.096	0.000	8.263	0.755	0.832	التميز المهني	الرشاقة المهنية

ويشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة المهنية على التميز المهني بالجامعات محل الدراسة. وذلك وفقا لاختبار (T)، وقد بلغ معامل الانحدار اللامعاري للرشاقة المهنية 0.755، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 734.096 بمستوى دلالة إحصائية  $> 0.01$ . وهو ما يعكس معنوية النموذج الكلي. كما يشير معامل التحديد إلى أن الرشاقة المهنية مجتمعة تفسر ما نسبته 69% من التغير في التميز المهني، بينما ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. وبذلك يمكننا قبول الفرض الرئيسي.

وقد تم اختبار هذا الفرض جزئيا من خلال ثلاثة فروض متفرعة عنه؛ لتحقيق أهداف البحث، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis، كما يتضح فيما يلي:

اختبار الفرض الفرعي الأول: ينص الفرض الفرعي الأول لهذا البحث على أنه " تؤثر الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرا إيجابيا معنويا في التركيز على الطالب بالجامعات المصرية محل الدراسة". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (7) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرضاقة المهنية في التركيز على الطالب

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.505	.711	.000	110.193	.004	2.940	.178	.183	التركيز على الطالب	الاستباقية
				.000	8.118	.497	.519		القدرة على التكيف
				.326	.985	.048	.058		القدرة على الصمود

ويشير الجدول أعلاه الى وجود تأثير إيجابي معنوي على التركيز على الطالب بالجامعات المصرية محل الدراسة. وذلك وفقا لمعامل Beta لكل من القدرة على التكيف بمقداره 0.519، والاستباقية بمقدار 0.183 على الترتيب. وفي نفس الوقت يتضح عدم معنوية تأثير القدرة على الصمود في التركيز على الطالب. وذلك وفقا لاختبار (T) بمستوى دلالة  $> 0.01$ . كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بمقدار 110.193 وبمستوى دلالة إحصائية  $> 0.001$ ، وهو ما يعكس معنوية النموذج الكلي. كما يشير معامل التحديد إلى أن كل من القدرة على التكيف، والاستباقية مجتمعة تفسر ما نسبته 54% من التغير في التركيز على الطالب، بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي الأول جزئيا.

اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص الفرض الفرعي الثاني لهذا البحث على أنه "تؤثر أبعاد الرضاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم تأثيرا إيجابيا معنويا على ابتكارهم بالجامعات المصرية محل الدراسة". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (8) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرضاقة المهنية على الابتكار

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.599	.774	.000	161.599	.000	4.037	.223	.226	الابتكار	الاستباقية
				.000	6.661	.372	.383		القدرة على التكيف
				.000	4.710	.209	.248		القدرة على الصمود

ويشير الجدول رقم (8) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من القدرة على التكيف، والقدرة على الصمود، والاستباقية، بالترتيب على الابتكار بالجامعات المصرية محل الدراسة. وذلك وفقا لاختبار (T) بمستوى دلالة  $0.01 >$ ، وذلك وفقا لمعامل Beta لكل من القدرة على التكيف بمقدار 0.383، والقدرة على الصمود بمقدار 0.248، والاستباقية بمقدار 0.226. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 161.599 بمستوى دلالة إحصائية  $0.01 >$ ، وهو ما يعكس معنوية النموذج الكلي. كما يشير معامل التحدي إلى أن القدرة على التكيف، والقدرة على الصمود، والاستباقية مجتمعة تقدر ما نسبته 60% من التغير في الابتكار بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

**اختبار الفرض الفرعي الثالث:** ينص الفرض الثالث لهذا البحث على أنه " تؤثر أبعاد الرضاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرا ايجابيا معنويا على الالتزام بالرؤساء بالجامعات محل الدراسة". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

**جدول رقم (9) نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتأثير أبعاد الرضاقة المهنية على الالتزام بالرؤساء**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.721	.849	.000	279.599	.000	3.519	.143	.165	الالتزام بالرؤساء	القدرة على التكيف
				.000	9.766	.402	.469		القدرة على الصمود
				.000	6.902	.226	.303		الاستباقية

