

2026

غدير عمر العريشي

253000699

أثر التحفيز والتدريب والتوازن بين الحياة والعمل على أداء ورضا الموظفين

إشراف:

الدكتور/

الدكتور/

جامعة ميد أوشن – كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

إهداء

إلى نفسي العزيزة؛ التي صبرت، وحاولت، وكافحت... وما زالت تسعى،
إلى كل هزائمي وعثراتي،
وإلى كل انتصاراتي،
إلى كل من تمنى لي الخير بصدق،
أهدي هذا البحث.

Contents

1	إهداء
2	قائمة الجداول:
3	قائمة المحتويات:
4	المستخلص:
5	الفصل الاول: إطار البحث العام
5	مقدمة:
7	أهمية الدراسة:
7	الأهمية العلمية:
8	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة:
11	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
16	النظرية العلمية:

قائمة الجداول:

قائمة المحتويات:

المستخلص:

يتناول هذا البحث أثر التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة والعمل على أداء ورضا الموظفين، باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات. يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة وبيان دورها في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا لدى الموظفين.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وذلك بهدف استخلاص أبرز النتائج العلمية المتعلقة بهذه المتغيرات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين، كما تبين أن التدريب المستمر يساهم في تطوير المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية. كذلك، أظهرت الدراسة أن التوازن بين الحياة والعمل له دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية.

يوصي البحث بضرورة تبني المؤسسات سياسات متكاملة تشمل تحسين أنظمة التحفيز، وتطوير برامج التدريب، ودعم التوازن بين الحياة والعمل، لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق الأداء المتميز والاستقرار الوظيفي.

الفصل الاول: إطار البحث العام

مقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال مجموعة من السياسات والاستراتيجيات العملية. من بين هذه السياسات يأتي التحفيز الوظيفي، التدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والتي تعد من المحركات الرئيسية لتعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

أظهرت الأبحاث الحديثة أن هذه العوامل ليست منفصلة عن بعضها، بل تعمل معًا لتكوين بيئة عمل إيجابية تزيد من التفاعل بين الموظف ومنظمته، وتحقق نتائج إيجابية واضحة في الأداء والالتزام التنظيمي.

في ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل وتغير توقعات الموظفين نحو بيئات عمل أكثر إنسانية ومرونة، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين التحفيز والتدريب والتوازن بين الحياة والعمل ودورها في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي. هذا البحث يهدف إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بهذه المتغيرات لفهم العلاقات بينها وإبراز أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير سياسات الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بهذه العوامل لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة. حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي للإنتاجية والابتكار.

كما أن إهمال هذه الجوانب قد يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل انخفاض مستوى الأداء، وزيادة معدلات الغياب، وارتفاع نسبة دوران الموظفين، مما يؤثر بشكل

مباشر على استقرار المؤسسة وكفاءتها. لذلك، فإن تبني سياسات فعالة في مجال التحفيز والتدريب وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع وتعزز الانتماء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل لهذه المتغيرات، من خلال استعراض الدراسات السابقة، وبيان أوجه العلاقة بينها، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تساعد صناع القرار في التطوير. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المؤسسات واستدامتها، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات واضحة في تبني وتطبيق سياسات فعالة تساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وتتمثل هذه التحديات في ضعف أنظمة التحفيز الوظيفي، وعدم كفاية برامج التدريب والتطوير المهني، إضافة إلى محدودية الاهتمام بتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين، مما ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. كما تشير العديد من الدراسات إلى أن إهمال هذه العوامل أو التعامل معها بشكل جزئي ومنفصل يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط النفسية لدى العاملين، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات وقدرتها على المنافسة في بيئة عمل متغيرة ومتسارعة.

وعلى الرغم من وجود اهتمام بحثي بكل من التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير، والتوازن بين الحياة والعمل بشكل منفرد، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بشكل تكاملي يوضح طبيعة العلاقة بينها وتأثيرها المشترك على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومن هنا، تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل شامل ومتكامل لهذه العوامل الثلاثة، وفهم مدى تأثيرها الفردي والمشارك على تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، بما يساهم في تقديم إطار علمي

يساعد المؤسسات على تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية، تحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، وتعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي تتناوله، والذي يمثل أحد أبرز محاور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، والمتمثل في دراسة أثر كل من التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة والعمل على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. إذ يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، مما يجعل الاهتمام بالعوامل المؤثرة في أدائه ورضاه أمراً ضرورياً لتحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية. فالموظفون هم المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسات، وبالتالي فإن فهم العوامل التي تزيد من تحفيزهم، وتعزز مهاراتهم، وتحقيق لهم توازناً بين حياتهم العملية والشخصية، يعد من الأولويات الاستراتيجية لأي إدارة موارد بشرية فعالة.

