

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة  
تطبيقية على عينة من العاملين في القطاع الخاص

إعداد الطالب/

ماجد خالد أحمد الغامدي

253000270

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



# إِهْدَاء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها الأربعة (الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (355) مفردة من العاملين في عدد من شركات القطاع الخاص. وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (72.6%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين وجود أثر دال لكل بُعد منفرداً، وجاء بعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط في مقدمة الأبعاد المؤثرة، يليه بعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية، ثم بعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية، وأخيراً بعد الأنشطة الرياضية والبدنية.

وأوصت الدراسة بدمج البرامج الترفيهية في صلب استراتيجية الموارد البشرية، وإعطاء الأولوية لبرامج إدارة الضغوط، وتنويع الفعاليات بحيث تستجيب لاختلاف فئات العاملين، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتقديم برامج ترفيهية مَهَجَّة، فضلاً عن بناء منظومة لقياس أثر هذه البرامج على مؤشرات الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** البرامج الترفيهية، بيئة العمل، الأداء المؤسسي، الأنشطة الرياضية، الفعاليات الاجتماعية، إدارة الضغوط، الأنشطة الرقمية، القطاع الخاص.

## قائمة المحتويات

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                        |
| ب.....  | الإهداء                                       |
| ج.....  | الشكر والتقدير                                |
| د.....  | المستخلص                                      |
| ه.....  | قائمة المحتويات                               |
| ح.....  | قائمة الجداول                                 |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                                   |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                             |
| 4.....  | 3.1 أهداف الدراسة                             |
| 4.....  | 4.1 أسئلة الدراسة                             |
| 5.....  | 5.1 فروض الدراسة                              |
| 5.....  | 6.1 أهمية الدراسة                             |
| 7.....  | 7.1 الدراسات السابقة:                         |
| 15..... | 8.1 الفجوة البحثية                            |
| 16..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:                |
| 19..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:                     |
| 20..... | 11.1 مجتمع وعينة الدراسة                      |
| 20..... | 12.1 مصادر جمع البيانات                       |
| 21..... | 13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)                 |
| 22..... | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة             |
| 22..... | 15.1 حدود الدراسة                             |
| 24..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة           |
| 24..... | المبحث الأول: البرامج الترفيهية في بيئة العمل |

|         |                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 24..... | 1.1.2 تمهيد                                             |
| 24..... | 2.1.2 مفهوم البرامج الترفيهية في بيئة العمل             |
| 26..... | 3.1.2 أهمية البرامج الترفيهية في بيئة العمل             |
| 27..... | 4.1.2 أهداف البرامج الترفيهية في بيئة العمل             |
| 29..... | 5.1.2 أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل             |
| 32..... | 6.1.2 استراتيجيات تطبيق البرامج الترفيهية في بيئة العمل |
| 34..... | المبحث الثاني: الأداء المؤسسي                           |
| 34..... | 1.2.2 تمهيد                                             |
| 34..... | 2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي                              |
| 36..... | 3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي                              |
| 38..... | 4.2.2 أهداف الأداء المؤسسي                              |
| 39..... | 5.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه                |
| 41..... | 6.2.2 استراتيجيات تعزيز الأداء المؤسسي                  |
| 43..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها                 |
| 43..... | 1.3 تمهيد                                               |
| 43..... | 2.3 منهج الدراسة                                        |
| 44..... | 3.3 مجتمع الدراسة                                       |
| 44..... | 4.3 عينة الدراسة                                        |
| 45..... | 5.3 أداة الدراسة                                        |
| 46..... | 6.3 صدق أداة الدراسة                                    |
| 48..... | 7.3 ثبات أداة الدراسة                                   |
| 49..... | 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                 |
| 50..... | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                        |
| 52..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات           |
| 52..... | 1.4 تمهيد                                               |
| 52..... | 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة           |

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 54..... | 3.4 التحليل الوصفي لمحاول الدراسة |
| 59..... | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة         |
| 67..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات   |
| 67..... | 1.5 تمهيد                         |
| 67..... | 2.5 نتائج الدراسة                 |
| 72..... | 3.5 توصيات الدراسة                |
| 75..... | Abstract                          |
| 76..... | المراجع                           |
| 81..... | الملاحق                           |
| 82..... | استمارة استبيان                   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                        | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 45            | جدول (3 - 1): أوزان مقياس ليكرت الخماسي ومدى المتوسطات الحسابية                                   | (1)           |
| 46            | جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد                     | (2)           |
| 47            | جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية                 | (3)           |
| 48            | جدول (3 - 4): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير                         | (4)           |
| 48            | جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة                                            | (5)           |
| 49            | جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع                           | (6)           |
| 52            | جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع                                                  | (7)           |
| 53            | جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر                                                  | (8)           |
| 53            | جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي                                          | (9)           |
| 54            | جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة                                           | (10)          |
| 55            | جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأنشطة الرياضية والبدنية      | (11)          |
| 55            | جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية | (12)          |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                      | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 56            | جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط             | (13)          |
| 57            | جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية      | (14)          |
| 58            | جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل                                              | (15)          |
| 58            | جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>المتغير التابع (الأداء المؤسسي)               | (16)          |
| 60            | جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البرامج<br>الترفيهية في بيئة العمل على الأداء المؤسسي    | (17)          |
| 62            | جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنشطة<br>الرياضية والبدنية على الأداء المؤسسي            | (18)          |
| 63            | جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفعاليات<br>الاجتماعية والثقافية على الأداء المؤسسي       | (19)          |
| 64            | جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر برامج<br>الاسترخاء وإدارة الضغوط على الأداء المؤسسي        | (20)          |
| 65            | جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنشطة<br>الترفيهية الرقمية والإبداعية على الأداء المؤسسي | (21)          |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، إذ انتقل التركيز من النظرة التقليدية التي تُعامل الموظف بوصفه أداة إنتاجية بحتة إلى مقاربة أكثر شمولية تُولي اهتماماً بالغاً بجودة حياة العمل ورفاهية العاملين وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة تستثمر الطاقات البشرية وتُعظّم مخرجاتها. وقد أدّت التغيرات المتسارعة في طبيعة العمل وتوقعات الأجيال الجديدة من القوى العاملة إلى إعادة النظر في المفاهيم الإدارية السائدة، حيث أصبح الاهتمام ببيئة العمل الداعمة والمحفزة ضرورة استراتيجية لا خياراً ترفيهياً، ولا سيما في منظمات القطاع الخاص التي تعمل في ظلّ بيئة تنافسية شديدة تتطلب استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها (المطيري والحازمي، 2023).