يشير الجدول السابق رقم (9) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من القدرة على الصمود، والاستباقية، والقدرة على التكيف بالترتيب على الالتزام بالرؤساء بالجامعات المصرية محل الدراسة. وذلك وفقا لاختبار (T) بمستوى دلالة  $0.01 >$ ، وذلك وفقا لمعامل Beta لكل من القدرة على الصمود بمقدار 0.469، والاستباقية بمقدار 0.303، والقدرة على التكيف بمقدار 0.165، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 279.599 بمستوى دلالة إحصائية  $0.01 >$ ، وهو ما يعكس معنوية النموذج الكلي. كما يشير معامل التحديد إلى أن كل من القدرة على الصمود، والاستباقية، والقدرة على التكيف، مجتمعين يفسروا ما نسبته 72% من التغير في الالتزام بالرؤساء بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

### تاسعاً: مناقشة نتائج البحث:

توصل البحث الى نتيجة رئيسية مفادها " تؤثر أبعاد الرضاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرا ايجابيا معنويا على تميزهم المهني (التركيز على الطالب، والابتكار، والالتزام بالرؤساء) بالجامعات المصرية محل الدراسة. وبشكل اجمالي تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل دراسة Das,Kalyan Prasad., Mukhopadhyay,Susmita., and Shakhour,Nour Hussein Tawfeeq., Obeidat,Bader ، Suar,Damodar.,(2023) Yousef .,Jaradat,Mais osama., Alshurideh,Muhammad., Masa'deh,Ra'ed,

(2021) إلا أنه يتضح بشكل أكثر تفصيلا وجود تفاوت في قوة التأثير الإيجابي والمعنوي لأبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني . وبشكل محدد يظهر التفاوت في قوة بُعد القدرة على التكيف من حيث تأثيره الإيجابي والمعنوي على كل من بعد التركيز على الطالب، وبُعد الابتكار. كما يتضح أيضا ذلك في بُعد القدرة على الصمود من حيث تأثيره على الالتزام بالرؤساء وتُعد هذه النتائج ذات صلة وثيقة بطبيعة مجال تطبيق هذا البحث وهو الجامعات المصرية. وسيتم عرض نتائج البحث تفصيلا كما يلي:

#### **النتائج المتعلقة بالهدف الأول وهو تحديد مدى تأثير الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التركيز على الطالب بالجامعات محل الدراسة:**

توضح النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي متفاوتا لأبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التركيز على الطالب بالجامعات محل الدراسة. وفيما يتعلق بترتيب أهمية الأبعاد يمكن ملاحظة أن القدرة على التكيف يأتي في المرتبة الأولى. ثم يأتي الاستباقية في المرتبة الثانية والأخيرة. بينما يتضح عدم معنوية بُعد القدرة على الصمود.

وهذا يشير إلى أهمية تعديل طريقة العمل بما تتناسب مع احتياجات الطلاب وتكيف التصرفات بما تعكس احترام قيمهم وعاداتهم، وذلك بما يؤدي الى الاهتمام بأراء الطلاب وبأولوياتهم. وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Rangsunoen, Grid.,(2023)، و (Kodden,Bas.,(2020)، و (Cai, Zhao., Huang, Qian., Liu,Hefu and Wang,Xiaoyan (2018). في بعدي القدرة على التكيف والاستباقية الا انها تختلف في بُعد القدرة على الصمود وربما يرجع عدم معنوية القدرة على الصمود في التركيز على الطلاب إلى طبيعة مجال التطبيق الذي يتطلب معاملة مختلفة في العلاقة بين عضو هيئة التدريس والطلاب التي تتطلب طريقة فيه نوع من الاحترام والانصات من جهة الطالب لأستاذه وذلك وفقا لخبرة الطالب المحدودة. كما أن من أهم مكونات القدرة على الصمود هو العمل دون معرفة الصورة الكاملة لأي عمل يقوم به تجاه الطالب وهذا يصعب تطبيقه وفقا لطبيعة العلاقة. وربما يرجع الى عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على استيعاب تغييرات العمل وعدم قدرتهم في المحافظة على هدوئهم وازانهم عند مواجهتهم ظروف عمل صعبة تجاه الطالب. وبذلك يمكن استنتاج أهمية تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كل من بُعد القدرة على التكيف، والاستباقية؛ وذلك لضمان تحسين جودة التعليم وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الطلاب والتركيز عليهم.