الأهمية العلمية:

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية غالباً ما يتم تناولها بشكل منفصل، مما يساعد على توضيح طبيعة العلاقة التفاعلية بينها وتأثيرها المشترك على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. كما توفر الدراسة أساساً متيناً لفهم كيفية تأثير أساليب التحفيز المختلفة، سواء المادي منها أو المعنوي، على مستوى التزام الموظفين بأداء مهامهم، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانات. بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة أثر برامج التدريب والتطوير المهني تساعد على توضيح الدور الحيوي الذي تلعبه في تعزيز المهارات والمعارف، وتمكين الموظفين من مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة، وزيادة قدرتهم على الابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ومن جانب آخر، يمثل التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية أحد العناصر الأساسية لرفاهية الموظف، إذ تؤكد الدراسات الحديثة أن عدم تحقيق هذا التوازن يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية والإجهاد، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التوازن بين الحياة والعمل من جهة، وأداء الموظفين ورضاهم من جهة أخرى، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لإدارة المؤسسات تساعد على تحسين بيئة العمل وتحقيق استدامة الموارد البشرية.

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة تعد مرجعاً مهماً لمديري الموارد البشرية وصناع القرار في المؤسسات، حيث توفر لهم رؤى علمية دقيقة تساعد على تصميم استراتيجيات تحفيزية متكاملة، وبرامج تدريبية فعالة، وسياسات داعمة للتوازن بين الحياة والعمل. كما تساهم في تحسين جودة بيئة العمل.

ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أخيراً، فإن هذه الدراسة تأتي لتسد فجوة معرفية مهمة في البحث العربي، من خلال تقديم دراسة متكاملة تجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الأداء والرضا الوظيفي للموظفين، مما يجعل نتائجها مرجعاً علمياً مهماً للأبحاث المستقبلية، ويساعد المؤسسات في تبني أفضل الممارسات العلمية في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الاستفادة القصوى من العنصر البشري باعتباره الأداة الرئيسية لنجاح واستدامة المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تساهم في فهم العلاقة بين التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة والعمل، وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

1. تحليل أثر التحفيز الوظيفي على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة كيفية تأثير نظم المكافآت والحوافز والتقدير على مستوى الالتزام والإنتاجية لدى الموظفين، وفهم العوامل التي تزيد من دافعيتهم الداخلية والخارجية.
2. تقييم أثر برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة الموظفين، وذلك عبر دراسة مدى مساهمة هذه البرامج في رفع مستوى المهارات الفنية والإدارية للموظفين، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل، وتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.
3. دراسة العلاقة بين التوازن بين الحياة العملية والشخصية ورضا الموظفين الوظيفي، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير إدارة الوقت، وساعات العمل، والسياسات المرنة على شعور الموظفين بالرضا، وتقليل الضغوط النفسية، وزيادة الولاء المؤسسي لديهم.
4. تحديد العلاقة التكاملية بين التحفيز الوظيفي، والتدريب، والتوازن بين الحياة والعمل، وكيفية تأثير هذه المتغيرات مجتمعة على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، لتقديم فهم شامل يمكن أن يساعد في تطوير سياسات الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات المختلفة، من خلال استخلاص النتائج العلمية من تحليل البيانات، بهدف تمكين صناع القرار من تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.
6. الإسهام في إثراء الأدبيات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم دراسة حديثة متكاملة تسلط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في

الأداء والرضا الوظيفي، وتعزز من فهم العلاقة بين الجوانب التحفيزية والتدريبية والتنظيمية في المؤسسات.