برزت البرامج الترفيهية في بيئة العمل كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات الرائدة عالمياً، وتشمل هذه البرامج طيفاً واسعاً من الأنشطة كالأنشطة الرياضية والبدنية والفعاليات الاجتماعية والثقافية وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية. وتنطلق الفلسفة الكامنة وراء هذه البرامج من أنّ المرح والاستمتاع في بيئة العمل يُولّدان مشاعر إيجابية لدى الموظفين تنعكس على دافعيتهم وإبداعهم واندماجهم الوظيفي، وهو ما أكّده نظرية الأحداث العاطفية التي ترى أنّ الأحداث الإيجابية في بيئة العمل تُنتج ردود فعل عاطفية تؤثر بدورها في السلوكيات والاتجاهات المرتبطة بالعمل (Yang & Chen, 2023). وقد أسهمت الأنشطة الترفيهية المنظمة في خلق بيئات عمل أكثر حيوية وجاذبية، حيث تتراوح هذه الأنشطة بين الألعاب والمسابقات والاحتفالات الاجتماعية وبرامج اللياقة البدنية وصولاً إلى الأنشطة الإبداعية والرقمية التي تُعزّز التفاعل الإيجابي بين الزملاء وتُخفّف من حدة ضغوط العمل (Tetteh et al., 2022).

يُمثّل الأداء المؤسسي الغاية الجوهرية التي تسعى إليها جميع المنظمات باختلاف أحجامها وقطاعاتها، إذ يُعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستثمار مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية. ويتّسم مفهوم الأداء المؤسسي بالشمولية كونه يتضمن مؤشرات متعددة تتجاوز الأداء المالي لتشمل جودة العمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو المؤسسي والابتكار، وهو ما يستلزم من المنظمات البحث المستمر عن العوامل التي تُسهم في تعزيزه وتطويره (الطراونة، 2021). وقد أثبتت الأدبيات الإدارية

أن الأداء المؤسسي لا يتحقق في فراغ تنظيمي، وإنما هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل المترابطة التي تشمل جودة حياة العمل والممارسات الإدارية الداعمة وبرامج العافية والرفاهية المؤسسية، حيث إن المنظمات التي تستثمر في رفاهية موظفيها وتوفر لهم بيئة عمل صحية ومحفزة تحقق مستويات أداء مؤسسي أعلى من نظيراتها التي تهمل هذا الجانب. (García-Carbonell et al., 2024)

تتضح العلاقة العضوية بين البرامج الترفيهية في بيئة العمل والأداء المؤسسي، إذ تشكل هذه البرامج موارد تنظيمية تُعزز الطاقة الإيجابية لدى العاملين وتخفف مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي الشاملة. وتتوافق هذه الرؤية مع نظرية المتطلبات والموارد الوظيفية التي تنظر إلى الأنشطة الترفيهية بوصفها موارد وظيفية تُساعد الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل وتحسن من اندماجهم وأدائهم. (Hauff et al., 2022)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها الأربعة على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي يُثري الأدبيات العربية في هذا الميدان البحثي الواعد، وإسهام عملي يزود القائمين على منظمات القطاع الخاص بإطار تطبيقي يُساعدهم في تصميم برامج ترفيهية فعالة تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية .

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه منظمات القطاع الخاص في البيئة المعاصرة تحديات متسارعة ومتشعبة فرضتها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، إذ لم يعد تحقيق الأداء المؤسسي المتميز مرهوناً بالموارد المالية والتقنية وحدها، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً جوهرياً بالعنصر البشري وجودة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها. وقد أفرز هذا التحول اهتماماً متنامياً بالبحث عن آليات غير تقليدية لتعزيز إنتاجية الموظفين واندماجهم ورفاهيتهم، من بينها البرامج الترفيهية في بيئة العمل التي باتت تمثل توجهاً إدارياً حديثاً تتبناه كبريات الشركات العالمية كجوجل وفيسبوك وماريوت وديزني، انطلاقاً من قناعة مؤدّها أن بيئة العمل الممتعة ليست ترفاً تنظيمياً، وإنما استثمار استراتيجي يُحقق عوائد ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