#### **النتائج المتعلقة بالهدف الثاني وهو تحديد مدى تأثير أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تأثيرا ايجابيا معنويا على ابتكارهم بالجامعات المصرية محل الدراسة:**

توضح النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي متفاوتا لأبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ابتكارهم بالجامعات المصرية محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Ab Hamid,Mohd Rashid., Abdullah, Mokhtar., Mustafa, Zainol., Zainal Abidin, Nur Balqishanis binti. ,and Ahmad, Hanafiah., (2015) وفيما يتعلق بترتيب أبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من حيث تأثيرها على ابتكارهم جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد القدرة على التكيف. بينما يكون الترتيب الثاني هو بُعد القدرة على الصمود. وأخيرا جاء بُعد الاستباقية في المرتبة الثالثة.

وبذلك تشير النتائج إلى أن الأبعاد الأكثر أهمية للرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس هما القدرة على التكيف والقدرة على الصمود، حيث يلعبان دورًا أكبر من الاستباقية. وبذلك يتطلب العمل على التحسين المستقبلي في الابتكار تركيزًا على تعزيز هذين البعدين بشكل خاص حيث أن كلما زادت قدرة عضو هيئة التدريس على مناسبة سلوكه مع عادات وقيم الآخرين وقبوله الانتقاد البناء وتعديل طريقة عمله وقدرته على الانتقال من مهمة إلى أخرى، واستيعابه تغييرات العمل وأداء وظيفته في ظل ظروف عمل صعبة ومجهدة، والتعامل بشكل عاجل مع أي خلافات أو مشكلات تواجهه في العمل – زاد تميزه الابتكاري. مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية جامعية أكثر ابتكارًا من خلال الرشاقة المهنية.

**النتائج المتعلقة بالهدف الثالث وهو تحديد مدى تأثير الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الالتزام بالرؤساء بالجامعات المصرية محل الدراسة:**

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي متفاوتًا لأبعاد الرشاقة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الالتزام بالرؤساء بالجامعات المصرية محل الدراسة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة AL-Ganemi, Shayma Saed Wdaah ., and Chalab, (2021) ولقد تبين أن ترتيب أبعاد الرشاقة المهنية من حيث تأثيرها على الالتزام بالرؤساء جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد القدرة على الصمود. بينما يكون الترتيب الثاني هو بُعد الاستباقية. وأما بُعد القدرة على التكيف جاء في الترتيب الثالث والأخير.

وبذلك يمكن التأكيد على أن كل من استيعاب تغييرات العمل، وأداء الوظيفة دون معرفة الصورة الكاملة، والهدوء عند مواجهة الظروف الصعبة، ومحاولة حل أي اختلاف في العمل، واتخاذ البدائل المناسبة للتعامل مع أي مشكلة تواجه العمل – يؤدي إلى الانخراط والالتزام والعلاقات الجيدة مع رؤساء العمل، والامتثال لقوانين وأنظمة العمل، والمعايير المهنية والأخلاقية ذات الصلة بالرؤساء. وكما أن اهتمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالاتصالات المتبادلة التي تعمل على نجاح العلاقات الإيجابية يعكس سعادة الرؤساء بالجامعات الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات المصرية.

## **عاشراً: توصيات البحث:**

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث وفي ضوء تحقيق أهدافه. نوصي قادة الجامعات المصرية وقطاعاتها وجميع المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية أن يتخذوا النتائج وخاصة تعزيز التميز المهني من خلال الرشاقة المهنية والعمل على تحسين الاستباقية، والقدرة على التكيف والقدرة على الصمود على أساس الرشاقة المهنية. نبراساً ومرشداً عند التخطيط للوفاء بوعده الجامعات نحو تقديم عملية تعليمية متميزة ولبرامج تعميق الرشاقة المهنية في ذهن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتطويرها، وأيضاً عند تصميم برامج التوظيف مع الأخذ في الاعتبار ترتيب أبعاد الرشاقة المهنية الأكثر قوة في عملية التأثير على التميز المهني.

