



**دور الضغوط الوظيفية كمتغير معدل في العلاقة بين  
ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي  
دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية**

**إعداد**

**علا محمد العزازى أبو ادريس**

**مدرس بقسم إدارة الأعمال**

**كلية التجارة - جامعة الزقازيق**

**oadres@zu.edu.eg**

**مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق**

**المجلد السادس والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2024**

**رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>**

## ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية معرفة تأثير ممارسات نظم عمل الأداء العالي ( ممارسات تعزيز المهارات – وممارسات تعزيز الدوافع – و ممارسات تعزيز المشاركة) على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ، وكذلك دراسة الدور المعدل للضغوط الوظيفية على هذه العلاقة ، وقد تمثل مجتمع البحث في أربعة جامعات خاصة مصرية تم اختيارها وفق معايير محددة ، حيث بلغت عينة البحث 338 مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ، تم الاعتماد على قائمة استقصاء لتجميع البيانات الأولية للدراسة و بلغت عدد الاستمارات الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي 265 مفردة و ذلك بنسبة استجابة بلغت 78%. لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ثبوت صحة فروض الدراسة حيث توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي و الرضا الوظيفي، بينما توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والضغوط الوظيفية التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كذلك ثبت من خلال نتائج تحليل الانحدار الهرمي وجود دور معدل للضغوط الوظيفية على العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي.

**مصطلحات الدراسة :** ممارسات نظم عمل الأداء العالي – الرضا الوظيفي – الضغوط الوظيفية.

## مقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية العالمية التي تشهدها بيئة الأعمال وما ترتب عليها من احتدام المنافسة بين المنظمات في مختلف القطاعات سعت الشركات على اختلاف أنواعها لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة لضمان بقائها واستمرارها ، مما أدى الى انتقال اهتمام هذه المنظمات من خلق مزايا تنافسية من خلال الموارد و الأصول المادية الملموسة فقط إلى خلق مزايا تنافسية من خلال الأصول المادية غير الملموسة، والتي يعد رأس المال البشري أحد مكوناتها الرئيسية ، فالمورد البشري بما يمتلكه من معارف و مهارات و قدرات يعتبر من أهم أصول المنظمة فهو القدرة على الابتكار و التطوير والقادر على استخدام و تطويع باقي موارد المنظمة لخدمة أهدافها، لذلك أكدت الأدبيات الادارية فى العقود الثلاثة الأخيرة على ضرورة تبني المنظمات لمفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Prieto& Santana, 2012) ؛ بما يمكنها من امتلاك موارد بشرية متميزة تكون مصدر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

من بين المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، اكتسب مفهوم ممارسات نظم عمل الأداء العالي اهتماماً خاصاً باعتباره يعكس الفلسفة والممارسات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (park et al.,2023)، حيث تمثل ممارسات نظم عمل الأداء العالي تحول جذري فى كيفية ادارة الموارد البشرية بالمنظمات وذلك من خلال حزمة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الوصول إلى مخرجات فائقة من العاملين . وهو ما أكدته نتائج الدراسات التي توصلت إلى وجود العديد من التأثيرات الإيجابية لتطبيق ممارسات نظم الأداء العالي على سلوكيات و اتجاهات العاملين .

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات دراسة من قبل الباحثين المعاصرين لما له من أهمية كبرى في الكشف عن ايجابيات وسلبيات المنظمة من وجهة نظر العاملين بها والتي يمكن في ضوءها تطوير ورسم سياسات مستقبلية للإدارة هذه المنظمة، فالرضا الوظيفي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية وعلى الأداء الوظيفي للعاملين و يعزز الولاء والانتماء للمنظمة، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويحسن من الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ويقلل من مشاكل الإجهاد والاحتراق الوظيفي (Ariasta, et al.2019) . إن ممارسات نظم عمل الأداء العالي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين بها ( Dartey-Baah et al .,2020 ) وهو ما عكسته نتائج البحوث الأكاديمية في قطاعات مختلفة.

تعد الجامعات من أكثر المنظمات التي يتعين على مسؤوليها الاهتمام بتطوير مواردها البشرية خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات تتمثل في ثورة المعلومات و تطور تكنولوجيا التعليم و احتدام المنافسة بين الجامعات الخاصة و الأهلية و الحكومية وكذلك تغير هيكل سوق العمل و متطلبات تأهيل الخريجين إضافة إلى تنامي دور الجامعات في تنمية و تطوير و النهوض بالمجتمعات المعاصرة (مصطفى، 2016)، من هذا المنطلق زاد اهتمام الجامعات المصرية بامتلاك و إعداد و تأهيل الكوادر الأكاديمية بها باعتبارهم الركيزة الأساسية للعمل الجامعي و سبيل الجامعات للوفاء بالأدوار المجتمعية المنوطة بها ، و ذلك من خلال تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي بها ( اهلافي و الخشمان، 2020) .

إن تعدد أدوار الجامعة ينعكس بالضرورة على تعدد أدوار أعضاء هيئة التدريس بها، و في هذا السياق تشير الدراسات التربوية إلى أن العاملين في قطاع التعليم - خاصة أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم - هم أكثر عرضه للضغوط الوظيفية من غيرهم، حيث تتعد أدورهم من التدريس إلى البحث العلمي وإعداد الخطط التعليمية و المقررات الدراسية، و تقيمها وكذلك الإرشاد الأكاديمي و توجيه الطلاب و حل مشكلاتهم، إضافة إلى الاشتراك في اللجان المختلفة داخل كلياتهم (الحسين، 2019) ، ومع تعدد هذه الأدوار يصبح عضو هيئة التدريس عرضة لأنواع مختلفة من الضغوط التي يمكن أن تنعكس سلباً على أداءه الوظيفي و اتجاهاته الوظيفية ، خاصة إذا كانت هذه الضغوط تفوق قدرته على التعامل معها و ادارتها (Ariasta, ; Zaheer et al.,2016) & Perizade, 2019) .

في ضوء ما سبق، سوف يركز البحث الحالي على دراسة الدور المعدل للضغوط الوظيفية في إطار العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي و الرضا الوظيفي في الجامعات المصرية .

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قدرها (40) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بدر و الجامعة الروسية، باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية ، وقد اعتمدت الباحثة في إجراء ها على قائمة استقصاء مكونه من (14) عبارة ؛ واستهدفت هذه الدراسة تحقيق ثلاث أهداف، أولاً: التعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس للضغوط الوظيفية ، ثانياً: التوصل إلى بعض المؤشرات عن مدى توافر ممارسات نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة محل الدراسة، ثالثاً و أخيراً: محاولة اكتشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم الأداء

العالي و الرضا الوظيفي والضغوط الوظيفية ، ولقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن المؤشرات التالية.

### 1- مؤشرات الضغوط الوظيفية

- أعرب (80%) من أعضاء هيئة التدريس عن عدم رضاهم عن الوقت الذي يقضونه مع عائلاتهم.
- أعرب (85%) من أعضاء هيئة التدريس عن انشغالهم بإنجاز العمل خلال أيام العطلات والأعياد والمناسبات المختلفة.
- أشار (87%) من أعضاء هيئة التدريس أنهم يكفون بأداء مهام و مسؤوليات متنوعة في وقت واحد.
- رأى (54%) من أعضاء هيئة التدريس أن هناك نقص في الإمكانيات البشرية المطلوبة لأداء العمل.

### 2- المؤشرات الخاصة بتطبيق ممارسات نظم الأداء العالي

- أعربت جميع مفردات العينة من أعضاء هيئة التدريس أن التعيين يتم بناء على مقابلات شخصية و يتم وضع المرشح تحت الاختبار فترة قبل التعيين، يتقاضى أعضاء هيئة التدريس عوائد مادية تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل ، تتوافر إلى حد ما برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على الوفاء بالمتطلبات المهنية ، إضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون في مجموعات عمل و لجان تنظيمية داخل كلياتهم .

### 3- مؤشرات الرضا الوظيفي

- أعرب (75%) من أعضاء هيئة التدريس عن رضاهم عن العلاقات مع الزملاء في بيئة العمل .
- كما يشعر ( 78%) بعدم الرضا عن عدد ساعات العمل .
- بينما كان جميعهم راضين عن التجهيزات و الإمكانيات المادية المتوفرة في بيئة العمل.
- كما كان ( 84%) من أعضاء هيئة التدريس راضيين عن سياسات الترقية .

وبناءً على ما سبق فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى توافر العديد من ممارسات نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة مع وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي ، يترافق ذلك مع ادراك أعضاء هيئة التدريس لوجود العديد من مسببات الضغوط الوظيفية.

## ثانياً: مشكلة البحث

تستهدف المنظمات من خلال تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي إيجاد ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال مواردها البشرية (Pereira, et al.,2018)، حيث ينصب تركيز هذه المنظمات على تعظيم مساهمة العاملين وتعزيز قدراتهم التنظيمية على نحو يساعد المنظمات على تحقيق أداء متفوق أو عالي وفقاً لمصطلح الدراسة، وفي هذا السياق توصلت الدراسات إلى العديد من النتائج الإيجابية لتطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي على مستوى المنظمة ككل حيث وُجد إن تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي يسهم بشكل كبير في تعزيز النجاح التنظيمي (Huselid, 1995)، وتحسين الأداء التنظيمي (Shin and Zhang,& Morris,2014.; Konrad, 2017)، وزيادة الإنتاجية (Pak and Kim, 2018)؛ ورفع جودة خدمة العملاء (Hong et al,2017)، وتحسين الابتكار والابداع التنظيمي (Patel et al., 2013; Dhar, ) (2015).