غير أن الواقع العملي في كثير من منظمات القطاع الخاص، ولا سيما في البيئة العربية، يكشف عن فجوة واضحة بين هذا التوجه العالمي وبين الممارسات الفعلية، حيث لا تزال النظرة السائدة لدى قطاع عريض من المديرين ترى في الأنشطة الترفيهية والبرامج الاجتماعية والرياضية والإبداعية في مكان العمل نوعاً من الهدر للوقت والموارد يتعارض مع متطلبات الإنتاجية والانضباط الوظيفي. وقد أسفر ذلك عن محدودية تطبيق هذه البرامج أو اقتصارها على مناسبات موسمية شكلية لا ترقى إلى مستوى الاستراتيجية المؤسسية الممنهجة، وهو ما ينعكس سلباً على مؤشرات الأداء المؤسسي المتعددة كارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وتراجع مستويات الاندماج والرضا، وتزايد حالات الاحتراق الوظيفي والاجهاد المهني.

وقد أكدت عدة دراسات حديثة هذه الإشكالية من زوايا متعددة؛ فقد كشفت دراسة المطيري والحازمي (2023) عن أن بيئة العمل التنظيمية بما فيها الأنشطة الداعمة والمحفزة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين في القطاع الصحي، كما أثبتت دراسة (Mercanoğlu & Şimşek (2023 أن تطبيق برنامج ترفيهي شامل للموظفين أدى إلى تحسن جوهري في الإنتاجية. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Yang & Chen (2023 أن المرح في بيئة العمل يرتبط إيجابياً بالسلوكيات الإبداعية، بينما أشارت دراسة (Tzioti & Montgomery (2025 في تحليلها البعدي إلى أن بيئات العمل الممتعة ترتبط بمستويات اندماج أعلى ومعدلات احتراق أقل. كذلك أكدت دراسة الطراونة (2021) أن جودة حياة العمل بما تتضمنه من عوامل ترفيهية واجتماعية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة، فيما أبرزت دراسة (García–Carbonell et al. (2024 الدور الفاعل لبرامج العافية والدعم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي عبر الوساطة المتحققة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وعلى الرغم من هذه الشواهد العلمية المتراكمة، إلا أن الأدبيات العربية تعاني من ندرة ملحوظة في الدراسات التي تتناول البرامج الترفيهية في بيئة العمل كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وتقاس أثره المباشر على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص، حيث ركزت الدراسات السابقة على متغيرات جزئية كبيئة العمل المادية أو المرونة أو السعادة الوظيفية، دون تقديم إطار شامل يجمع بين الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية في نموذج بحثي واحد ومتكامل.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر الأنشطة الرياضية والبدنية المقدمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر الفعاليات الاجتماعية والثقافية المقدمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط المقدمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية المقدمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل البرامج الترفيهية في بيئة العمل بما يعزز الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

### 4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الأنشطة الرياضية والبدنية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟
- ما أثر الفعاليات الاجتماعية والثقافية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟
- ما أثر برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟
- ما أثر الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟

## 5.1 فروض الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها مجتمعة (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرياضية والبدنية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفعاليات الاجتماعية والثقافية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

## 6.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين البرامج الترفيهية في بيئة العمل والأداء المؤسسي، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي في البيئة

العربية مقارنة بالأدبيات الغربية، مما يُتيح فتح آفاق جديدة للباحثين في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يتضمن أربعة أبعاد للبرامج الترفيهية (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية)، وهو تصنيف شامل ومحدث يتجاوز التصنيفات التقليدية ويوفّر إطاراً أكثر دقة لقياس هذا المتغير في الدراسات المستقبلية.
- تُضيف الدراسة إلى الأدبيات النظرية من خلال اختبار تطبيق نظريات عدة في سياق القطاع الخاص العربي، مثل نظرية الأحداث العاطفية (Affective Events Theory) التي تفسّر كيف تؤثر الأنشطة الترفيهية كأحداث إيجابية في مشاعر الموظفين وسلوكياتهم، ونظرية المتطلبات والموارد الوظيفية (JD-R Model) التي تنظر إلى البرامج الترفيهية بوصفها موارد وظيفية تُخفّف أثر ضغوط العمل.
- تُساعد الدراسة في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بقلة الدراسات التطبيقية التي تربط مباشرة بين البرامج الترفيهية المتنوعة والأداء المؤسسي الشامل، حيث ركّزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي أو الاندماج الوظيفي دون الوصول إلى الأداء المؤسسي بأبعاده الاستراتيجية.

## ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُزوّد الدراسة صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص بأدلة علمية حول أهمية البرامج الترفيهية في بيئة العمل، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مبنية على أسس بحثية عند تصميم استراتيجيات تحسين بيئة العمل وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- تُساعد نتائج الدراسة المنظمات في تحديد أيّ أبعاد البرامج الترفيهية أكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، مما يُمكنها من ترتيب أولويات الاستثمار في هذه البرامج وتوجيه الميزانيات نحو الأنشطة الأكثر فاعلية بدلاً من الإنفاق العشوائي.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تسترشد بها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج ترفيهية شاملة ومتكاملة، بما يتناسب مع طبيعة القطاع الخاص وخصائص القوى العاملة فيه من حيث التنوع الديموغرافي والوظيفي.