وبشكل أكثر تفصيلاً يوضح الجدول التالي رقم (10) خطة عمل متضمنة التوصيات وآليات تنفيذها وجهات التنفيذ والنتائج المتوقعة :

جدول رقم ( 10 ) يوضح التوصيات الخاصة بتأثير الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تميزهم المهني بالجامعات المصرية

التوصيات	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النتيجة المتوقعة
تعزيز أبعاد الرقابة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لزيادة التميز المهني لهم	تنظيم دورات تدريبية وورش عمل بشكل نظامي كل 3 شهور كحد أقصى تركز على تطوير وتنمية مهارات كل من القدرة على التكيف والاستباقية والقدرة على الصمود وتحديدًا يجب أن تركز الدورات التدريبية وورش العمل على ما يلي: • التدريب على إدارة التغيير والتفكير الإيجابي والذكاء العاطفي والتعلم الذاتي. • تعليم مهارات التعامل مع التغييرات المستمرة في البيئة العملية. • التدريب على التفكير المستقبلي من خلال تعزيز مهارات التخطيط والتوقعات وتحليل الاتجاهات المستقبلية لتمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة. • التدريب على التواصل الفعال وبناء الثقة والنزاهة. • تعليم أساليب التفاوض وحل المشكلات وإدارة الصراعات بشكل بناء. • التدريب على إدارة الضغوط والتوتر من خلال استراتيجيات التعامل الفعال مع الضغوط اليومية وإدارة التوتر في بيئة العمل. • التدريب على تطوير الذات والتحليل الذاتي وإدارة الوقت وتحقيق الأهداف. • التدريب على مهارات وأنماط القيادة وتطوير القيادة الشخصية والمؤثرة في بيئة العمل.	مركز التطوير والتدريب بالجامعات والكليات بالتعاون مع قسم إدارة الأعمال بالكليات.	• الحفاظ على سعادة الطالب والحصول على خريجين بمستويات فائقة. • الإبداع وابتكار أساليب عمل جديدة وبراءات اختراع لأبحاث مبتكرة. • بناء ثقة وتعاون وتعاضد مع الرؤساء.
توفير دعم وموارد مالية لتعزيز الصمود النفسي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	• توفير قسم يسمى الدعم النفسي والمهني يقدم الاستشارات النفسية الفردية والاسرية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التعامل مع التحديات النفسية والمهنية.	التعاون بين مركز التطوير والتدريب مع قسم الطب النفسي وقسم علم النفس بكلية التربية وقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة	تعزيز مستويات الصمود النفسي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحقيق أداء أفضل في التميز المهني

التوصيات	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النتيجة المتوقعة
تركيز الجامعات في تصميم خدماتها ومنتجاتها والرسائل الترويجية على إظهار القدرة على التكيف والاستباقية والقدرة على الصمود .	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة عمليات التصميم والتطوير لخدمات ومنتجات الجامعة لتضمن التفاعل مع بيئات العمل والشركات والخدمية والصناعية.</li> <li>تحفيز الأبحاث والمشاريع التي تركز على التطوير والابتكار .</li> <li>توفير موارد مالية وتكنولوجية وبشرية كافية لدعم الأبحاث والمشاريع الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك تمويل الأجهزة والمعدات اللازمة.</li> <li>إنشاء صناديق تمويل مخصصة للمشاريع الابتكارية وتوفير الجوائز المالية المناسبة للأفكار المبتكرة.</li> </ul>	إدارة التطوير والجودة وإدارة العلاقات العامة بالتعاون مع قسم إدارة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الصورة العامة للجامعة وكلياتها وزيادة جاذبيتها للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس المحتملين</li> <li>تحقيق مستوى عالٍ من الابتكار والتطور في الخدمات والبرامج الأكاديمية والإدارية</li> <li>تعزيز الالتزام بالروءاء وزيادة معدلات الانخراط والمشاركة في أنشطة الجامعة.</li> <li>تحقيق التميز المهني والأكاديمي من خلال تطوير القدرات الشخصية والاحترافية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم</li> </ul>
القيام بوضع استراتيجيات توظيف معاصرة تتبنى المواهب	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد احتياجات الجامعة للموارد البشرية وتحديد المهارات والمواهب المطلوبة</li> <li>تطوير إجراءات توظيف مبتكرة وشفافة تتيح انتقاء المرشحين المناسبين وتفضيل الكفاءات والمواهب بغض النظر عن نظام التكليف.</li> <li>تبني استراتيجيات توظيف متعددة تشمل الإعلان عن الوظائف في القنوات المناسبة واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات البحث عن المرشحين.</li> <li>تنمية نظام تبني المواهب بداية من العام الأول للكلية عن طريق مسابقة تنافسية بين الطلاب بحيث ترعاها الجامعات بالتعاون والانخراط فيما بينهم وتبادل الخبرات .</li> </ul>	قسم إدارة الأعمال بالتعاون مع قسم الموارد البشرية في الجامعة والكليات و بالتعاون مع كل من الأقسام العلمية بالكليات وإدارة التدريب و رعاية الشباب بالجامعة والكلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز التوظيف وتوفير المواهب والكفاءات للجامعة</li> <li>تعزيز سمعة الجامعة كمركز للتميز والتنمية .</li> </ul>
تدريب وتمتية المهارات الإدارية والقيادية بشكل خاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب ان تضمن هذه الدورات محاضرات نظرية وتدريبية عملية تهدف إلى تعزيز قدرات القيادة وتنمية القدرة على التفاعل مع</li> </ul>	مركز التطوير والتدريب بالتعاون مع	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين مهارات القيادة والتنظيم والاتصال للقيادات الجامعية</li> </ul>