كذلك اهتم العديد من الباحثين بدراسة الانعكاسات الإيجابية لتطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي على اتجاهات و سلوكيات العاملين.(Jiang et al., 2012; Muduli et al., 2016)، حيث وجد ان لها انعكاس ايجابي على الالتزام التنظيمي (Muduli et al., 2016)، احترام الذات (Zhang et al., 2018)، كما تشمل النتائج الفردية الإيجابية لتطبيق نظام HPWS زيادة الاستغراق الوظيفي (Muduli, et al.,2016)، وزيادة الالتزام العاطفي (Zhang et al., 2014)، وزيادة الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي (Liao et al., 2009)، وكذلك زيادة سلوك المواطنة التنظيمية (Messersmith et al.,2011)، أيضاً زيادة الالتزام التنظيمي (Muduli et al., 2016)، و الاندماج الوظيفي (Muduli,et al., 2016) والأداء الوظيفي (Messersmith et al. 2011 Zhang et al.2018) إضافة الى زيادة مستويات الرضا الوظيفي و الذى يعتبر من أبرز النتائج الإيجابية لتطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي في مختلف المنظمات (Dorta-Afonso et al., 2020; García-Chas et al.,2021; Fabi et al., 2015؛Dorta-Afonso et al.2023)

على الرغم من كثرة البحوث التي تناولت مفهوم ممارسات نظم عمل الأداء العالي بالدراسة، إلا أن معظمها طبق في بيئات عمل أجنبية، كما أن معظمها ركز على دراسة

الانعكاسات الإيجابية لتطبيق ممارسات الأداء العالي على العاملين دون الانعكاسات السلبية سواء كانت هذه الانعكاسات سلوكية، أو نفسية أو جسمانية (Zhang et al., 2018 ; Zhang and Morris, 2014) ، لذلك ظهر مؤخراً اتجاه بحثي متنامي يركز على دراسة الجوانب السلبية لنظم عمل الأداء العالي على العاملين ، حيث رأى هذا التيار من الدراسات ان المنظمات التي تطبق ممارسات نظم عمل الأداء العالي هي بذلك تقدم للعاملين العديد من الموارد الوظيفية job resources ، و في المقابل تزيد المتطلبات الوظيفية job demands المطلوب من العاملين الوفاء بها، وكذلك تزيد توقعات الأداء بالنسبة للعاملين ( Voorde et al., 2016 )

إن زيادة المتطلبات الوظيفية المفروضة على العاملين (مثل عبء العمل الزائد، تنوع المهام الموكلة للفرد ، وتنوع المهارات المطلوب توظيفها لأداء المهام المختلفة ) قد يؤدي الى تهديدات نفسية محتملة للعاملين (Jensen et al., 2013; wang et al , 2021) منها زيادة القلق والاجهاد الوظيفي، و زيادة الضغوط الوظيفية (Gulzar et al.,2014; Appelbaum et al., 2000) ، مما قد يؤدي إلى الحد من التأثيرات الايجابية لممارسات نظم عمل الأداء العالي المتوقعة على العاملين - ومن بينها الشعور بالرضا الوظيفي - خاصة اذا كانت هذه الضغوط الوظيفية أكبر من قدرة الفرد على التعامل معها وادارتها (Saavedra and John, 2013). لذلك رأى (Den Hartog et al., 2013) أنه عند تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي ، فإنه من الضروري تطبيق آليات لإدارة مستويات التوتر والضغوط للحفاظ على الرفاهية والأداء الأمثل للعاملين.

في ضوء العرض السابق وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، يمكن بلورة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما هي مستويات تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي في الجامعات الخاصة المصرية؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ؟
- 3- ما هو تأثير تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي على الضغوط الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ؟
- 4- ما هو تأثير تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ؟
- 5- هل تؤثر الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة المصرية؟

6- هل الضغوط الوظيفية لها دور معدل في العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي ؟

### ثالثا : أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث العلمية والتطبيقية من الاعتبارات التالية :

#### 1-الأهمية العلمية:

1/1- تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يتناول متغيرات لم يتناولها الباحثون - فى حدود علم الباحثة – بالدراسة مجتمعه مع بعضهما البعض وهى ممارسات نظم عمل الأداء العالي و الضغوط الوظيفية و الرضا الوظيفي .

1/2- تتناول هذه الدراسة الدور المعدل للضغوط الوظيفية في إطار العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي، و بالتالى سوف يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى فى إطار نفس العلاقة .

#### 2- الأهمية التطبيقية :

2 /1 - تتبع الأهمية التطبيقية من أهمية وحيوية مجال التطبيق، والمتمثلة فى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية،والذين يلعبون دوراً حاكماً فى نجاح منظومة التعليم فى هذه المؤسسات الحيوية .إضافة الى كون التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص هي أحد محاور اهتمام الدولة فى إطار خطة مصر 2030.

2/2- إن عدد كبير من الدراسات توصل إلى أن مهنة عضو هيئة التدريس من أكثر المهن تعرضاً للضغوط الوظيفية ( الحسين، 2019) ، و بالتالي ترى الباحثة أنها جهة مناسبة لتطبيق البحث و لدراسة تأثير الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين.

2/3- إن الدراسات التي اهتمت بكشف طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم الأداء العالي و الرضا الوظيفي طبقت فى بيئات أجنبية ، بينما لم تتم دراسة اثر ممارسات نظم عمل الأداء العالي – فى حدود علم الباحثة - على تحقيق الرضا الوظيفي فى بيئة الاعمال العربية و المصرية - على وجه الخصوص - والتي تتميز بسياق ثقافي فريد .

2/4- يمكن فى ضوء نتائج هذه الدراسة اقتراح آليات لتقليل ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة و تحسين مستويات رضاهم الوظيفي ، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم للأدوار المهنية المنوطة بهم .



## رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في دراسة تأثير ممارسات نظم عمل الأداء العالي على اتجاهات وسلوكيات العاملين بالجامعات و ذلك اتفاقاً مع تيار الأبحاث الحديث الذي يركز على دراسة هذا المفهوم ممارسات نظم عمل الأداء العالي باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات المعاصرة لتحقيق معدلات أداء فائقة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- دراسة تأثير ممارسات نظم الأداء العالي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية
- 2- دراسة تأثير تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي على الضغوط الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية
- 3- دراسة تأثير الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية
- 4- دراسة الدور المعدل للضغوط الوظيفية في اطار العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي و الرضا الوظيفي.
- 5- و ضع مجموعة من المقترحات للمديرين من شأنها زيادة فعالية ممارسات نظم عمل الأداء العالي و تقليل الضغوط الوظيفية لدى العاملين بها ، ومن ثم تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي .

## خامساً: الاطار النظري للبحث

### 1-ممارسات نظم عمل الأداء العالي

لقد تمت دراسة مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء، تحت مسميات مختلفة مثل ممارسات نظم العمل عالية المشاركة (HIW)، ونظم العمل عالية الالتزام (HCW)، وكذلك ممارسات نظم العمل عالية الاحتواء high-involvement human resourcemanagement (Boxall, et al., 2019; Bello-Pintado, 2017) ، جميع هذه المصطلحات تشير إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تعزز لدى الموارد البشرية القدرات والدوافع والفرص بما يمكنهم من المساهمة في الأداء المتميز للمنظمات (Rabia et al., 2014) . كذلك عرفها (Choi، 2008) بأنها "مجموعة من ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التي تحسن وتطور معارف العاملين، ومهاراتهم، والتزامهم، ومرونتهم" ، كما تم

تعريفها على أنها نظام من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين (Ozcelik et al. 2016) ، وكذلك عرفت على أنها " مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات ودوافع العاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (Tang.et al., 2017).

وفى هذا السياق ، يرى عدد من الباحثين أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء هي جوهر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يتم تصميمها كحزمة واحدة من الممارسات التي تشكل نمط التفاعل بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض و التي تهدف إلى تحسين وتعزيز مهارات وإنتاجية العاملين وتحفيزهم بحيث يصبحون مصدرأ من مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Boxall and Macky, 2019; مرزوق و بدران ، 2021).

لقد تباينت آراء الباحثين حول ماهية هذه الممارسات أو ما يطلق عليه ابعاد ممارسات نظم عمل الأداء العالي ، حيث يرى (Liu, 2010) أن ممارسات نظم العمل تضم أربعة أبعاد هي التوظيف الكفؤ، والتدريب المكثف، ومشاركة العاملون، وتحفيز العاملون (Zaki& AlRomeed, 2019) . بينما تناولتها دراسة (Michaelis, et al,2015) من خلال خمسة أبعاد هي (الاختيار والتدريب، والمشاركة، وتقييم الأداء، ووضوح التوصيف الوظيفي)، في حين أن دراسة (Escribá-Carda et al.,2017) تناولت ممارسات (التدريب والتنمية ، والأجور وتقييم الأداء ، وتنمية المسار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي باعتبارها أهم أبعاد ممارسات نظم العمل، كما تناولت دراسة (Shijaku et al.,2015) ستة أبعاد تشمل عملية التوظيف، والتدريب الرسمي، ومكافأة الممارسات عالية الأداء، وتقييم الأداء، وفرص المشاركة، والاتصالات القائمة على المعرفة، في حين تناولتها دراسة (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) من خلال سبعة أبعاد هي (التدريب والتنمية، واستقلال العاملون، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، وضوح الوصف الوظيفية، والاستقطاب ، وإدارة الأداء). في حين حددها (Canet-Giner& Balbastre, 2017) على أنها التدريب والأجور وتقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي.

من ناحية أخرى ، قام عدد من الباحثين بدراسة ممارسات نظم عمل الأداء العالي بطريقة مختلفة ، حيث قاموا بتقسيم هذه الممارسات الى ثلاث مجموعات في ضوء نموذج AMO

(ability-motivation-opportunity) الذى اقترحته دارسة (Appelbaum *et al* ,2000) ، حيث يتضمن هذا النموذج ثلاث مجموعات من الممارسات على النحو التالي:

### 1/1/1- الممارسات المعززة للمهارات

هي حزمة من الممارسات التي تعمل على تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال الاهتمام بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتطوير للعاملين ، حيث يستهدف الاستقطاب والاختيار توفير مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الذين يمتلكون القدرات، والمهارات، والمعارف التي تتوافق مع احتياجات المنظمة، كذلك أنشطة التدريب وأنشطة الرعاية المهنية التي تهدف إلى تعزيز المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين اللازمة للوفاء بمتطلبات الأداء في وظائفهم الحالية (Szulc,2022)، بينما يستهدف التطوير تزويد العاملين بمهارات ومعارف جديدة تؤهلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل (Toy *et al*,2017; Bos-Nehles *et al* .,2023).

### 1/1/2- الممارسات المعززة للدوافع

هي حزمة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، والتي تبعث لديهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التعويضات المختلفة ، وأساليب تقييم الأداء ، حيث يقصد بالتعويضات كل المنافع المالية (مثل الحوافز و المكافآت) وغير المالية (مثل فرص الترقى و ممارسات نظم التامين الصحي و فرص الأمان الوظيفي) التي تقدمها المنظمة للعاملين بها بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة و المحافظة عليهم من الانتقال إلى منظمات أخرى، وبالتالي فهي من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، وتحفزهم على الاستمرار في عملية التعلم، كما تحفزهم على زيادة الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل، وكذلك تتضمن ممارسات تعزيز الدوافع عملية تقييم الأداء فهي تتضمن الوقوف على أداء وسلوكيات العاملين في وظائفهم الحالية، وتعتبر هذه العملية حافزاً لتحقيق معدلات أداء أفضل من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، والسماح للعاملين بمعرفة نقاط القوة و الضعف في أداءهم ، كذلك الاعتماد على هذه التقييمات في تحديد ما سيتقاضاه العاملون من حوافز ومكافآت و ما يسحقه من ترقيات ، كما تتضمن أيضاً ممارسات تعزيز الدوافع صميم الوظائف بشكل يزيد مهارات العاملين و يحفزهم على التعلم والانجاز (Szulc, 2022; Toy *et al* , 2017; Bos-Nehles, *et al* .,2023 ;).