- تُوفّر الدراسة مؤشرات عملية للعاملين أنفسهم حول أهمية المشاركة الفعّالة في البرامج الترفيهية المتاحة في بيئة العمل وانعكاس ذلك على أدائهم الفردي وأداء منظماتهم ككل، مما يُعزّز وعيهم بدور هذه البرامج في تحسين جودة حياتهم المهنية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

✿ دراسة الطراونة": (2021) أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة والعمل، النمط القيادي والإشرافي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة الأجور) على الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (125) موظفاً وموظفة تم اختيارهم عشوائياً، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، النمط القيادي والإشرافي) والأداء المؤسسي، مع وجود درجة متوسطة من الموافقة على توافر جودة حياة العمل. وأوصت الدراسة بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية لما لها من أثر على الأداء المؤسسي.

✿ دراسة منصور": (2023) دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة المعلومات) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المديرين في المؤسسات الفلسطينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ المرونة الاستراتيجية حصلت على نسبة (83.07%) مما يدلّ على مستوى مرتفع، وأنّ لها أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تميز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز قدرات المؤسسات على التكيف الاستراتيجي وتطوير مرونة مواردها البشرية والمالية والتنظيمية.

❁ دراسة الزهراني: (2023) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، العمل الجماعي، التزام الإدارة العليا) على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمات الأهلية الأجنبية بقطاع غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وأن بُعد التحسين المستمر كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الجودة الشاملة وتبني ثقافة التحسين المستمر في المؤسسات.

❁ دراسة مانع وبوهرارة: (2021) السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السعادة الوظيفية بأبعادها (الاندماج الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستمتاع بالعمل) على الأداء الوظيفي للعاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من موظفي المؤسسات الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد السعادة الوظيفية والأداء الوظيفي، في حين أن بُعد الاعتزاز أظهر أثراً إيجابياً متواضعاً لا يتجاوز 50% في تفسير التباين في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل السعيدة من خلال أنشطة ترفيهية ومحفزة تساهم في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم.

❁ دراسة Jyoti & Dimple (2022): "Fun at Workplace and Intention to Leave: Role of Work Engagement and Group Cohesion."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرح في بيئة العمل على نية ترك العمل، مع اختبار الدور الوسيط للاندماج الوظيفي والدور المعدّل لتماسك المجموعة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (244) موظفاً من أصل (753) تم التواصل معهم في مطاعم الوجبات السريعة بالهند، واستُخدم التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بين المرح في بيئة العمل ونية ترك العمل، كما يُعدّل

تماسك المجموعة العلاقة بين المرح والاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بتطوير ثقافة عمل قائمة على المرح والاستمتاع لخلق بيئة مريحة للموظفين وتقليل نيتهم في ترك العمل.

✿ دراسة Hauff, Krick, Klebe, & Felfe (2022): "High-Performance Work Practices and Employee Wellbeing—Does Health-Oriented Leadership Make a Difference?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز القدرات، ممارسات تعزيز الدافعية، ممارسات تعزيز الفرص) ورفاهية الموظفين (الالتزام، الاندماج، الصحة العامة، الشكاوى الصحية، الإجهاد)، مع اختبار الدور المعدل للقيادة الموجهة نحو الصحة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بتصميم طولي عبر نقطتين زمنيتين، وتكونت العينة من (1,345) موظفاً في ألمانيا يعملون في قطاعات متنوعة (67.2% قطاع خاص)، واستخدم ماكرو PROCESS لتحليل التعديل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات العمل عالية الأداء ترتبط إيجابياً بالاندماج والالتزام والصحة العامة، وسلباً بالشكاوى الصحية والإجهاد، كما أن القيادة الموجهة نحو الصحة تُضعف هذه العلاقة الإيجابية (أثر تعويضي/بديلي). وأوصت الدراسة بتبني ممارسات عمل عالية الأداء إلى جانب قيادة صحية لتعزيز رفاهية الموظفين والأداء المؤسسي.

✿ دراسة Tetteh, Dei Mensah, Opata, & Mensah (2022): "Service Employees' Workplace Fun and Turnover Intention: The Influence of Psychological Capital and Work Engagement."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرح في بيئة العمل بأبعاده (الأنشطة الترفيهية المنظمة، المرح العفوي، المرح المرتبط بالمهام) على نية ترك العمل لدى موظفي الخدمة، مع اختبار الدور الوسيط للاندماج الوظيفي والدور المعدل لرأس المال النفسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي، وتكونت العينة من (482) موظفاً في قطاع الضيافة بغانا تم اختيارهم بالعينة الميسرة، واستخدم ماكرو PROCESS لاختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بين المرح في بيئة العمل ونية ترك العمل، وأن رأس المال النفسي يعدل العلاقة بين المرح والاندماج الوظيفي، حيث تكون العلاقة أقوى لدى الموظفين ذوي رأس المال النفسي المرتفع. وأوصت الدراسة بدمج الأنشطة الترفيهية في بيئة العمل كاستراتيجية لتقليل نية ترك العمل وتعزيز الاندماج الوظيفي.