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة والعمل، وأثرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومن هنا، تتبع التساؤلات الرئيسية التي توجه البحث وتسعى للإجابة عليها من الرغبة في فهم طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها على واقع المؤسسات والموظفين. لذلك، تطرح الدراسة مجموعة من التساؤلات التي تتناول كل متغير على حدة، بالإضافة إلى التفاعل المشترك بينها، وهي كالتالي:

1. التحفيز الوظيفي:

- ما هو تأثير التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين داخل المؤسسة؟
- إلى أي مدى يسهم التحفيز المعنوي والمادي في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي؟
- هل هناك اختلاف في أثر التحفيز بين الموظفين بحسب طبيعة عملهم أو خبراتهم أو مواقعهم الوظيفية؟

2. التدريب والتطوير المهني:

- ما هو الدور الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم؟
- كيف يؤثر التدريب المستمر على رضا الموظفين تجاه عملهم والتزامهم بأداء المهام الموكلة إليهم؟
- هل هناك علاقة مباشرة بين مستوى التدريب الذي يتلقاه الموظف وأدائه الفعلي في العمل؟

3. التوازن بين الحياة والعمل:

- كيف يؤثر التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على مستوى رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي؟
- ما هي السياسات أو الممارسات التي تساعد الموظف على تحقيق هذا التوازن؟
- إلى أي مدى يؤدي غياب التوازن بين الحياة والعمل إلى ضغوط نفسية وإجهاد يقلل من الإنتاجية ويزيد من احتمالية دوران الموظفين؟

4. التفاعل المشترك بين المتغيرات:

- هل توجد علاقة تكاملية بين التحفيز، والتدريب، والتوازن بين الحياة والعمل تؤثر بشكل مشترك على أداء الموظفين ورضاهم؟
- أي المتغيرات الثلاثة له التأثير الأقوى على الأداء الوظيفي؟ وأيها له التأثير الأكبر على رضا الموظفين؟
- كيف يمكن دمج نتائج هذه الدراسة لتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي؟

تهدف هذه التساؤلات إلى تقديم صورة واضحة وشاملة عن كيفية تأثير هذه العوامل على الموظفين داخل المؤسسة، مع التركيز على الأبعاد الإنسانية والطبيعية للعلاقات الوظيفية، بما يعكس فهمًا دقيقًا لاحتياجات الموظف، ويدعم اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على العلم والمعرفة، ويساعد المؤسسات على تطوير بيئة عمل أكثر توازنًا وتحفيزًا وإنتاجية.

فروض الدراسة:

استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية والتساؤلات المطروحة، تفترض هذه الدراسة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التحفيز الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة والعمل، وأثرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. وقد صيغت هذه الفروض بطريقة تسعى إلى تفسير واقع الموظف في بيئة العمل بشكل قريب من تجربته اليومية، مع التركيز على الجوانب النفسية والمهنية والسلوكية التي تؤثر على أدائه ورضاه.

1. فروض التحفيز الوظيفي:

- تفترض الدراسة أن التحفيز الوظيفي له تأثير إيجابي وملحوظ على أداء الموظفين، حيث يؤدي تقديم الحوافز المعنوية والمادية إلى رفع مستوى التزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم.
- من المفترض أن التحفيز يسهم في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، إذ يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده، ما يعزز شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تفترض الدراسة أيضاً أن درجة تأثير التحفيز قد تختلف باختلاف طبيعة العمل ومستوى الخبرة الوظيفية، أي أن الموظفين ذوي الخبرة العالية قد يستجيبون للتحفيز بشكل مختلف عن الموظفين الجدد.

2. فروض التدريب والتطوير المهني:

- تفترض الدراسة أن برامج التدريب والتطوير المهني تعمل على رفع كفاءة الموظفين من خلال اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أفضل.
- من المتوقع أن يكون للتدريب المستمر تأثير إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي، إذ يشعرون بالاستثمار فيهم وبفرص النمو والتقدم، ما يعزز حماسهم والتزامهم بالعمل.
- تفترض الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التدريب الذي يتلقاه الموظف وأدائه الفعلي في المؤسسة، بحيث كلما زاد التدريب وتحسن جودته، ارتفع مستوى الأداء بشكل ملموس.

3. فروض التوازن بين الحياة والعمل:

- تفترض الدراسة أن تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية يؤثر إيجابياً على رضا الموظفين وأدائهم، إذ يقلل من مستويات التوتر والإجهاد النفسي ويزيد من قدرتهم على التركيز والإنتاجية.
- من المتوقع أن تؤدي سياسات المؤسسة الداعمة لهذا التوازن، مثل المرونة في أوقات العمل، والإجازات المدروسة، وبرامج الدعم الأسري، إلى تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا النفسي للموظف.
- تفترض الدراسة أن غياب هذا التوازن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة احتمالية الغياب أو دوران الموظفين، ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة واستقرارها.