### 1/1-3- الممارسات المعززة لفرص المشاركة

تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على مشاركة المعارف والمهارات والخبرات المختلفة التي يمتلكونها من خلال إتاحة السماح للعاملين بتحديد طرق إنجاز وتنفيذ المهام الموكلة اليهم ، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وكذلك المشاركة في المجموعات واللجان التنظيمية المختلفة (مثل فرق تحسين الجودة)، كذلك توفير آليات لنقل المعلومات الكافية حول قضايا العمل المختلفة داخل المنظمة (مثل توفير معلومات عن معدلات الأداء التشغيلي و الأداء المالي)، وضمان التواصل بين العاملين والإدارة، وتشجيع العاملين على التعبير عن المشكلات المرتبطة بأداء عملهم و ابداء الآراء و المقترحات حول تطوير العمل ، إضافة إلى الاهتمام بوجود توصيف وظيفي محدث للوظائف المختلفة داخل المنظمة (Szulc، 2022; Toy et al , 2017; zainab,2023).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح ان تقسيم ممارسات نظم عمل الأداء العالي وفق نموذج AMO يعتبر الاكثر شمولاً و الأكثر إعتماًداً في الدراسات السابقة ( Mahdy & Dastmalchian et al حاصة الأجنبية منها Alhadi, 2021; Edgar., & Blaker 2021; 2020; Siddique et al, 2019; Li et al,2019; Obeidat et al.2016; Ozcelik et al., 2016) ، ومن ثم سوف يعتمد البحث الحالي على على نموذج AMO لقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء.

### 2- الضغوط الوظيفية

في عالم اليوم التنافسي، يتعرض العاملون في وظائفهم الى مستويات متزايدة من الضغوط الوظيفية، لذلك اهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة التبعات المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. يعرف الضغط الوظيفي على أنه رد فعل فردي يرتبط بالوظيفة أو المنظمة و هو يختلف بذلك عن الضغوط العامة ( Montgomery et al., 1996)، بينما يعرفه (Behjati et al. ,2013) بانه حالة نفسية ناجمة عن اختلال التوازن بين متطلبات العمل وقدرة الشخص علي مواجهة تلك المتطلبات. وفي هذا السياق توصلت الدراسات الى ان الضغوط الوظيفية تؤدي الى العديد من التبعات السلبية سواء النفسية أو الصحية أو السلوكية التي تظهر على الفرد في مكان العمل (Hoboubi et al., 2017;Ibrahim, 2014; Mursali et al., 2016) ، حيث تم التوصل الى أن ضغوط العمل تقلل من الأداء العام

للموظفين، وتقلل من جودة العمل، وتزيد من معدل دوران العاملين ومعدلات الغياب، كما تقلل بشكل عام من أداء المنظمة وفعاليتها (Ajayi, 2018)، وزيادة الشعور بالاحترق الوظيفي وانخفاض الإنتاجية (Behjati et al., 2013; Beheshtifar et al., 2014)، كما قد تؤدي الضغوط الوظيفية المستمرة إلى إصابة العاملين ببعض الأمراض المزمنة كالصداع، واضطرابات النوم، وصعوبة التركيز، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض تقدير الذات (Nahar et al., 2013). إضافة إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على الأداء الفردي والتنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، (Ajayi, 2018; Hernowo et al., 2023). على الرغم من كل هذه التداعيات السلبية إلا أن Ibrahim (2014) يرى الضغوط الوظيفية أنها ليست سلبية على الإطلاق فالضغوط الوظيفية مطلوبة لتحفيز العاملين على الإنجاز، إلا أنها إذا زادت عن قدرة الفرد وموارده لتلبية متطلبات العمل يظهر الجانب السلبي لهذه الضغوط.

فيما يتعلق بتحديد أسباب ومصادر ضغوط العمل اختلف الباحثون تبعاً لاختلاف الوظائف، فهناك ضغوط متعلقة بالوظيفة، وهناك ضغوط متعلقة بالفرد، وهناك ضغوط متعلقة ببيئة العمل (مصطفى، 2016). إن حجم الضغوط التي يتعرض لها شخص ما من المحتمل أن تكون ناتجة عن تفاعل عدد من العوامل مثل نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وكمية الدعم الذي يتلقونه من العمل والأسرة، وأليات التكيف التي يستخدمونها لمواجهة تلك الضغوط (Ibrahim, 2014). وعلى الرغم من أن الباحثين يميلون إلى استخدام مصطلح الضغوط بشكل مختلف، فإن مصادر الضغوط تصنف إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي: غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الزائد، في سياق آخر تم إضافة كل من بيئة العمل المادية والصراعات الشخصية بين العاملين كمصادر للضغوط الوظيفية (Hernowo, & Pamungkas, 2023; Dewi et al., 2022; Shukla and Srivastava, 2016). واتفقاً مع ما جاء في أغلب الدراسات السابقة سوف تتبنى الدراسة الحالية أبعاد الضغوط الوظيفية الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة وهي عبء العمل وغموض الدور و صراع الدور.

### 3- الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين وخاصة في العقد الأخير، لارتباط الشعور بالرضا الوظيفي بتحقيق مستوى مرتفع من الصحة النفسية للعاملين. تعددت تعريفات الرضا الوظيفي بالدراسات السابقة حيث رأى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي

هو انعكاس لمدى الاشباع لحاجات الفرد وتوقعاته من عمله (Attar 2018) ، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الشخص لخصائص وظيفته Robbins and (Judge, 2016). وعلى ذلك فالرضا الوظيفي هو يعبر عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، تتولد هذه المشاعر من ادراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الادراكين كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي (حسين ، 2023). و بالتالي يعد ارتفاع الرضا الوظيفي مؤشر على اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة (Weijden ، 2017) ، كما يعكس الرضا الوظيفي الارتباط العاطفي للموظف بوظيفته وبجوانب مختلفة من الوظيفة. (Akbar& Ara،2016) .

اهتمت العديد من الدراسات بتحليل العوامل التي تسهم في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام وبأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بشكل خاص ، حيث يرى (Attar,2009) إن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بعدة عوامل في بيئة العمل منها ( برامج التدريب والتطوير، والرواتب والأجور، و الدور الوظيفي وتطوره، والثقافة العامة وقيم المنشأة، والتوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى وروح فريق العمل ). بينما يرى عبيد (2014) إن الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس يتأثر بخمس عوامل هي (النمو المهني، وظروف العمل، ونظام الرواتب والحوافز والترقيات، و النمط القيادي، و القوانين والأنظمة والسياسات). وفي دراسة العتيبي (2012) توصل إلى العديد من العوامل ذات التأثير على مستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس تمثلت في ( الرضا عن علاقات العمل، ادارة الأقسام العلمية، الأمان الوظيفي، إدارة الكلية، نظام الترقية، ظروف العمل، الراتب وملحقاته، بينما يُرجع (Berglund& Osterberg ,Brandebo، 2019) الشعور بالرضا الوظيفي الى نمط القيادة البناءة التي يهتم فيها القائد بتحفيز و اثاره دافعية العاملين. وتتفق معها دراسة (Iqbal & Munir، 2018) والتي توصلت إلى أن نمط القيادة الديمقراطية له ارتباط قوى بالرضا الوظيفي .

يؤثر الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مباشر على معدل دوران العاملين والالتزام التنظيمي والأداء الفردي (Durta-Afonso et al., 2021; Kong et al., 2018) وبالتالي فهو أحد المحددات الرئيسية للأداء التنظيمي ( wood , 2012 ; Chi and Gursoy,2009). وبالتالي، يجب على المديرين إعطاء الأولوية للجهود الرامية إلى تزويد العاملين ببيئات عمل تزيد من رضاهم الوظيفي.

## سادساً: الدراسات السابقة وفروض الدراسة

تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث (نظم عمل الأداء العالي الضغوط الوظيفية و الرضا الوظيفي وذلك لتحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية ولصيغة الفروض. تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- 1- دراسات تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي.
- 2- دراسات تناولت العلاقة المباشرة بين الضغوط الوظيفية والرضا الوظيفي .
- 3- دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والضغوط الوظيفية.

### 1-العلاقة المباشرة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي

لقد اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية باكتشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي و قد توصلت إلى أن العلاقة بينهما إيجابية (García 2016; Alothmany & Manoharan ,2022)، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء نظرية التبادل الإجتماعي، حيث تقوم العلاقة بين المنظمات وموظفيها على مبدأ المعاملة بالمثل (Kloutsiniotis and Mihail, 2020). وهذا يعني أنه في ضوء التبادلات الثنائية التي تحدث بين أصحاب العمل والعاملين، يدرك العاملون أن أصحاب العمل يهتمون بصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم ويدركون أيضاً أنهم ذات قيمة (Bienikowska,2022)، كما يمكن النظر إلى ممارسات نظم عمل الأداء العالي مثل (فرص التطوير المهني والأمن الوظيفي والمشاركة في صنع القرار و خدمات الرعاية الصحية و غيرها من الممارسات) على أنها بمثابة طرق مختلفة تظهر من خلالها المؤسسات التقدير والرعاية والدعم التنظيمي للعاملين بها ( Eisenberger et al., 2020).

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العاملون عندما يشعرون بالدعم والتقدير من منظماتهم، في المقابل، سيقابل العاملون ذلك بسلوكيات إيجابية مثل زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية بما يسهم في تحقيق أهداف تنظيمية طموحة (Qi et al ،2021؛ Hussien,2021; Valdivia et al-Huertas، 2021، وكذلك سيقابل العاملون ذلك باتجاهات إيجابية مثل الرضا الوظيفي، حيث يزداد رضاهم الوظيفي بسبب تلبية احتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية والعاطفية (Eisenberger et al., 2020).

وفي هذا السياق، أظهرت الأبحاث أن الممارسات ضمن ممارسات نظم عمل الأداء

العالي ، مثل التدريب (Hussain et al., 2021)، والمكافآت (Ku et al., 2020)، وتصميم الوظائف (Wood et al., 2012) والتطوير الوظيفي (Kong et al., 2020) يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي ، كذلك وجد (Huang, et al., 2016) أن إجراءات السلامة والأمن المهنيين للعاملين ارتبطت بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي. كما توصل (Teoh et al., 2016) إلى أن سلوكيات المدير الداعمة (مثل تقديم تعليقات بناءة وتعزيز خصائص بيئة العمل) كان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين.