✿ دراسة فتح الله وكمال الدين: (2023) تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات اللبنانية الخاصة خلال الأزمة المالية اللبنانية: حالة المستشفيات الخاصة في شمال لبنان ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ظروف بيئة العمل بأبعادها (الظروف المادية، الظروف السلوكية) على صحة العاملين وأدائهم في المستشفيات اللبنانية الخاصة في ظلّ الأزمة المالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (95) موظفاً من مختلف المناصب في ثلاث مستشفيات خاصة في شمال لبنان، واستُخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات بالإحصاءات الوصفية والتحليلية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للظروف المادية والسلوكية لبيئة العمل على صحة العاملين، ووجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لصحة الموظفين على أدائهم في المستشفيات. وأوصت الدراسة بتحسين ظروف بيئة العمل المادية والسلوكية بما يشمل الأنشطة الترفيهية والاجتماعية لتعزيز صحة العاملين وأدائهم.

✿ دراسة Yang & Chen (2023): "Having Fun! The Role of Workplace Fun in Enhancing Employees' Creative Behaviors in Chinese Work Settings."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرح في بيئة العمل بأبعاده (الأنشطة الترفيهية، الفعاليات الاجتماعية، الألعاب والمسابقات) على السلوكيات الإبداعية للموظفين، مع اختبار الدور الوسيط للمرح المُدرَك والدور المعدّل لدعم المديرين والثقة بين الزملاء، وذلك في سياق المؤسسات الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكميّ المسحي المقطعي ونظرية الأحداث العاطفية (AET) إطاراً نظرياً، وتكوّنت العينة من (508) موظفين بدوام كامل في تايوان والصين، واستُخدم مقياس ليكرت السداسي والتحليل العاملي التوكيدي وماكرو. PROCESS وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرح في بيئة العمل والسلوكيات الإبداعية ( $r = 0.59, p < .01$ ) ، وأنّ المرح المُدرَك يتوسّط هذه العلاقة جزئياً، كما يُعدّل كلّ من دعم المديرين والثقة العلاقة بين المرح في بيئة العمل والمرح المُدرَك. وأوصت الدراسة بضرورة السماح بالأنشطة الترفيهية في بيئة العمل وتصميمها بعناية لتعزيز الإبداع مع الحفاظ على الإنتاجية.

✿ دراسة Mercanoğlu & Şimşek (2023): "The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج ترفيهي شامل للموظفين على إنتاجيتهم. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي بتصميم سولومون ذي المجموعات الأربع، وتكونت العينة من موظفين في إحدى المؤسسات التركية تم تقسيمهم إلى مجموعات تجريبية وضابطة مع اختبارات قبلية وبعدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البرنامج الترفيهي أدى إلى تحسن كبير وذو دلالة إحصائية في مستوى الإنتاجية لدى المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة. وأوصت الدراسة بتطبيق برامج ترفيهية منتظمة في بيئة العمل لتعزيز الإنتاجية، خاصة في الدول النامية التي تعاني نقصاً في الوعي بأهمية ترفيه الموظفين.

#### ❁ دراسة المطيري والحازمي: (2023) أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل التنظيمية بأبعادها (علاقات الزملاء، التكنولوجيا الحديثة، القيادة الإدارية، النمو المهني، الثقافة التنظيمية) على أداء العاملين في القطاع الصحي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (395) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين لبيئة العمل التنظيمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بتوفير الأجهزة الطبية الحديثة، وتعزيز الحوافز، وخلق مناخ تنظيمي ملائم يشمل أنشطة ترفيهية واجتماعية.

#### ❁ دراسة الشريف: (2023) أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الاحترافية بأبعادها الثلاثة (الشخصية، المهنية، احترافية المنظمة) على أداء العاملين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (223) موظفاً إدارياً من أصل (532) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من تطبيق الاحترافية الشخصية والمهنية واحترافية المنظمة، كما تبين وجود فروق في استجابات أفراد العينة نحو أثر تطبيق الاحترافية

الشخصية تُعزى لمتغير العمر فقط، بينما لا توجد فروق تُعزى للمؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بتمية سمات الاحترافية الشخصية وتطوير المهارات الوظيفية من خلال دورات متخصصة، وتشجيع بيئة عمل إيجابية تتضمن نظام حوافز عادل.

❁ دراسة Marin–Farrona et al. (2023): "Effectiveness of Worksite Wellness Programs Based on Physical Activity to Improve Workers' Health and Productivity: A Systematic Review."

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج العافية في بيئة العمل القائمة على النشاط البدني بأنواعه (التمارين الهوائية، تمارين القوة، تمارين المرونة، التمارين المركبة) في تحسين صحة العاملين وإنتاجيتهم. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنتظمة وفقاً لإرشادات PRISMA ، وشملت (16) تجربة عشوائية مُحكَّمة (RCTs) منشورة بين 1997 و 2021 تم اختيارها من خمس قواعد بيانات (PubMed, Web of Science, Medline, Scopus, SPORTDiscus) من أصل (860) دراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أنواع البرامج حسّنت صحة العاملين وإنتاجيتهم، وأن القدرة على العمل (Workability) كانت متغير الإنتاجية الأكثر تحسّناً، بينما تحسّنت اللياقة القلبية التنفسية والقوة العضلية والأعراض العضلية الهيكلية في جميع الدراسات. وأوصت الدراسة بتطبيق برامج نشاط بدني في بيئة العمل مع مراعاة خصائص العاملين وأهداف المؤسسة.