4. الفروض المشتركة والتفاعلية:

- تفترض الدراسة أن هناك علاقة تفاعلية بين التحفيز، والتدريب، والتوازن بين الحياة والعمل، بحيث يساهم الجمع بين هذه العوامل في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل أكبر من تأثير كل عامل على حدة.
- من المتوقع أن المتغيرات الثلاثة تعمل بشكل متكامل لتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، تساعد الموظف على تقديم أفضل أداء ممكن، والشعور بالارتياح والرضا تجاه عمله، وبالتالي تعزيز استدامة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تهدف هذه الفروض إلى تقديم تصور شامل وواقعي لتأثير هذه المتغيرات على حياة الموظف اليومية داخل المؤسسة، مع ربط النتائج المحتملة بالواقع العملي، بحيث يمكن للبحث تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء والرضا الوظيفي بشكل ملموس.

نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على فهم العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية (التحفيز الوظيفي، التدريب والتطوير المهني، التوازن بين الحياة والعمل) وتأثيرها على المتغيرين الرئيسيين المستقلين في البحث، وهما أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ويعكس النموذج الفرضية القائلة بأن هذه المتغيرات الثلاثة ليست مستقلة عن بعضها البعض فحسب، بل قد تتفاعل بطريقة تكاملية تؤثر على مستوى الأداء والرضا، وهو ما يعكس الطبيعة العملية لحياة الموظف اليومية داخل المؤسسة.

1. المتغيرات المستقلة:

- التحفيز الوظيفي: يشمل هذا المتغير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للموظف، مثل المكافآت المالية، التقدير المعنوي، الجوائز، وفرص الترقى الوظيفي. ويهدف هذا المتغير إلى فهم مدى تأثير التحفيز على مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
- التدريب والتطوير المهني: يمثل هذا المتغير البرامج التعليمية والتدريبية المستمرة التي ترفع من مهارات الموظف وقدراته، بما يتيح له أداء مهامه بكفاءة أعلى ويزيد من شعوره بالكفاءة والرضا تجاه العمل.
- التوازن بين الحياة والعمل: يتناول هذا المتغير مدى قدرة الموظف على إدارة التزاماته العملية جنباً إلى جنب مع احتياجاته الشخصية والعائلية، وتأثير هذا التوازن على أدائه ورضاه الوظيفي.

2. المتغيرات التابعة:

- أداء الموظفين: يشير إلى مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه، وجودة العمل المنجز، والالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليه.
- رضا الموظفين الوظيفي: يمثل شعور الموظف بالرضا تجاه عمله، بيئة العمل، الدعم المقدم من المؤسسة، والحوافز المتاحة له، بما يعكس الارتباط العاطفي والنفسي بالعمل.

3. العلاقات التفاعلية بين المتغيرات:

- يفترض نموذج الدراسة أن التحفيز الوظيفي والتدريب والتطوير المهني والتوازن بين الحياة والعمل يؤثر كل منها بشكل مباشر على أداء الموظف ورضاه الوظيفي.

• كما يفترض النموذج وجود تأثير تفاعلي، أي أن الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة بشكل متوازن يزيد من فعالية الأداء ورضا الموظف أكثر من تأثير كل متغير على حدة.

• بالإضافة إلى ذلك، يشير النموذج إلى أن رضا الموظف قد يعمل كوسيط جزئي بين المتغيرات المستقلة وأداء الموظف، بمعنى أن التحفيز أو التدريب أو التوازن بين الحياة والعمل قد يعزز الرضا الوظيفي الذي بدوره يحسن الأداء.

باختصار، يعكس نموذج الدراسة العلاقة الديناميكية بين البيئة التنظيمية واحتياجات الموظف النفسية والمهنية، ويتيح تصورًا واضحًا لكيفية تعزيز الأداء والرضا الوظيفي عبر الاهتمام بالتحفيز، التدريب، والتوازن بين الحياة والعمل. ويشكل هذا النموذج الإطار النظري الذي ستبنى عليه الفروض والتساؤلات، كما يوفر خارطة طريق لتحليل النتائج واستخلاص التوصيات العملية والإدارية. ويمكن توضيح نموذج الدراسة بشكل أعمق من خلال النظر إلى طبيعة العلاقات بين المتغيرات باعتبارها منظومة متكاملة داخل بيئة العمل، حيث لا تعمل هذه المتغيرات بمعزل عن بعضها البعض، بل تتأثر وتتفاعل فيما بينها بصورة مستمرة. فمثلاً، قد يؤدي وجود نظام تحفيز فعال إلى زيادة إقبال الموظف على الاستفادة من البرامج التدريبية، كما أن التدريب بدوره يعزز من شعور الموظف بالكفاءة، مما يزيد من أثر التحفيز عليه. وفي المقابل، فإن غياب التوازن بين الحياة والعمل قد يضعف من تأثير كل من التحفيز والتدريب، حتى وإن كانت هذه البرامج متوفرة داخل المؤسسة.