تم تأكيد هذه العلاقة الايجابية بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي في قطاعات مختلفة مثل قطاع الطيران (Alafeshat and Tanova, 2019)، وفي قطاع التعليم العالي (Bashir et al., 2011)، وكذلك القطاع الصناعي (Wei et al., 2010) والقطاع المصرفي (Haider et al., 2020) .

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول للبحث على النحو التالي:  
**الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية.

## 2- العلاقة المباشرة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر؛ وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، وكذلك اختلاف الاستجابة لهذه الضغوط من شخص لآخر وفقاً للفروق الفردية فيما بينهم وكذلك وفقاً لردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة. (الحسين، 2019). لذلك أهتم كثير من الباحثين بدراسة العواقب المباشرة وغير المباشرة للضغوط الوظيفية، أظهرت النتائج أن الضغوط الوظيفية اذا زادت تقلل من أداء الموظفين، وتقلل من جودة العمل، وتزيد من معدل دوران العاملين (Ajayi. 2018)، أحد أكثر العواقب شيوعاً والأكثر أهمية للضغوط الوظيفية هو الرضا الوظيفي (Sousa et al., 2019)، حيث أن ضغوط العمل وانعدام الأمن الوظيفي يقلل من الرضا الوظيفي (Kehoe & Wright, 2013)، وفي هذا السياق قام (Smit et al. 2016) بدراسة التأثير المحتمل لضغوط العمل كوسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ونتائجه المحتملة على العاملين مثل الرضا الوظيفي، كما أظهرت دراسة



(Halbesleben & Buckley 2004) إن ممارسات نظم عمل الأداء العالي تعمل بشكل أفضل في جعل العاملين أكثر التزاماً في العمل عندما يكون العاملين أقل توتراً بشأن وظائفهم. لقد تمت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الضغوط الوظيفية في العديد من القطاعات و على العديد من المهن مثل موظفي المؤسسات الحكومية، والمعلمين، وموظفي إعادة التأهيل المهني، والعاملين في المطارات و طواقم الضيافة الجوية، وأفراد الأمن و الحراسه الخاصين، و العاملين في المستشفيات، وقد وجد أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي (Seyhan،2015; Park, ;2013; Kang&kong,2012; Cho&ko ,2010)، بينما توصلت دراسة (Kim& cho , 2020) إلى أن وجود مستوى مناسب من ضغوط العمل يحفز العاملين على الإنجاز ، بينما ضغوط العمل العالية تخلق تأثيراً سلبياً على الرضا الوظيفي ، و هو ما أكدته دراسة (Mansoor et al., 2011) و التي توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر سلباً بالمستويات العالية من الضغوط الوظيفية و الإجهاد المهني .

في ضوء ما سبق ، يتمثل الفرض الرئيسي الثاني للدراسة فيما يلي :

**الفرض الرئيسي الثاني:** توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية.

### 3- العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والضغوط الوظيفية

إن المنظمات ذات الأداء العالي التي تتبنى هذه الحزم المتميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تزيد فيها ضغوط العمل بمستويات متفاوتة (Topcic, Baum & Kabst, 2016). تستند الأبحاث التي تتبنى هذه الفرضية على نظرية متطلبات - وموارد الوظيفة - job demand - resources theory ، حيث تشير الموارد الوظيفية إلى "الجوانب المادية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تؤدي وظيفتها في تحقيق أهداف العمل؛ وتقلل من التكلفة الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بالوظيفة وتشمل موارد الوظيفة كل من الدعم الاجتماعي والاستقلال الذاتي والتغذية المرتدة وفرص تنمية المهارات من خلال التدريب، وتوفير فرص للنمو المهني، و ممارسات نظم ادارة الأداء و ربط نظام التعويضات بالأداء والمشاركة في صنع القرار، و بذلك تستطيع نظم الأداء العالي من خلال ما توفره من موارد وظيفية إن تهيء بيئة عمل إيجابية تدعم العاملين في مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يجب عليهم الوفاء بها (Dorta-Afonso et al., 2023).

بينما تشير متطلبات الوظيفة إلى الجوانب المادية والاجتماعية والتنظيمية من الوظيفة والتي تتطلب بذل جهداً بدنياً وعقلياً مستمراً من جانب شاغري الوظيفة. وفي هذا السياق يرتبط تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي بزيادة المتطلبات الوظيفية (مثل عبء العمل الزائد ، وتنوع المهام و الأدوار الوظيفية وضغط الوقت )، مما يجعل العاملون في حاجة إلى استثمار المزيد من الموارد للوفاء بمتطلبات وظائفهم مثل الوقت والجهد و المهارات والمعارف والقدرات الشخصية (Dorta-Afonso et al., 2023) ، إن الوفاء بهذه المتطلبات يؤدي الى شعور العاملين بالإنجاز و تقدير الذات ، ولكن في الواقع، قد تزيد متطلبات الوظيفة عن الموارد التنظيمية و الشخصية المتاحة للفرد لتلبية متطلبات وظيفته ، الأمر الذي يترتب عليه العديد من التداعيات السلبية ، فإذا لم يستطيع العاملون الوفاء بالأدوار المنوطة بهم و تحقيق أهداف وظيفتهم ، فسيقوم العاملون بتقييم أنفسهم بشكل سلبي يفقدون الثقة بالنفس واحترام الذات ، ويفقدون دعم رؤسائهم ، وحتى أنهم قد يتعرضون إلى مخاطر فقدان وظائفهم (Locke,&Latham, 2002). مما يرتبط لديهم بعدد من النتائج النفسية السلبية مثل الشعور بالقلق و نية ترك العمل (Jensen,et al .2013) والاحترق الوظيفي (Bartram,et al. 2012 ; Gulza et al.2014) واستنفاد الطاقة الذهنية و البدنية و النفسية كاستجابة فردية للإجهاد و الشعور بالضغوط الوظيفية (Bakker and Demerouti, 2007; Maslach et al., 2001).

في ضوء ما سبق يتمثل الفرض الرئيسي الثالث للدراسة فيما يلي:

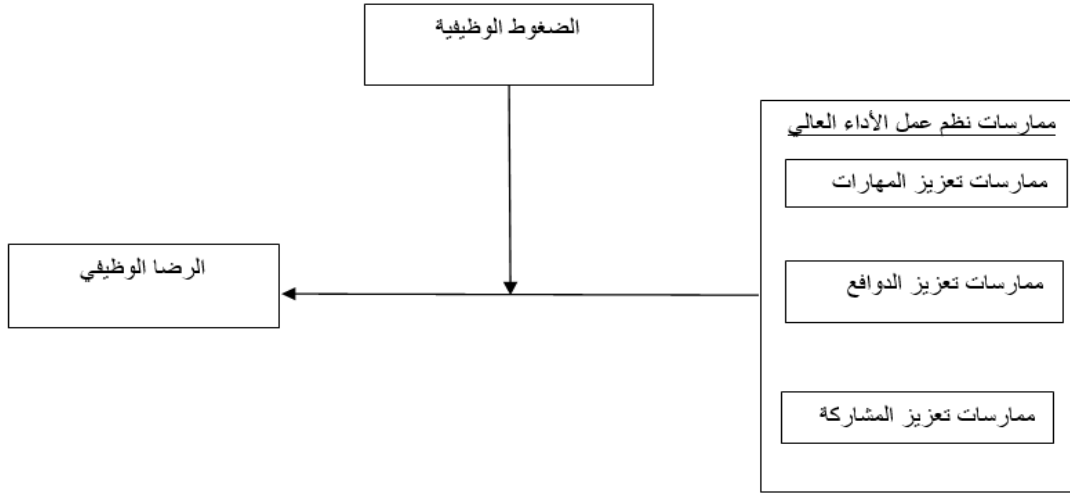
**الفرض الرئيسي الثالث:** تؤثر الضغوط الوظيفية تأثيراً سلبياً معنوياً على العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي و الرضا الوظيفي .

و ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الأول:** تؤثر الضغوط الوظيفية تأثيراً سلبياً معنوياً على العلاقة بين ممارسات تعزيز المهارات و الرضا الوظيفي.

**الفرض الفرعي الثاني:** تؤثر الضغوط الوظيفية تأثيراً سلبياً معنوياً على العلاقة بين ممارسات تعزيز الدوافع و الرضا الوظيفي .

**الفرض الفرعي الثالث:** تؤثر الضغوط الوظيفية تأثيراً سلبياً معنوياً على العلاقة بين ممارسات تعزيز المشاركة و الرضا الوظيفي .



شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

### سابعاً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يتم من خلاله وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء تم تصميمها لجمع البيانات الأولية للدراسة بحيث تغطي الأبعاد المختلفة لمتغيرات البحث ، كذلك إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار صحة الفروض البحث (إدريس، 2008).

#### 1-مجتمع البحث

تدعم الحكومة المصرية استثمارات القطاع الخاص في مجال التعليم الجامعي ، لذلك شهد التعليم الجامعي في الآونة الأخيرة نمواً ملحوظاً في عدد الجامعات الخاصة ، الأم الذي يتواكب مع رؤية مصر 2023 لتطوير التعليم الجامعي والتي تهدف إلى التحول نحو جامعات الجيل الرابع وذلك من خلال التطور النوعي في البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات وبما يواكب التخصصات العلمية الجديدة التي يحتاجها سوق العمل . كما أن انشاء الجامعات الخاصة في مصر يستهدف تخفيف العبء عن الجامعات الحكومية واستيعاب الاعداد المتزايدة من الطلاب سواء المصريين أو الوافدين من الدول العربية، إضافة إلى الارتقاء بجودة التعليم الجامعي من خلال ما

تمتلكه هذه الجامعات من إمكانات و تجهيزات و وسائل تعليمية متطورة تؤهلها لتقديم خدمة تعليمية متميزة و كذلك تؤهلها لاستيفاء معايير الجودة والاعتماد التي وضعتها وزارة التعليم العالي . وفي ضوء ما سبق يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الخاصة ، الجدول رقم (1) يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر خلال العام الجامعي 2023/2022. و وفقاً لما هو منشور على الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعينة العامة و الإحصاء.