❁ دراسة جمال والسيد وإمام: (2023) أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجعات المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادها (البيئة المادية، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية) على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى العاملين في المنتجعات السياحية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عاملين في عدد من المنتجعات المصرية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تسهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل نية الدوران الوظيفي، وأن الأنشطة الترفيهية والاجتماعية في بيئة العمل تُمثّل عاملاً مهماً في تعزيز انتماء الموظفين. وأوصت الدراسة بتطوير بيئة العمل وتوفير أنشطة ترفيهية واجتماعية للحدّ من الدوران الوظيفي.

✿ دراسة: García–Carbonell, Martín–Alcázar, & Sánchez–Gardey (2024)

**"Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence  
on Organizational Performance."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج العافية بأبعادها (برامج الصحة البدنية، برامج الصحة النفسية، برامج التوازن بين العمل والحياة) والدعم التنظيمي المُدرَك على الأداء المؤسسي، مع اختبار الأثر الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من موظفين في مؤسسات إسبانية، واستُخدم تحليل المسار والمعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج العافية والدعم التنظيمي المُدرَك يؤثران إيجابياً في الأداء المؤسسي من خلال الأثر الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بالاستثمار في برامج العافية والأنشطة الترفيهية للموظفين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

✿ دراسة: Ahmad, Salam, & Shahid (2024): "Performance Management

**Impacting Organizational Output in Private and Public Sector Organizations  
of Pakistan."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الأداء بأبعادها (التخطيط، وضع الأهداف، المتابعة المستمرة، التقييم الدوري) وأثرها على مخرجات الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج التفسيري النوعي القائم على تحليل البيانات الثانوية من المنشورات الرسمية والمواقع الإلكترونية لمؤسسات القطاعين العام والخاص في كراتشي، فضلاً عن حلقات النقاش والوثائق الرسمية (تقييم الأداء السنوي، خطط التدريب والتطوير). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي الكفاء وإدارة الأداء الفردي والجماعي يعملان بتناغم متبادل، وأن هناك انحرافات عن المعايير في مؤسسات باكستان، خاصة في القطاع العام، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب. وأوصت الدراسة بتطبيق تقنيات إدارة الأداء الحديثة وتعزيز بيئات العمل الداعمة بما فيها الأنشطة الترفيهية لتحسين مستويات رضا الموظفين والأداء المؤسسي.

✿ دراسة: Tzioti & Montgomery (2025): "Fun at Work, Job Engagement, and

**Burnout: A Meta–Analysis and Narrative Synthesis."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرح في بيئة العمل وكلٍّ من الاندماج الوظيفي والاحتراق الوظيفي من خلال تجميع نتائج الدراسات السابقة كمياً. واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي (Meta-Analysis) والتوليف السردى، وشملت عينة الدراسات المُحلّلة مجموعة من البحوث المنشورة في المجالات المحكّمة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تداخل كبير بين الاندماج الوظيفي والمرح في بيئة العمل، وتداخل أقلّ مع الإرهاق العاطفي، مما يعني أنّ بيئات العمل الممتعة ترتبط بمستويات اندماج أعلى ومستويات احتراق أقل. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الأنشطة الترفيهية كجزء من استراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز اندماج الموظفين والحدّ من الاحتراق الوظيفي.

#### ❖ دراسة عبد الزهرة علي: (2025) تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل المرنة بأبعادها (ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، بيئة العمل المادية المرنة) على إنتاجية الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (174) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من العاملين وفق نظام العمل المرن ونظام الدوام التقليدي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليلها عبر الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ترتيبات العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين، فضلاً عن تحسّن التوازن بين الحياة والعمل والرضا الوظيفي، مع ملاحظة بعض مشكلات التواصل في بيئة العمل عن بُعد. وأوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية والدعم الإداري لتعزيز نماذج العمل المرنة.

#### ❖ دراسة أبوبكر وعقلان: (2026) أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لدى منظمات المجتمع المدني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة القصدية من (209) مفردات، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامجاً (SPSS v.28) و (SmartPLS 4.08.6) لتحليلها عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS). وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بتحسين الأداء المؤسسي بجميع أبعاده وأنّ بُعد الأجهزة والمعدات كان الأكثر تأثيراً، يليه البرمجيات ثم قواعد البيانات، بينما جاء بُعد الموارد البشرية

الأقل تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز الأداء المؤسسي بجميع أبعاده ولا سيما البعد المالي، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية في نظم المعلومات.

## 8.1 الفجوة البحثية

### أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة تُعزّز من تماسك الإطار البحثي وتؤكد الأساس العلمي الذي تنطلق منه. فمن حيث الهدف العام، تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة المطيري والحازمي (2023) ودراسة عبد الزهرة علي (2025) ودراسة جمال والسيد وإمام (2023) في السعي إلى الكشف عن أثر بيئة العمل بعناصرها المختلفة على أداء العاملين والمخرجات التنظيمية، كما تتفق مع دراسة Yang & Chen (2023) ودراسة Mercanoğlu & Şimşek (2023) في التركيز على البرامج الترفيهية والمرح في بيئة العمل كمتغير مستقل يؤثر في متغيرات تنظيمية إيجابية كالإبداع والإنتاجية. ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة العربية كدراسة الطراونة (2021) ودراسة الشريف (2023) ودراسة أبوبكر وعقلان (2026) ودراسة فتح الله وكمال الدين (2023) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، كما تتفق مع دراسة Tetteh et al. (2022) ودراسة Jyoti & Dimple (2022) في توظيف أساليب إحصائية متقدمة كالانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار علاقات الأثر بين المتغيرات. ومن حيث بيئة التطبيق، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطراونة (2021) ودراسة فتح الله وكمال الدين (2023) في التطبيق على القطاع الخاص، كما تتفق مع دراسة Mercanoğlu & Şimşek (2023) ودراسة Tetteh et al. (2022) ودراسة Jyoti & Dimple (2022) في استهداف العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بوصفهم مجتمعاً للدراسة.