التوصيات	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	النتيجة المتوقعة
لرؤساء الجامعات والسادة النواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وجميع القيادات الجامعية على القدرة على التكيف والاستباقية والقدرة على الصمود تجاه مرؤوسيهيم وذلك بشكل خاص ودوري ومتعاون بين الجامعات وبعضها البعض.	الضغوطات والتحديات اليومية. • تنظيم برامج تطوير وتنمية القيادة وتوفير المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التحديات المتغيرة والتحسين المستمر. • تشجيع المشاركين على تبادل التجارب والأفكار وتطبيق الأساليب والأدوات الجديدة في إدارة وتطوير فرق العمل. • إنشاء نظام دعم ومتابعة يوفر المساعدة للقادة الجامعيين في التعامل مع تحدياتهم والتغلب على الصعوبات. • توفير فرص للتوجيه المستمر من قبل خبراء ومدربين متخصصين في مجالات القيادة وتطوير الذات.	مركز الضمان والجودة بالجامعة ومركز اعداد القادة	• تعزيز القدرة على التكيف والاستباقية والصدوم في التعامل مع مرؤوسيهيم. • تعزيز الفعالية والكفاءة في إدارة الجامعات والكليات وتحقيق أهدافها ورؤيتها بشكل أفضل. • تعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة ومرؤوسيهيم وتحسين الأداء العام في الجامعة.
بناء نظام تحفيزي معنوي ومكافآت مالية وتفعيل الندوات وحلقات النقاش يظهر الشخصية المثالية في تطبيقها لمقاييس الرشاقة المهنية	• الإعلان في لوحة الشرف بالكليات والجامعات بشكل دوري كل شهر على الأقل او كل فصل دراسي على الأكثر. • تخصيص جزء مالي مناسب كمكافأة للشخصية الأكثر رشاقة . • عمل اجتماعات شهرية بين جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهيم بالكلية.	بالتعاون بين العمداء والاقسام العلمية والموارد البشرية	رفع الروح المعنوية والسعي نحو التميز المهني بحافزية ونشاط.

### حادي عشر: اقتراحات بأبحاث مستقبلية:

نوصي ببعض الأبحاث المستقبلية والتي لم يتناولها البحث الحالي والدراسات السابقة له، وفيما يلي بعض هذه الأبحاث:

- استخدام نفس المنهج المستخدم في البحث الحالي بالتطبيق على مجتمعات أخرى وصناعات أخرى للتأكد من مدى صلاحية النتائج.
- تحليل العوامل المؤثرة على الرشاقة المهنية في قطاع التعليم العالي.
- قياس تأثير دور الرشاقة المهنية كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- دراسة العلاقة التنبؤية بين متغيرات الدراسة مع وجود المتغيرات الديموجرافية كمتغيرات معدلة.



## ثاني عشر- المراجع:

- Ab Hamid, Mohd Rashid. , Abdullah, Mokhtar., Mustafa, Zainol., Zainal Abidin, Nur Balqishanis binti. ,and Ahmad, Hanafiah., (2015), Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2846-2848.
- Ajgaonkar, Suchitra., and Neelam, Netra Ganesh. ,(2021), Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective, *International Journal of Organizational Analysis*, 30 ( 4), 951-982.
- Alavi, Somaieh., (2016), The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs', *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, 8 (1), 111–127.
- Al-azzam, Z., Hani Jazza'a Irtaimh, and Amineh Abdul, H. K., (2018), Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service ,*International Journal of Management Studies*, 25(1), 133-153. doi:<https://doi.org/10.32890/ijms.25.1.2018.10496>
- AL-Ganemi, Shayma Saed Wdaah ., and Chalab, IhssanDahash.,(2021), Reflection of the effect of empowering leadership behaviors on the workforce agility (An analytical study of the opinions of teachers in the private schools of the Diwanayah governorate center, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12 (14), 2120 – 2149
- Alvarez, Yesenia C.,(2016), The Relationship Between the Performance Excellence Framework for Education and Student Achievement, **PHD**, Claremont Graduate University, USA.
- Athamneh, Mohamed Husni Ali., and Jais, Juraifa.,(2023), Analyzing the influence of decision making and effective employee communication on human resource agility in commercial banks: A mediation role for job satisfaction, *Cogent Social Sciences*, ( 9): 2203989 <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2203989>
- Bindl, Uta K., and Parker, Sharon K.,(2010), **Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations**, In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