**جدول رقم (1)**  
**اعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية**

الجامعة	ذكور	إناث	جملة
أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	234	644	878
مصر الدولية	143	389	532
مصر للعلوم والتكنولوجيا	481	678	1159
أكتوبر 6	382	586	968
الأمريكية	211	208	419
الأهرام الكندية	185	389	574
البريطانية	321	586	907
الفرنسية	15	31	46
فارس	162	357	519
المصرية الروسية	213	236	449
الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	263	447	710
سيناء	268	293	561
الألمانية	287	630	917
المستقبل	150	296	446
النهضة	186	309	495
الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	205	253	458
هليوبوليس	71	132	203
بدر	195	360	555
نيو جيزة	145	230	375
حورس	43	126	169
المصرية الصينية	46	59	105
المصرية اليابانية	73	165	238
زويل	19	14	33
سفنكس	41	106	147
ميريت	51	39	90
السلام	10	10	20
الإجمالي	5567	8847	14414

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء البيانات الواردة على موقع الجهاز المركزي للتعينة العامة و الإحصاء - أعداد أعضاء هيئة التدريس في الفترة من 2023-2022

## 2- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث ، وارتفاع تكلفة الوصول إلي كل مفرداته ، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، قد اعتمدت الباحثة على معيارين لاختيار الجامعات التي سوف تطبق الدراسة عليها، وهذه المعايير هي : المعيار الأول: إختيار الجامعات التي تتضمن العدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس. المعيار الثاني: البعد المكاني والذي يتضمن سهولة الوصول إلى الجامعة والتطبيق عليها. في ضوء ما سبق قامت الباحثة باختيار الجامعة البريطانية و الجامعة الروسية و جامعة بدر، و الجامعة الألمانية بالقاهرة .

تم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول تحديد العينات لمورجان ، حيث بلغ حجم العينة 338 مفردة ، سوف يتم تطبيق البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية على الجامعات محل البحث كما هو موضح بجدول رقم (2) على النحو التالي :

جدول رقم (2)  
عينة البحث

حجم العينة	نسبة	عدد أعضاء هيئة التدريس			الجامعة
		إجمالي	إناث	ذكور	
108	32.06%	907	586	321	الجامعة البريطانية
54	15.80%	449	236	213	الجامعة الروسية
110	32.42%	917	630	287	الجامعة الألمانية
66	19.62%	555	360	195	جامعة بدر
338	100%	2828	1812	1016	اجمالي

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء البيانات المنشورة على موقع الجهاز المركزي للتعبئة العامة و الاحصاء - اعداد أعضاء هيئة التدريس في الفترة من 2022-2023

## 3- حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي :

3/1- **حدود تطبيقية** : طبقت تلك الدراسة على الجامعات الخاصة المصرية دون الجامعات الحكومية أو الأهلية في مصر.

3/2- **حدود بشرية** : يقتصر تطبيق تلك الدراسة على أعضاء هيئة التدريس دون الهيئة المعاونة أو الإداريين في الجامعات الخاصة في مصر .

**3/3-حدود موضوعية:** ركزت الدراسة على الدور المعدل لضغوط العمل في العلاقة بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي دون غيرها من المتغيرات الوسيطة الأخرى.

#### **4- أداة البحث وجمع البيانات**

تم تصميم قائمة الاستقصاء وتم تطويرها في ضوء الدراسات السابقة، و ذلك لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، تضمنت قائمة الاستقصاء (49) عبارة تم تصميمها على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات البحث و ذلك بالاعتماد على كل من ؛ مقياس (Gardner et al. 2011) لقياس ممارسات الأداء العالي ، و مقياس (حسين، 2013) لقياس بالضغوط الوظيفية ، و مقياس (الحسين، 2019) لقياس الرضا الوظيفي .تم توزيع 338 استمارة استقصاء على مفردات العينة و تم استرداد عدد (293) استمارة، تم استبعاد الاستمارات الغير صحيحة لتصبح نسبة الاستمارات الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (265) استمارة، وذلك بنسبة استجابة بلغت 78 % من إجمالي القوائم الموزعة.

#### **5-الأساليب الإحصائية المستخدمة :**

بعد تجميع الباحثة لقوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من ملائمتها لأغراض التحليل الإحصائي والتأكد من الترميز الجيد للبيانات الواردة بها، تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية Spss وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

- 1- مقياس الإحصاء الوصفي وStatistic Descriptive : وذلك لتوصيف عينة البحث.
- 2- معامل ألفا كرونباخ: Alfa Cronbach وذلك لقياس معامل الثبات.
- 3- مصفوفة الارتباط Person Correlation: وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

4 - تحليل الانحدار الهرمي Hierarchal Regression : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، ولإختبار الدور المعدل للضغوط الوظيفية وكذلك لأختبار معنوية النموذج ككل.

5- اختبار T- Test : لمعرفة دلالة الفرق بين اراء عينتين مستقلتين (الذكور والإناث).

#### **6-اختبار ثبات وصدق المقياس**

#### **أولاً: صدق الاستبانة**

استخدمت الباحثة طريقة الصدق الظاهري لقياس صدق الاستبانة، حيث تم عرض المقياس على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات لبيان رأيهم في صحة كل عبارة، ودرجة

وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات. وبناء على ملاحظات المحكمين تم استبعاد عبارتين من أصل 51 عبارة، وتم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصيغة، وبالتالي بلغ مجموع عبارات المقياس ككل بصورته النهائية (49) عبارة.

### ثانياً: ثبات الاستبانة

يتم التحقق من درجة الثبات في قائمة الاستقصاء المستخدمة بقصد التأكد من أنه إذا أعيد استخدامها مرات أخرى لقياس نفس المفهوم استقرت الدرجات التي تم الحصول عليها، وهو محاولة لتأكيد الثقة وتخفيض الأخطاء العشوائية، ولعل طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha هي الأكثر استخداماً في تقييم التناسق الداخلي للمقاييس الثلاثة المستخدمة في الاستقصاء.

جدول رقم (3)  
اختبار ثبات المقياس

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
<b>(1) المتغير المستقل</b>		
ممارسات تعزيز المهارات	6	0.818
ممارسات تعزيز الدوافع	5	0.893
ممارسات تعزيز المشاركة	6	0.848
ممارسات الأداء العالي	17	0.923
<b>(2) المتغير المعدل</b>		
ضغوط بيئة العمل	5	0.770
صراع الدور	3	0.850
غموض الدور	3	0.947
عبء العمل	5	0.895
الضغوط الوظيفية	16	0.811
<b>(3) المتغير التابع</b>		
الرضا الوظيفي	16	0.927
<b>عدد العبارات</b>	<b>49</b>	<b>0.908</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبولاً إحصائياً إذا بلغت قيمته (0.7) أو أكثر (سيكاران، 2003). ويوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت قيمة ألفا كرونباخ بين 0.77 و 0.94 و هي نسب مقبولة إحصائياً، لذلك فإن الباحثة يمكنها الاعتماد على البيانات المجمعة من خلال هذا المقياس لاختبار صحة فروض البحث.

## ثامناً: تحليل النتائج واختبار الفروض:

### أ. توصيف متغيرات البحث :

يبدأ التحليل الإحصائي بإجراء اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث يتضح من جدول (4) إن أكثر أبعاد ممارسات نظم عمل الأداء العالي وضوحاً و تأثيراً في أعضاء هيئة التدريس هو ممارسات تعزيز المشاركة و ذلك بمتوسط (4.306)، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات و في لجان عمل و فرق عمل هو أكثر ما يميز بيئة العمل الجامعي وذلك بمتوسط حسابي ، يليها ممارسات تعزيز المهارات بمتوسط حسابي (3.584)، بينما كانت أقل الممارسات التي يتم الاهتمام بها هي ممارسات تعزيز الدوافع بمتوسط حسابي (3.261).

جدول رقم (4)  
الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

مستوى الأهمية	الرتبة	مؤشر الأهمية النسبية	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	
فوق المتوسط	-	0.743	4.83	3.17	0.249	3.717	ممارسات الأداء العالي
فوق المتوسط	2	0.717	4.67	3	0.319	3.584	1. ممارسات تعزيز المهارات
فوق المتوسط	3	0.652	5	2.67	0.371	3.261	2. ممارسات تعزيز الدوافع
مرتفع	1	0.861	5	3.17	0.349	4.306	3. ممارسات تعزيز المشاركة
							<b>المتغير المعدل:</b>
فوق المتوسط	-	0.744	4.27	3.13	0.223	3.718	الضغوط الوظيفية
فوق المتوسط	3	0.738	4.6	2	0.482	3.688	1. ضغوط متعلقة ببيئة العمل
مرتفع	1	0.909	5	2.67	0.411	4.545	2. ضغوط متعلقة بصراع الدور
متوسط	4	0.525	3.33	1.67	0.376	2.626	3. ضغوط متعلقة بغموض الدور
فوق المتوسط	2	0.791	4.5	3	0.286	3.956	4. ضغوط متعلقة بعبء الدور
							<b>المتغير التابع:</b>
فوق المتوسط	-	0.648	3.81	2.63	0.199	3.242	الرضا الوظيفي
فوق المتوسط	3	0.706	4.33	3	0.342	3.530	1. الرضا عن الراتب
المتوسط	6	0.454	3.5	1	0.650	2.269	2. الرضا عن علاقات العمل
فوق المتوسط	1	0.770	4.67	2.67	0.435	3.850	3. الرضا عن سياسات الترقية
متوسط	5	0.495	5	1.67	0.460	2.473	4. الرضا عن الإشراف
فوق المتوسط	4	0.638	4	2	0.499	3.191	5. البعد عن ساعات العمل
فوق المتوسط	2	0.760	5	2.67	0.512	3.799	6. الرضا عن بيئة العمل

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss



بالنسبة لمتغير ضغوط الوظيفة كانت أكثر مصادر هذه الضغوط من وجهة نظر المبحوثين هي الضغوط المتعلقة بصراع الدور بمتوسط حسابي (4.545) ، و يمكن ارجاع ذلك إلى تنوع أدوار عضو هيئة التدريس من التدريس إلى البحث العمى إلى الإرشاد الأكاديمي إلى الإشراف العلمي و كذلك يوجد صراع في الأدوار بين العمل و الأسرة لدى عضو هيئة التدريس في الجامعات ، بينما كان ثانياً مصدر للضغوط الوظيفية على التوالي هو عبء العمل أو حجم العمل المطلوب من عضو هيئة التدريس الوفاء به في مدى زمني معين و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.956) ، في المرتبة الثالثة جاءت الضغوط المتعلقة ببيئة العمل بمتوسط حسابي (3.688) .

فيما يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي كان أعلى الأبعاد التي نالت رضا أعضاء هيئة التدريس هي سياسات الترقية بمتوسط بلغ (3.850) ، يليه الرضا عن بيئة العمل و ذلك بمتوسط حسابي (3.799) ، بينما كانت أقل الأبعاد من حيث الرضا عنها من جانب المستقصى منهم هي الرضا عن علاقات العمل و ذلك بمتوسط (2.269) و يمكن أن نرجع ذلك إلى أن بيئة العمل في الجامعات هي بيئة تنافسية مما يجعل العلاقات بها تتسم بالرسمية بدرجة أكبر و بالحدز في التعاملات مع الأطراف المختلفة .