### ثانياً: أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تمثل إضافتها العلمية. فمن حيث الهدف، ركّزت معظم الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب بيئة العمل أو الترفيه فيها، فدراسة مانع وبوهاوة (2021) اقتصرَت على السعادة الوظيفية، ودراسة عبد الزهرة علي (2025) تناولت المرونة في بيئة العمل، ودراسة Yang & Chen (2023) ركّزت على المرح وعلاقته

بالسلوكيات الإبداعية، ودراسة (Tzioti & Montgomery (2025) ربطت المرح بالاندماج والاحترق الوظيفي، في حين تتفرد الدراسة الحالية بتقديم نموذج شامل يجمع أربعة أبعاد للبرامج الترفيهية (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) وقيس أثرها المباشر على الأداء المؤسسي الشامل وليس على متغيرات جزئية كالإبداع أو نية ترك العمل أو الاندماج. ومن حيث المنهج، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Mercanoğlu & Şimşek (2023) التي اعتمدت المنهج التجريبي بتصميم سولومون، وعن دراسة (Tzioti & Montgomery (2025) التي استخدمت منهج التحليل البعدي، وعن دراسة (Marin (2023) التي اعتمدت المراجعة المنهجية المنتظمة، وعن دراسة (Ahmad et al. (2023) التي وظفت المنهج النوعي القائم على تحليل البيانات الثانوية، حيث تتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي يجمع بين الوصف والتحليل الكمي. ومن حيث بيئة التطبيق، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي طُبقت في بيئات غير عربية كالصين (Yang & Chen, 2023) وغانا (Tetteh et al., 2022) والهند (Jyoti & Dimple, 2022) وتركيا (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) وألمانيا (Hauff et al., 2022)، كما تختلف عن الدراسات العربية التي طُبقت في قطاعات نوعية كالمستشفيات (المطيري والحازمي، 2023؛ الطراونة، 2021؛ فتح الله وكمال الدين، 2023) أو قطاع الاتصالات (عبد الزهرة علي، 2025) أو المنتجعات السياحية (جمال والسيد وإمام، 2023)، حيث تستهدف الدراسة الحالية شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة في جمهورية مصر العربية بتنوع أنشطتها الاقتصادية، مما يوفر نتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم على بيئة الأعمال المصرية.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### أولاً: مفهوم البرامج الترفيهية في بيئة العمل

شغل مفهوم المرح والترفيه في بيئة العمل حيزاً متنامياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي خلال العقدين الأخيرين، حيث تجاوزت النظرة إليه كونه مجرد أنشطة هامشية ليُصبح استراتيجية إدارية واعية تتبناها المنظمات الحديثة لتحقيق أهداف تنظيمية متعددة. ويُعرّف الترفيه في بيئة العمل بأنه أي نشاط مُمتع أو مُبهج يحدث في مكان العمل ويسهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تتسم بالمرح والحيوية، سواء كان هذا النشاط مُنظماً من قبل الإدارة أو نابعاً بشكل عفوي من التفاعلات اليومية بين الزملاء (Yang

(Chen, 2023) وقد ميّز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية للمرح في بيئة العمل: المرح المُدار الذي تُصمّمه الإدارة وتُنظّمه كالفِعالِيات والمسابقات والاحتفالات، والمرح العفوي الذي ينشأ تلقائياً بين الموظفين كالدعابات والنكات وتبادل الأحاديث الودية، والمرح المرتبط بالمهام الذي يتحقق حين يجد الموظف متعة وإشباعاً في أداء مهامه الوظيفية ذاتها. (Tetteh et al., 2022)

وتتعدد الأشكال التي تتخذها البرامج الترفيهية في بيئة العمل، وتتراوح بين الأنشطة الرياضية والتمارين البدنية الجماعية والفردية، والفعاليات الاجتماعية كالحفلات والرحلات وأنشطة بناء الفرق، وبرامج الاسترخاء والتأمل وإدارة الضغوط النفسية، والأنشطة الإبداعية الرقمية كالألعاب الإلكترونية التفاعلية وورش العمل الابتكارية. وقد أشارت الأدبيات إلى أنّ هذا التنوع في الأنشطة الترفيهية يستجيب لتباين الاحتياجات والتفضيلات بين الموظفين، مما يُعظّم فرص مشاركتهم واستفادتهم ويُعزّز الأثر الإيجابي لهذه البرامج على السلوكيات والاتجاهات الوظيفية. (Jyoti & Dimple, 2022)

وفي إطار هذه الدراسة، تُعرّف البرامج الترفيهية في بيئة العمل إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات المُنظّمة التي تُقدّمها منظمات القطاع الخاص لموظفيها داخل بيئة العمل أو بالارتباط بها، والتي تهدف إلى تعزيز رفايتهم النفسية والجسدية والاجتماعية وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، وتقاس من خلال أربعة أبعاد هي: الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية.