- 
- Bindl, Uta Konstanze Bindl.,(2010),Making things happen: The role of affect for proactive behaviours at work, **PHD**, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
  - Burmann C., Zeplin S., Riley N. (2009) “Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 264-284.
  - Cai, Zhao., Huang, Qian., Liu,Hefu and Wang,Xiaoyan.,(2018), Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions, *International Journal of Information Management*, 38(1),52-63.
  - Corbett, Lawrence M.,(2011),Lean Six Sigma: the contribution to business excellence, *International Journal of Lean Six Sigma*, 2 (2),118-131. DOI: 10.3389/fnbeh.2013.00010
  - Das,Kalyan Prasad., Mukhopadhyay,Susmita., and Suar,Damodar.,(2023),Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation, *Asia Pacific Management Review*, 28, 33-44.
  - Dencik, Jacob., Fisher, Lisa-Giane ., Higgins, Lisa. , Lipp, Anthony., Marshall , Anthony., and Palmer, Kirsten.,( 2023),Factors that make open innovation more successful than traditional approaches, *strategy & leadership*, 51 (5 ), 22-29.
  - Edgeman,Rick l., and Rodgers ,Thomas.,( 1999), ESCAPE FROM Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence, *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), 117-125.
  - Felipe, C.M., Roldan, J.L. and Leal-Rodríguez, A.L. (2016), An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, 69 (10),4624-4631.
  - Franco,Chiara. , and, Landini ,Fabio.,(2022),Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility, *Research Policy*, 51(2),104423,ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>.
  - Girard, Tulay., and Pinar, Musa.,(2008),Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms,*SAM Advanced Management Journal*,73(1), pp. 29-45.

- 
- Gouda,Gopal Krushna., and Tiwari,Binita.,(2022),Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 ( 6), 2582-2604.
  - Janani M., and Vijayalakshmi V.,(2023), An arts-based process to build Workforce agility, *Journal of Organizational Change Management*, available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>
  - Kodden,Bas.,(2020),The Ability to Adapt- The Art of Sustainable Performance, SpringerBriefs in Business, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46463-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46463-9_4)
  - L’Hermitte,Cécile., Tatham,Peter., Bowles,Marcus., and Brooks, Ben.,(2016),Developing organisational capabilities to support agility in humanitarian logistics An exploratory study, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 6 (1), 72-99.
  - Ledesma, Janet., (2014), Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
  - Madhani, Pankaj M.,(2020),Building a Customer Focused Strategy: Conceptual Frameworks and Research Propositions, *SCMS Journal of Indian Management*,at: <https://www.researchgate.net/publication/344812088>
  - Martin,Andrew J.,(2012),**Adaptability and Learning**, Encyclopedia of the Sciences of Learning Publisher: Springer US.
  - Menon,Shalini., and Suresh,M.,(2021),Enablers of workforce agility in engineering educational institutions, *Journal of Applied Research in Higher Education*,13( 2), 504-539.
  - Menon,Shalini., and Suresh,M.,(2022), Assessment framework for workforce agility in higher education institutions, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*,12 (6), 1169-1188.
  - Muduli, Ashutosh.,(2017),Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment, *Global Business and Organizational Excellence*,36(5):46–56.