#### ب- مصفوفة ارتباط بيرسون

##### جدول (5)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين مقاييس الدراسة الرئيسية

المتغيرات	1	2	3	4	5
1. ممارسات تعزيز المهارات	1				
2. ممارسات تعزيز الدوافع	0.154*	1			
3. ممارسات تعزيز المشاركة	0.391**	0.02**	1		
4. الضغوط الوظيفية	0.237**	0.092	0.259**	1	
5. الرضا الوظيفي	0.021	0.227**	0.034	-0.199**	1

ملحوظة: \*\* تشير إلى الدالة الإحصائية عند مستوى 1% .

يظهر الجدول رقم (5) إن ارتباط الضغوط الوظيفية بنظم عمل الأداء العالي جاء موجب ومعنوى، حيث ارتبطت ممارسات تعزيز المهارات ارتباطاً موجباً مع الضغوط الوظيفية بقيمة ارتباط (\*\*0.237) .

كما جاء ارتباط وممارسات تعزيز المشاركة مع الضغوط الوظيفية موجب ومعنوى (\*\*0.259)، بينما ممارسات تعزيز المشاركة جاء الارتباط بها سالب و لكن غير معنوى

(-0.092)، تعزز هذه النتيجة ما جاء في الدراسات السابقة من أن ارتفاع ممارسات الأداء العالي يتزامن معه زيادة المتطلبات الوظيفية و من ثم زيادة الضغوط الوظيفية للعاملين.

كذلك يظهر جدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الرضا و الضغوط الوظيفية (-0.199) مما يعنى ان زيادة الضغوط الوظيفية عن الحد الذى يستطيع الفرد تحمله يقلل من الرضا الوظيفي.

### ج- نتائج تحليل الانحدار الهرمى

#### جدول (6):

#### نتائج التحليل الهرمى لأختبار الدور المعدل للضغوط الوظيفية

الانحدار الثالث	الانحدار الثانى	الانحدار الاول	التأثير المباشر:
			الثابت
-18.077 [-4.818]***	2.1139 [ 6.043]***	.0927 [ 12.29]***	
- 3.6583 [ 4.599]***	-0.0668 [-1.356]	0.0609 [-1.241]	ممارسات تعزيز المهارات
-3.4259 [ 5.293]***	0.1595 [ 3.278]***	0.1428 [ 2.908]***	ممارسات تعزيز الدوافع
0.7839 [-1.114]	0.0121 [ 0.314]	0.0226 [-0.581]	ممارسات تعزيز المشاركة
-5.8157 [ 5.712]***	0.2140 [ 4.088]***-		الضغوط الوظيفية
التأثير المعدل:			
-1.0052 [-4.664]***			(ممارسات تعزيز المهارات × الضغوط الوظيفية)
-0.9188 [-5.081]***			(ممارسات تعزيز الدوافع × الضغوط الوظيفية)
0.2067 [ 1.104]			(ممارسات تعزيز المشاركة × الضغوط الوظيفية)
الإحصاءات العامة لانحدار:			
67.7%	51.7%	46.4%	معامل التحديد ( $R^2$ )
65.5%	60.2%	45.2%	معامل التحديد المعدل (Adjusted $R^2$ )
14.037***	7.7622***	3.6171**	اختبار Fisher للأهمية الإحصائية للانحدار

ملحوظة: - \*\*\*، \*\*، \* تشير إلى الدالة الإحصائية عند مستوى 1%، 5%، 10% على الترتيب.

يظهر من خلال جدول رقم (6) نتيجة تحليل الانحدار الهرمى للمتغير المستقل و المعدل على الرضا الوظيفي وذلك بطريقة المربعات الصغرى ، حيث يظهر الجدول السابق أن ممارسات تعزيز المشاركة كان تأثيرها أكثر ثباتاً واستقراراً على الرضا الوظيفي فكانت قيمتها موجبه في الانحدار الأول والثاني و الثالث ، و يمكن تفسير ذلك بأن هذه العلاقة لا تتأثر بالضغوط الوظيفية، وكذلك فيما يتعلق بتأثير التفاعل بين ممارسات تعزيز المشاركة والضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي جاءت قيمتها موجبه و غير معنوية (0.2067).

فيما يتعلق بممارسات تعزيز الدوافع كان تأثير إيجابي على الرضا و تحول إلى تأثير سلبي بدخول الضغوط الوظيفية في الانحدار الثالث (-3.4259)، تأثير تفاعل كل من ممارسات تعزيز المهارات و ممارسات تعزيز الدوافع مع الضغوط الوظيفية كان سالب الضغوط الوظيفية و ذلك بقيمتي انحدار ( -1.0052 ) و ( 0.9188 ) على التوالي، بما يثبت معه صحة فرضى الدراسة الفرعيين الأول و الثانى من الفرض الرئيسي الثالث، بينما الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسي الثالث لم تثبت صحته؛ حيث جاءت نتيجة تفاعل ممارسات تعزيز المشاركة مع الضغوط الوظيفية موجبة على الرضا الوظيفي (0.2067) ، أى أن الضغوط الوظيفية ليس لها دور معدل بين ممارسات تعزيز المشاركة و الرضا الوظيفي بينما كان لها دور معدل في العلاقة بين ممارسات تعزيز المهارات و الرضا الوظيفية و كذلك مهارات تعزيز الدوافع و الرضا الوظيفي . وبالنسبة لمعامل التحديد فقد زادت قيمته بدخول الضغوط الوظيفية كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير التابع و المستقل. كذلك جاءت جميع معاملات اختبار فيشر (Fisher) معنوية بما يعكس معنوية نموذج الدراسة و ذلك عند مستوى دلالة إحصائية 1% .

#### د- اختبار T- Test

يتم من خلال جدول رقم (7) استعراض نتائج اختبار T- test ، و ذلك لمعرفة ما اذا كان هناك فروق معنوية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (7)  
نتائج اختبار T – test لعينتين مستقلتين

المتغيرات	النوع	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)	t
الرضا الوظيفي (المتغير التابع)	Male	3.9490	.1944	.01661	.014	-.109
	Female	3.0456	.1949	.01810	.013	-.109
الضغوط الوظيفية (المتغير المعدل)	Male	3.3313	.2173	.01857	.004	.689
	Female	4.1320	.2275	.02112	.005	.687
ممارسات الأداء العالي (المتغير المستقل)	Male	3.7116	.2502	.02137	.890	.138
	Female	3.1150	.23926	.02221	.890	-.109

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

و كما يتضح من نتائج هذا الاختبار أن هناك وجود فروق معنوية بين استجابات الإناث و الذكور من أعضاء هيئة التدريس حول متغير الضغوط الوظيفية ( $\text{sig}=0.004$ )، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. فأعضاء هيئة التدريس من الإناث يشعرون بالضغوط الوظيفية بدرجة أكبر من الذكور بمتوسط (4.1320)، بينما متوسط استجابات الذكور هو (3.3313)، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الإناث يعانون من صراع بين الأدوار الوظيفية و الأسرية أكثر من نظرائهم من الرجال مما يزيد من إدراكهم للضغوط الوظيفية، وبالتالي جاء رضاهم الوظيفي أقل من الذكور بمتوسط بلغ (3.04)، بينما الرضا الوظيفي للذكور بلغ (3.94) بمستوى معنوية (0.14). فيما يتعلق بمتغير ممارسات نظم عمل الأداء العالي فقد جاءت الفروق بين استجابات العينتين غير دالة إحصائياً بمستوى معنوية ( $\text{sig}=0.890$ ).

### تاسعاً: نتائج البحث

بالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائية والجداول الموضحة سابقاً، تبين ما يلي :

- 1- هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والرضا الوظيفي ومعه تثبت صحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة.
- 2- أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مما يعنى ثبوت صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة .

3- أكدت نتائج تحليل الانحدار الهرمي وجود دور معدل للضغوط الوظيفية في إطار العلاقة بين ممارسات تعزيز المهارات و الرضا الوظيفية و كذلك في إطار العلاقة بين ممارسات تعزيز الدوافع و الرضا الوظيفي، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرض الفرعى الأول و الثاني من الفرض الرئيسي الثالث.

4- جاء تأثير ممارسات تعزيز المشاركة ثابت و قوى في كل مستويات التحليل الانحدار الهرمي بما يعكس أن هذه الممارسات مهما تنوعت مستوياتها من الارتفاع أو الانخفاض فان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والذي لا يزول بدخول المتغير المعدل ( الضغوط الوظيفية) في سياق هذه العلاقة ، وبالتالي فقد تم رفض الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسي الثالث.

5 - أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يتعرضون لمستوى مرتفع من الضغوط المهنية.

6- أن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام هو مستوى متوسط.

7- إن ممارسات تعزيز المشاركة هي الأكثر ممارسة من بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي و أكثرها تأثيراً على الرضا الوظيفي .

8- إن صراع الدور هو أكثر أنواع الضغوط الوظيفية التي يعانى منها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

9- أظهرت نتائج اختبار T- Test ان أعضاء هيئة التدريس من الإناث أكثر إدراكاً للضغوط الوظيفية من الذكور، لذلك جاء مستوى الرضا الوظيفي لديهم أقل من الذكور، و تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Allah& Shokr, 2024) .

10- فيما يتعلق بالرضا الوظيفي كان أعضاء هيئة التدريس لديهم رضاء مرتفع عن سياسات الترقية أكثر من باقى أبعاد الرضا الوظيفي، بينما كان أعضاء هيئة التدريس غير راضين بدرجة كبيرة عن علاقات العمل وهو الأمر الذى يمكن تفسيره بأن بيئة العمل عالية التنافس داخل الجامعات تحد من جودة العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض.

11- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي إن تأثير الضغوط الوظيفية على الرضا الوظيفي ليس ثابت بما يعنى أن هناك مستويات معينة من الضغوط الوظيفية هي التي ينتج عنها انخفاض

الرضا الوظيفي وهذا يتفق مع ما جاء في الدراسات السابقة من أن الضغوط الوظيفية لها جانب إيجابي في بعض الأحيان و ذلك عندما تصبح بمثابة دافع للفرد على الإنجاز، بينما إذا زادت مستويات الضغوط الوظيفية عن قدرة الفرد على ادارتها والتعامل معها فإنها تؤدي إلى تأثير سلبي على الرضا الوظيفي ( Kim& cho, 2020; Ibrahim, 2014 ).