كما يمكن تفسير هذا النموذج من خلال منظور سلوكي، حيث يتأثر سلوك الموظف بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية التي تشكل مجتمعة تجربته داخل بيئة العمل. فالتحفيز يعزز الدافعية، والتدريب ينمي القدرات، والتوازن بين الحياة والعمل يحافظ على الاستقرار النفسي، وكل هذه العوامل تنعكس في النهاية على سلوك الموظف وأدائه اليومي.

ومن جانب آخر، يبرز دور الرضا الوظيفي كمتغير محوري في هذا النموذج، حيث لا يُعد فقط نتيجة لهذه العوامل، بل يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في حد ذاته. فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزاماً، وأكثر استعداداً لبذل الجهد،

وأكثر تفاعلاً مع أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام. وبالتالي، فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة تبادلية ومتداخلة.

وعلاوة على ذلك، يمكن النظر إلى هذا النموذج في ضوء البيئة التنظيمية الشاملة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة وسياساتها دوراً مهماً في تعزيز أو إضعاف تأثير هذه المتغيرات. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للموظف، وتوفر بيئة عمل مرنة، وتشجع على التعلم المستمر، تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين هذه العوامل، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي.

كما أن هذا النموذج يتيح إمكانية استخدامه كأداة تحليلية لفهم المشكلات التنظيمية، حيث يمكن من خلاله تحديد نقاط الضعف في بيئة العمل، سواء كانت في ضعف التحفيز، أو نقص التدريب، أو غياب التوازن بين الحياة والعمل، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لكل جانب.

وفي هذا السياق، يبرز أهمية تبني منظور شامل عند دراسة أداء الموظفين، بحيث لا يتم التركيز على جانب واحد فقط، بل يتم النظر إلى مجموعة العوامل المؤثرة بشكل متكامل، وهو ما يساهم في تقديم صورة أكثر واقعية ودقة عن بيئة العمل.

كما يوفر هذا النموذج أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في بناء الفروض البحثية، حيث يمكن اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وكذلك دراسة الأثر الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المتغيرات المستقلة وأداء الموظفين. وبذلك، فإن نموذج الدراسة لا يقتصر على كونه إطاراً نظرياً فقط، بل يمتد ليكون أداة عملية تساعد في تفسير النتائج وتوجيه التوصيات، بما يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

النظرية العلمية:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والتي تفسر سلوك الموظفين داخل بيئة العمل، وتوضح العوامل التي تؤثر في أدائهم ورضاهم الوظيفي. ومن أبرز هذه النظريات نظرية الدافعية، ونظرية رأس المال البشري، ونظرية التوازن بين الحياة والعمل، حيث تشكل هذه النظريات إطاراً علمياً متكاملًا يساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

وتُعد نظرية الدافعية من أهم الأسس التي يستند إليها هذا البحث، حيث تركز على تفسير الأسباب التي تدفع الأفراد إلى العمل وبذل الجهد ومن أبرز نماذج هذه النظرية ما قدمه "ماسلو" في هرم الحاجات، والذي يرى أن الإنسان يسعى إلى إشباع مجموعة من الحاجات تبدأ بالحاجات الأساسية وتنتهي بتحقيق الذات. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار التحفيز الوظيفي وسيلة أساسية لإشباع هذه الحاجات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

كما يعتمد البحث على نظرية رأس المال البشري، والتي تنظر إلى الموظف باعتباره استثماراً طويل الأجل للمؤسسة، وليس مجرد عنصر إنتاجي. وتؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير المهني في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يساهم اكتساب المهارات والمعارف في تحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.