- 
- Muduli,Ashutosh.,(2016),Exploring the Facilitators and Mediators of Workforce Agility: An Empirical Study, *Management Research Review*, 10(2),1-30.
  - Nwokah,N. Gladson., and Maclayton,Darego W.,(2006),Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria, *Measuring Business Excellence*,10 (4),65-76.
  - Pitafi , Rasheed,Kanwal and Ren,( 2020),Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise,*Technology in Society* 63,101333,ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101333>.
  - Provance,Travis W., Ramisetty, Suresh Babu., Urick,Michael Joseph., andWieczorkowski, Kelly A.,(2022).Building and evolving a culture of excellence: a conceptual exploration ,*Measuring Business Excellence*, 26( 2), 197-209.
  - Rangsungruen, Grid.,(2023),An investigation of mediating factors for export–import business performance excellence: a systems perspective framework for Thailand, *The TQM Journal*,35 (7),1588-1608.
  - Sanatigar,Hoda.,Peikani, Mehraban Hadi., and Gholamzadeh ,Daryoosh.,(2017),Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran, *International Journal of Public Leadership*,13 (4), 276-294.
  - Shakhour,Nour Hussein Tawfeeq., Obeidat,Bader Yousef .,Jaradat,Mais osama., Alshurideh,Muhammad ., Masa'deh,Ra'ed,(2021),Agile-minded Organizational Excellence: Empirical Investigation,*Academy of Strategic Management Journal*,20,(6), pp:1-25.
  - Sharma,Manoj Kumar., and Sharma, R. C., (2021), Innovation Framework for Excellence in Higher Education Institutions," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 141-155.
  - Sharma,Sameer., Oberoi, Jaspreet Singh.,Gupta,Rahul Dev., Saini,Sanjeev.,Gupta,Arun Kumar., and Sharma,Neeraj ,(2022),*Materials Today: Proceedings*,(63), 264–267
  - Simi,Jasmine ., and Sudhahar,Clement .,(2019), Dimensions of Internal Branding -A Conceptual Study, *Journal of Management*, 6(1), pp. 177–185.

- 
- Tessarini Junior and Saltorato,(2021),Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal, *Innovar*, 31(81), 155-168.
  - Windle,Gill.,(2011),What is resilience? A review and concept analysis, *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2):152 - 169.
  - Wine, Sherryl Leigh.,(2011),The Utility Of The Texas Award For Performance Excellence Criteria As A Framework For Assessing And Improving Performance Excellence In The Texas A&M Foundation: A Case Study, **PHD**, Texas A&M University,USA.
  - Wu,Gang., Feder, Adriana., Cohen,Hagit., Kim, JoannaJ.,Dennis,Solara., Charney, Dennis S., and Mathé, Aleksander A., (2013), Understanding resilience, *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 7(10): doi: 10.3389/fnbeh.2013.00010
  - Yağmur,Özlem Bek., Myrvang,Nursel AydıntuğThe effect of ,(2023),. organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example, *International Journal of Disaster Risk Reduction,International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96 103955, ISSN 2212-4209,https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103955
  - Yung-Kun Sung, Hsin-Hui Sunny Hu,(2021),"The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator", *Journal of Air Transport Management*,Vol.94,pp1-10.
  - Zhu, Mengyi., Sun, Yuan., China, Hangzhou., Jeyaraj, Anand ., and Hao, Jie.,(2022), Impact of task characteristics on employee agility: the moderating effect of enterprise social media visibility, *Internet Research*, 31 ( 3), 931-960.
  - <https://www.cabinet.gov.eg/News/Details/74575>
  - <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>

## **The Impact of Agility for Faculty Members and Their Assistants on Their Excellence in Egyptian Academic Institutions**

**Dr. Ahmed Mohamed Ahmed Mohamed Mahran Al-Sharif;**

**Dr. Abdullah Ahmed Mahmoud Youssef Abu Amira**

### **Abstract:**

The aim of this research is to measure the impact of agility of faculty members and their assistants on their excellence in Egyptian universities. The research population consists of faculty members and their assistants in Egyptian universities. The sample size was reached to be 384 individuals, and data were collected through electronic Questionnaire. The number of analyzable responses amounted to 328 individuals, representing approximately 85%. As a result, the most significant contributions were identified, which lie in the faculty members agility's three dimensions (Proactivity, adaptability, resilience) to varying degrees based on their positive and significant impact on the dimensions of faculty members excellence (student focus, innovation ,commitment to managers). Additionally, the varying positive and significant impact of each dimension of faculty members excellence (student focus, innovation ,commitment to managers) was determined. The significance of this variation lies in the strength of the positive and significant impact of adaptability on both student focus and innovation ,as well as the strength of the positive and significant impact of resilience on commitment to managers. Based on these results, several recommendations were proposed for officials and university presidents in Egyptian universities.

**Keywords:** Faculty Members Agility, Faculty Members Excellence, Egyptian Universities.