### عاشراً: توصيات البحث

في ضوء ما انتهت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات العملية التي من شأنها تقليل ادراك أعضاء هيئة التدريس للضغوط الوظيفية ومن ثم زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال التأكيد على النقاط التالية:

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
رؤساء الجامعات الخاصة رؤساء الأقسام العلمية	تطوير سياسات ولوائح الجامعات بحيث تتضمن إمكانية تقديم الخدمة التعليمية عن بعد. تصميم جداول عمل مرنة ، بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس تعديل جداول المحاضرات لتناسب احتياجاتهم ، و بما يساعدهم على إدارة وقتهم بشكل أفضل.	1- يجب توفير خيارات العمل المرنة لأعضاء هيئة التدريس لتقليل الضغوط الوظيفية.
رؤساء الأقسام العلمية	إلتزام الأقسام العلمية باللوائح الجامعية عند توزيع الأعباء الأكاديمية والاعباء الإدارية على أعضاء هيئة التدريس .	2- عدم تجاوز أعباء العمل لعضو هيئة التدريس عن الحدود القانونية المسموح بها، والمنصوص عليها في اللوائح الجامعية مما يقلل من الاجهاد المهني و النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
إدارة التدريب و مسؤولي الموارد البشرية في الجامعة	الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية الارشادية و دورات تطوير الذات لمساعدته أعضاء هيئة التدريس على إدارة الوقت و اكسابهم مهارات التعامل مع الضغوط الوظيفية و الضغوط الحياتية ، بما يؤدي الى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي .	3- تقوية و تعزيز الفعالية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة .
عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية	عقد لقاءات ودية مع أعضاء هيئة التدريس و الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بعيداً عن مسؤوليات العمل و مشكلاته ، بما يزيد الرضا عن علاقات	4- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية المختلفة ،مما يساعد على

	العمل بين أعضاء هيئة التدريس .	خلق بيئة عمل صحية داخل الأقسام العلمية .
رؤساء الأقسام العلمية والأساتذة في الأقسام العلمية	تشجيع الأساتذة في الأقسام العلمية على نقل خبراتهم العلمية والمهنية (mentorship) لأعضاء هيئة التدريس من درجة مدرس ، الامر الذى سيؤدى الى تحسين أدائهم المهني من ناحية و يقلل من الضغوط الوظيفية من ناحية أخرى.	5- رفع الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع المتطلبات الوظيفية مما ينعكس إيجابياً على زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم يساعد على خفض الضغوط الوظيفية.
رؤساء الأقسام العلمية	من خلال تحديد المهام الموكلة لأعضاء هيئة التدريس تحديداً دقيقاً سواء كانت إدارية أو أكاديمية و التأكد من عدم تضاربها مع بعضها البعض.	6- تقليل غموض الدور ومساعدته أعضاء هيئة التدريس على معرفة حدود واجباتهم و سلطاتهم و صلاحياتهم الوظيفية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن(2008) ، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية: الدار الجامعية) جمهورية مصر العربية.
2. الحسين، أسماء عبد العزيز(2019)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، 277-314.
3. العتيبي، ضرار عبد الحميد التوم (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، جامعة الازهر، (9)، 122-180.
4. اللافي، خالد خلف؛ الخشمان ، ايسر محمد (2020)، تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 28، العدد الأول، 48-79.
5. حسين ، توانا فريدون(2023) ، دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية لعينة من عملي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية، *مجلة الاداب العدد 146* ، 461-490.
6. حسين ، سحراء أنور (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون*، 208-227 .
7. شديفات، سمير ؛ أبو صاع، جعفر( 2019)، الضغوط المهنية لدى معلمي ومعلمات التربية المهنية في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، *جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 7(2)*، 67-95.
8. مرزوق، عبد العزيز علي؛ بدران، فايز حسن عيسى (2021). ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، 1 (2) ج، 309-259.
9. مصطفى ، أحمد محمد أحمد(2016) أثر الالتزام التنظيمي علي العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية ، *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية* ، المجلد 7، العدد20، ص 161-204.



10. عبيد، شاهر (2014) . الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة العربية الأمريكية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ( 13 )، 50-76

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajayi, S. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satis-faction: A Case Study of Nigerian Banking Industry, Available at SSRN:<https://ssrn.com/abstract=3160620>
2. Ajayi, S. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satis-faction: A Case Study of Nigerian Banking Industry.
3. Alafeshat, R., Tanova, C., 2019. Servant leadership style and high-performance work system practices: pathway to a sustainable Jordanian air-line industry. Sustainability 11 (22), 6191.
4. Alothmany, R., Jiang, Z., & Manoharan, A. (2022). Linking high-performance work systems to affective commitment, job satisfaction, and career satisfac-tion: Thriving as a mediator and wasta as a moderator, The International Journal of Human Resource Management, 34(19),3787–3824. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2157681>
5. Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
6. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press. Behavioral Sciences, 235: 332-341.
7. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems depay off. Cornell University Press.
8. Ariasta, Rinda; Badia Perizade, Zunaidah (2019); The Influence of Work Stress and Job Satisfaction On the Organizational Commitment of employ-ees -Palembang a Rivai Branch of PT Bank Rakyat Indonesia TBK, Interna-tional Journal of Scientific and Research Publications

(IJSRP) 9(1) (ISSN: 2250-3153), DOI:  
<http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.9.01.2019.p85102>

9. Arshad B, Hassan H, Azam A. The impact of employees' experience of high-performance work systems on innovative behavior in professional service firms. *Front Psychol.* 2024 Jan 8;14:1324474.doi:10.3389/fpsyg.2023.1324474. PMID : 38259570; PMCID: PMC10800686.
10. ashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., Khan, M.M., 2011. The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: a multidimensional approach. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 2 (18), 207–218.
11. Beheshtifar, M., & Sadeghi, A. (2014). Study on the relationship between employees' moral distress and job motivation in executive organizations. *Manag Adm Sci Rev*, 3(7), 1098-1106.
12. Beheshtifar, M., Moghadam, M. N., & Hossenifar, H. (2014). The Survey of Relationship between Employees' Procrastination and Their Job Stress. *Ap-p lied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(2), 9-17.
13. BEHJATI, A. M., Zare, M., Mahdavi, S., Ghezavati, M., Fallah, H., Halvani, G., ... & Bagheraat, A. (2013).Relation between job stress dimensions and job satisfaction in workers of a refinery control room.198-208.
14. Bello-Pintado, A. and Garces-Galdeano, L. (2017), "Bundles of HRM practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 21, pp. 2971-29.
15. Bien´kowska, A., Koszela, A., Salamacha, A., Tworek, K., 2022. COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS One* 17 (4), e0266364.
16. Bos- Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examin-ing the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework

- in HRM re-search: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739
17. Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel and human resources management*, , 50(2), 169-186
  18. Chi, C.G., Gursoy, D., 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination. *Int. J. Hosp. Manag.* 28 (2), 245–253.
  19. Chi, C.G., Gursoy, D., 2019. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination. *Int. J. Hosp. Manag.* 28 (2), 245–253.
  20. Cho, K.H.; Ko, H.S. Effect of cabin attendants' job stress on job satisfaction and organizational commitment and turnover intention in the airline service. *J. Korea Contents Assoc.* 2010, 10, 404–419.
  21. Choi, J.H. (2008). "Opening the black box: The mediation effect of employ-ee attitudes in the relationship between high performance work systems and performance" , Ph. D. Dissertation, University of Wisconsin-Madison.
  22. Dartey-Baah, Kwasi, Samuel Howard Quartey, and Grace Asiedua Osafo. "Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana." *International Journal of Productivity and Performance Management* 69.7 (2020): 1437-1454.
  23. Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., ... & Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51, 353-388.
  24. Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.

25. Dewi, P., Efendi, I., & Afriani, M. (2022). Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Perawat Di Ruang Rawat Inap RSUD Gunung Tua Kabupaten Padang Lawas Utara Tahun 2021. *Journal of Healthcare Technology and Medicine*, 8(1), 146–154. <http://www.jurnal.uui.ac.id/index.php/JHTM/article/view/1950>
26. Dhar, R.L., 2015. The effects of high performance human resource practi-es on service innovative behaviour. *Int. J. Hosp. Manag.* 51, 67–75.
27. Dorta-Afonso D, González-de-la-Rosa M, García-Rodríguez FJ, Romero-Domínguez L. (2021),Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees’ Outcomes through Their Organizational Commit-ment, Motivation, and Job Satisfaction, *Sustainability*, 13(6):3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- 28.Dorta-Afonso , Daniel ; Romero-Domínguez , Laura and Benítez-Núñez ,,Claudia It’s worth it! High performance work systems for employee job sat-isfaction: The mediational role of burnout, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 108, 1-13.
- 29.Dorta-Afonso, D., Gonza´lez-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero- Domínguez, L., 2021. Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees’ outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability* 13 (6), 3226.
- 30.Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: A dy-namic study of system-and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 794-809.
- 31.Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., Wen, X., 2020. Perceived organiza-tional support: why caring about employees counts. *Annu. Rev. Organ. Psy-chol. Organ. Behav.* 7, 101–124.
- 32.Elazzazy, O.M. (2020), "Examining The Mediating Effect Of Organizational Politics On Personal Traits And Job Performance

- Relationship Applied Study On Public Hospitals In Zagazig City", *Journal of Commercial Researches*, 42(1), 37-62.
33. Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
34. Gab Allah, A., & Shokr, E. (2024). Job Stress and Coping Strategies among Nursing Faculty Academic Staff and their Relations to Job Satisfaction. *Egyptian Journal of Health Care*, 15(1), 445-459.
35. García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466.
36. Gulzar, Malik Ajmal, and AbdulRahman Al Asmari. (2014) "Code switching: awareness amongst teachers and students in Saudi universities EFL class-rooms." *Higher Education of Social Science* 6.2: 1-13.
37. Haider, S., De-Pablos-Heredero, C., & De-Pablos-Heredero, M. (2020). A three-wave longitudinal study of moderated mediation between high-performance work systems and employee job satisfaction: The role of relational coordination and peer justice climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 792.
38. Haider, S., De-Pablos-Heredero, C., De-Pablos-Heredero, M., 2020. A three-wave longitudinal study of moderated mediation between high-performance work systems and employee job satisfaction: the role of relational coordination and peer justice climate. *Front. Psychol.* 11, 792.
39. Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
40. Harari, M.B., Thompson, A.H. and Viswesvaran, C. (2018), "Extraversion and job satisfaction: the role of trait bandwidth and the moderating effect

- of status goal attainment”, *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)* Vol. 2, No. 3 : 1219-1232.
41. Hernowo, Bingar; Pamungkas, ; Anton Respati (2023), *The Effect of Work Environment, Work Conflict, and Workload Towards Occupational Stress among Private Universities Lecturers in Surakarta City, Individual Differences*, Vol. 123, pp. 14-16.
42. Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H. and Sturman, M.C. (2017), “High performance work systems for service quality: boundary conditions and influence processes”, *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 5, pp. 747-767.
43. Huang, Y.H., Lee, J., McFadden, A.C., Murphy, L.A., Robertson, M.M., Cheung, J.H., Zohar, D., 2016. Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Appl. Ergon.* 55, 248–257.
44. Huertas-Valdivia, I., Rojo Gallego-Burín, A., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 49, 152–163.
45. Huselid, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
46. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995, August). The strategic impact of high performance work systems. In *Academy of management annual meeting*, Vancouver.
47. Hussien, F.M., Ibrahim, Y., Naser, H.A., 2021. The impact of human resource management practices on job satisfaction and affective commitment in Hurghada resort hotels. *J. Hosp. Tour. Insights*, Ahead–Print.