إلى جانب ذلك، يستند البحث إلى نظرية التوازن بين الحياة والعمل، والتي تركز على أهمية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية للموظف. حيث تشير هذه النظرية إلى أن الإفراط في العمل دون مراعاة الجوانب الشخصية يؤدي إلى الإجهاد والاحتراق الوظيفي، مما يؤثر سلباً على الأداء والرضا الوظيفي. وفي المقابل، فإن تحقيق التوازن يساهم في تحسين الصحة النفسية وزيادة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

ومن منظور إنساني، يمكن القول إن هذه النظريات مجتمعة تعكس فهماً عميقاً لطبيعة الإنسان داخل بيئة العمل، حيث لا يمكن النظر إلى الموظف كعنصر إنتاجي فقط، بل كإنسان لديه احتياجات نفسية ومهنية واجتماعية. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الأنظمة والإجراءات، بل يعتمد بشكل كبير على قدرتها على فهم هذه الاحتياجات والاستجابة لها بشكل متوازن.

وعليه، فإن اعتماد هذا البحث على هذه النظريات يساهم في تقديم إطار علمي متكامل يفسر العلاقة بين التحفيز، والتدريب، والتوازن بين الحياة والعمل، وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أساساً قوياً.

وإلى جانب النظريات السابقة، يمكن الاستفادة من نظرية العدالة التنظيمية التي تركز على إدراك الموظف لمدى العدالة في توزيع المكافآت والفرص داخل

المؤسسة. حيث تشير هذه النظرية إلى أن شعور الموظف بالعدالة في التعامل والحوافز يؤثر بشكل مباشر على مستوى رضاه الوظيفي ودافعيته للعمل. فكلما شعر الموظف بأن جهوده تُقدَّر بشكل عادل، زاد التزامه تجاه المؤسسة وارتفع مستوى أدائه، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى الإحباط وانخفاض الإنتاجية. كما يمكن ربط هذا البحث بنظرية التوقع (Expectancy Theory) التي تفترض أن دافعية الموظف للعمل تعتمد على توقعه بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيكون كافياً بنتائج مرغوبة. وفي هذا السياق، يلعب كل من التحفيز والتدريب دوراً مهماً في تعزيز هذه التوقعات، حيث يساعد التدريب في رفع كفاءة الموظف وثقته بقدراته، بينما يعزز التحفيز من إدراكه لقيمة النتائج التي سيحصل عليها مقابل جهده.

ومن ناحية أخرى، يمكن الاستناد إلى نظرية الدعم التنظيمي المدرك، والتي تفترض أن الموظفين يكونون تصورات حول مدى اهتمام المؤسسة بهم وتقديرها لجهودهم. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تدعمه وتوفر له بيئة عمل مناسبة، وبرامج تدريبية، وتوازناً بين حياته الشخصية والمهنية، فإنه يميل إلى رد هذا الدعم من خلال زيادة الالتزام وتحسين الأداء.

كما يبرز دور نظرية الاحتراق الوظيفي في تفسير أهمية التوازن بين الحياة والعمل، حيث تشير إلى أن الضغوط المستمرة وعدم القدرة على الفصل بين العمل والحياة الشخصية قد تؤدي إلى الإرهاق النفسي والعاطفي، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ويقلل من مستوى الرضا. وبالتالي، فإن تحقيق التوازن لا يُعد رفاهية، بل ضرورة للحفاظ على استمرارية الأداء بكفاءة.

وعند النظر إلى هذه النظريات مجتمعة، يتضح أنها تقدم إطاراً متكاملًا لفهم سلوك الموظف داخل بيئة العمل، حيث تفسر كيف تتشكل الدافعية، وكيف يتم تطوير القدرات، وكيف تؤثر البيئة المحيطة على الحالة النفسية للموظف. وهذا التكامل بين الجوانب النفسية والتنظيمية يعكس طبيعة الإنسان ككائن معقد يتأثر بعوامل متعددة، وليس بعامل واحد فقط.

ومن هذا المنطلق، فإن اعتماد هذا البحث على مجموعة متنوعة من النظريات لا يهدف فقط إلى تفسير الظاهرة المدروسة، بل يسعى إلى تقديم رؤية شاملة تجمع بين البعد العلمي والبعد الإنساني، بما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين التحفيز والتدريب، والتوازن بين الحياة والعمل، وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، ويعزز من قدرة المؤسسات على تطبيق هذه المفاهيم بشكل أعمق.



Prepared by:

Ghadeer Omar Ismail Al-Arishi

Supervised by:

Dr./

Dr./

**The Impact of Motivation and Training in Bridging Work-Life
Balance on Employee Performance and Satisfaction**

Mid Ocean University – College of Management

Master of Business Administration (MBA)

Copyright and publishing rights reserved for Mid Ocean University

Year:2026