48. Ibrahim .H .I, (2014) “The Relationship Between Job Stress, Co-Worker Support And Organization –Based Self-Esteem A Survey Across Different Occupations, International Refereed Research Journal,Vol-V,Issue-2April,69-78
- 49.Jasiński AM, Derbis R. (2022) ,Work Stressors and Intention to Leave the Current Workplace and Profession: The Mediating Role of Negative Affect at Work. *Int J Environ Res Public Health.* 27;19(21)
- 50.jayi, S. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfac-tion: A Case Study of Nigerian Banking Industry. *Open Journal of Social Sciences*, Vol.9 No.6, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3160620>.
- 51.Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of management*, 39(6), 1699-1724.
- 52.Kang, Y.J.; Kong, M. The effect analysis of the job stress of vocational rehabilitation counselors on job satisfaction and organizational commitment. *J. Vocat. Rehabil.* 2012, 22, 67–88.
- 53.Khayal, Zeinab Amin El-Sayed (2023),The moderating effect of stress on the relationship between high- performance working systems and perceived employee Performance, *Scientific Journal of Trade and Finance*, Issue Four,73-114.
- 54.Kim, K.-W.; Cho, Y.-H. The Moderating Effect of Managerial Roles on Job Stress and Satisfaction by Employees’ Employment Type. *Int. J. Environ Res. Public Health* 2020, 17, 8259. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218259>
- 55.Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., 2020a. High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32 (7), 2365–2395.
- 56.Kong, H., Jiang, X., Chan, W., Zhou, X., 2018. Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30 (5), 2178–2194.

57. Kong, H., Jiang, X., Chan, W., Zhou, X., 2018. Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30 (5), 2178–2194.
58. Lee, J.H.; Cho, W.H.; Chang, S.J.; Kim, Y.H. The effects of work and psychosocial stress on job satisfaction, organizational commitment, and leaving intention in general hospital female office workers. *Korea J. Hosp. Manag.* 2012, 17, 1–22.
59. Lee, S.B.; Kim, Y.H. Stress on Job Satisfaction to Special Security Guard: Focused on organizational Commitment Parameters. *J. Korean Soc. Private Secur.* 2017, 16, 59–80.
60. Li, C., Naz, S., Shafique, M., Kusi, K. Majid Murad (2019), An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modelling, *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416.
61. Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology research and behavior management*, 397-416.
62. Mahdy, F., & Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764.
63. Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
64. Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being:



- Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438. •  
 Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013).
65. Montgomery .D .C, Blodgett .J.G, Barnes .J.H, (1996) "A model of financial securities salespersons' job stress", *Journal of Services Marketing*, 10 ( 3) 21-38.
66. Muduli, A., Verma, S. and Datta, S.K. (2016), "High performance work system in India: examining the role of employee engagement", *Journal of Asia-Pacific Business*, Routledge, Vol. 17 No. 2, pp. 130-150.
67. Mursali A., Basuki E., & Dharmono S. (2016). Relationship between noise and job stress at a private thread spinning company. *Universa Medicina*, 28(1), 8–16.
68. Nahar . L, Hossain .A, Rahman, A, Bairagi A (2013). The relationship of job satisfaction , job stress, mental health of government and non –government employees of Bangladeshi psychology, *Vol.4, No.6, 520-525*
69. Naser Hoboubi 1,2, Alireza Choobineh 3,\* , Fatemeh Kamari Ghanavati 1,2, Sareh Keshavarzi 4, Ali Akbar Hosseini 5 (2017), The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce, Safety and Health at Work 8 , 67-71.
70. Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
71. Ozcelik, G., Aybas, M. and Uyargil, C. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations", *Procedia - Social and*
72. Pak, J. and Kim, S. (2018), "Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 7, pp. 2690-2715.

73. Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.
74. Park, J., Chiho Ok, Seongmin Ryu (2023), The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance, *Asia Pacific Management Review*, Volume 28, Issue 4, pp.519-530.
75. Park, M.S. Mindfulness mediator effects in stress, burnout, resistance to organizational change and job satisfaction of public enterprise office employees. *Health Soc. Sci.* 2013, 33, 109–134.
76. Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P. (2013), "Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 5, pp. 1420-1442.
77. Pereira, V. E., Fontinha, R., Budhwar, P., & Arora, B. (2018). Human resource management and performance at the Indian Railways. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 47-61.
78. Prieto, I.M. and Santana, M.P.P. (2012) Building Ambidexterity: The Role of Human Resource Practices in the Performance of Firms from Spain. *Human Resource Management*, 51, 189-211.
79. Qi, W., Enhua, H., Jiandong, S., & Hongmei, S. (2021). Double-edged sword effect of high-performance work system on employee well-being—Moderating effect of union practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 619345.
80. Rabia, I. and Afsaen, F. (2015). "Achieving Service Performance Through High Performance Work System: Psychological Empowerment as Mediator", *Advanced Science Letters*, 21(5): 1173-1175.
81. Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.

- 82.Ramsay, Harvie, Dora Scholarios, and Bill Harley. (2000)"Employees and high- performance work systems: Testing inside the black box." *British Jour-nal of industrial relations* 38.4: 501-531.
- 83.Saavedra, R., & John, J. (2013). The dark side of high-performance work systems: Employee burnout and job dissatisfaction. *Human Resource Man-agement Review*, 23(2), 145-161.
- 84.Seyhan, H.G. Analysis on job satisfaction, self-efficacy perception, organi-zational commitment and work stress levels of chemistry teachers' with re-spect to diverse variables. *Turk. J. Educ.* 2015, 4, 41–60.
- 85.Shijaku, E., Larraza-Kintana, M., & Urtasun-Alonso, A. (2015, December). HPWS, technology and flexibility in the Spanish manufacturing industry. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited.
- 86.Shin, D. and Konrad, A.M. (2017), "Causality between high-performance work systems and organizational performance", *Journal of Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 973-997.
- 87.Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*, 43(4), 973-997.
- 88.Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Examining the effect of emotional intel-ligence on socio-demographic variable and job stress among retail employ-ees. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1201905.
- 89.Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coor-dination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effec-tiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266.
- 90.Sousa, C. C. D., Araújo, T. M. D., Lua, I., & Gomes, M. R. (2019),Occupational stress and job dissatisfaction with health work. *Psico-logia: Reflexão e Crítica*, 32, 18.

- 91.Sousa, C. C. D., Araújo, T. M. D., Lua, I., & Gomes, M. R. (2019). Occupational stress and job dissatisfaction with health work. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 32, 18.
- 92.Szulc, J.M. (2022), "AMO model for neuro-inclusive remote workplace", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 8, pp. 1867-1882. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0085>
- 93.Tang, G., Yu, B., Cooke, F. and Chen, Y. (2017). "High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management", *Personnel Review*, 46 (7):1318-1334.
- 94.Teoh, K.R.H., Coyne, I., Devonish, D., Leather, P., Zarola, A., 2016. The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Pers. Rev.* 45 (6), 1386–1402.
- 95.Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment- focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- 96.Wang, Fan; Man Zhang, Anupam Kumar Das, Haolin Weng, and Peilin Yang. 2021. "Aiming at the Organizational Sustainable Development: Employees' Pro-Social Rule Breaking as Response to High Performance Expectations" *Sustainability* 13, no. 1: 267. <https://doi.org/10.3390/su13010267>.
- 97.Wei, Y.C., Han, T.S., Hsu, I.C., 2010. High-performance HR practices and OCB: a cross- level investigation of a causal path. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 21 (10), 1631–1648.
- 98.Wood, S., Van, Veldhoven, M., Croon, M., de Menezes, L.M.,( 2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. *Hum. Relat.* 65 (4), 419–445.

99. Zaheer, Asma ; Ul Islam<sup>2</sup>, Jamid; Darakhshan, Nahid (2016), Occupational Stress and Work-Life Balance: A Study of Female Faculties of Central Universities in Delhi, India, *Journal of Human Resource Management* , 4(1): 1-5.
100. Zaki, H. Salah, Al-Romeedy, Bassam Samir (2019). "High-Performance Work Practices, Creative Performance and Talent Retention in travel agents: The Mediation of Job Embeddedness", *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, V. 16, Issue 1, 122-141.
101. Zhang J., Bal P. M., Akhtar M. N., Long L., Zhang Y., Ma Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee pro-active personality. *Asia Pacific J. Hum. Resour.* 57, 369–395. doi: 10.1111/1744-7941.12199.
102. Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90.
103. Zhang, J., Akhtar, M.N., Bal, P.M., Zhang, Y. and Talat, U. (2018), “How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9 No. 596, Doi: 10.3389/fpsyg.2018.00586.
104. Zhou, Y., Fan, X. and Son, J. (2019), “How and when matter: exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation”, *Human Resource Management*, Vol. 58 No. 3, pp. 253-268.

# **The moderating Role of Job Stress In The Relationship Between High Performance Work Systems' Practices And Job Satisfaction**

## **Applied Study on Private Universities In Egypt**

### **Abstract:**

The current study aimed to examine the impact of high performance work systems' practices (skill enhancement practices - motivation enhancement practices and participation enhancement practices) on the job satisfaction of faculty members in private universities, as well as to examine the impact of job stress on this relationship between high performance work systems' practices and job satisfaction. The research community represented in four Egyptian private universities and the research sample amounted to 338 faculty members in Egyptian private universities. there was 265 valid questionnaires with a response rate of 78% .The responses were analyzed statistically, and results indicated that there is a positive relationship between high performance systems' practices and job satisfaction, while there is a negative relationship between job satisfaction and job stress, also results confirmed the moderating role of job stress in the relationship between high performance systems' practices and job satisfaction.

**Keywords:** High performance work systems practices - job satisfaction - job stress.