### ثانياً: أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل

البُعد الأول – الأنشطة الرياضية والبدنية: يُشير هذا البُعد إلى البرامج والأنشطة الحركية التي تُوفّرها المنظمة لموظفيها كبرامج اللياقة البدنية والفرق الرياضية المؤسسية والمشي الجماعي والاشتراك في الأندية الرياضية. وقد أثبتت المراجعة المنهجية التي أجراها Marin–Farrona et al. (2023) أنّ برامج النشاط البدني في بيئة العمل تُحسّن صحة العاملين وإنتاجيتهم وقدرتهم على العمل بصرف النظر عن نوع التمارين المُطبّقة، مما يجعل هذا البُعد ركيزة أساسية في أي برنامج ترفيهي شامل.

البُعد الثاني – الفعاليات الاجتماعية والثقافية: يُشير هذا البُعد إلى المناسبات والأنشطة التي تُعزّز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وتقوّي الروابط الإنسانية بينهم، كالاحتفالات بالمناسبات والإنجازات والرحلات الجماعية وأنشطة بناء الفرق والنوادي الثقافية. وقد أكّدت دراسة (Jyoti & Dimple, 2022)

أنّ الفعاليات الاجتماعية الممتعة في بيئة العمل تُعزز تماسك المجموعة واندماج الموظفين، مما يُقلّل من نيّتهم في ترك العمل ويُحسّن من أدائهم الجماعي.

البُعد الثالث - برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط: يُشير هذا البُعد إلى الأنشطة والتقنيات التي تهدف إلى مساعدة الموظفين في التخفيف من ضغوط العمل والحفاظ على توازنهم النفسي، كجلسات التأمل واليوغا وغرف الاسترخاء وبرامج الإرشاد النفسي وورش إدارة الوقت والضغوط. وقد أثبتت دراسة Tzioti & Montgomery (2025) من خلال التحليل البعدي أنّ بيئات العمل التي تُدمج عناصر المرح والاسترخاء ترتبط بمستويات أقل من الاحتراق الوظيفي والإرهاق العاطفي ومستويات أعلى من الاندماج في العمل.

البُعد الرابع - الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية: يُشير هذا البُعد إلى الأنشطة التي تُوظف التقنيات الرقمية والأساليب الإبداعية في خلق تجارب ترفيهية محفّزة للموظفين، كالألعاب الإلكترونية التفاعلية وتطبيقات التحفيز القائمة على اللعب وورش العمل الإبداعية والمسابقات الابتكارية. وقد أوضحت دراسة Mercanoglu & Şimşek (2023) أنّ البرامج الترفيهية الشاملة التي تتضمن أنشطة متنوعة ومبتكرة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في إنتاجية الموظفين.

### ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُمثّل الأداء المؤسسي مفهوماً محورياً في علوم الإدارة والتنظيم، وقد تعددت تعريفاته بتعدد المداخل النظرية التي تناولته. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن استمراريتها وتميّزها في بيئة تنافسية متغيرة (الطراونة، 2021). ويتّسم هذا المفهوم بالشمولية والتعددية، إذ لا يقتصر على المؤشرات المالية كالربحية والعائد على الاستثمار، بل يمتد ليشمل مؤشرات غير مالية كرضا العملاء وجودة العمليات الداخلية وقدرة المنظمة على التعلم والنمو والابتكار. وقد أسهمت بطاقة الأداء المتوازن التي طوّرها كابلمان ونورتون في ترسيخ هذه النظرة الشاملة للأداء المؤسسي من خلال دمج المنظورات المالية وغير المالية في إطار تقييمي متكامل. (Duarte et al., 2022)

ويتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة متشابكة من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها جودة الممارسات الإدارية وفاعلية القيادة وكفاءة العمليات التشغيلية ومستوى رأس المال البشري وجودة بيئة

العمل. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات عمل عالية الأداء وتستثمر في رفاهية موظفيها تحقق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي والصحة العامة للعاملين (Hauff et al., 2022). كما أثبتت الدراسات أن برامج العافية والدعم التنظيمي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر سلسلة من المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري ورفاهيته ليس تكلفة إضافية بل مدخل استراتيجي لتعزيز المخرجات المؤسسية الشاملة (García–Carbonell et al., 2024).

وفي إطار هذه الدراسة، يُعرّف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه الدرجة التي تحقق بها منظمات القطاع الخاص أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، ويشمل ذلك جودة المخرجات وكفاءة العمليات الداخلية ورضا العملاء وقدرة المنظمة على التعلم والنمو والابتكار، ويُقاس من خلال استجابات العاملين على فقرات محور الأداء المؤسسي في أداة الدراسة.

#### رابعاً: النظريات المفسرة للعلاقة بين البرامج الترفيهية والأداء المؤسسي

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين عدة نظريات تُفسّر الآلية التي تؤثر من خلالها البرامج الترفيهية على الأداء المؤسسي. فوفقاً لنظرية الأحداث العاطفية (AET) التي صاغها Weiss & Cropanzano (1996)، فإن الأحداث الإيجابية في بيئة العمل كالأنشطة الترفيهية تولّد ردود فعل عاطفية إيجابية لدى الموظفين تنعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم المرتبطة بالأداء، وهو ما أكدته دراسة Yang & Chen (2023) التي اعتمدت هذه النظرية إطاراً لتفسير العلاقة بين المرح في بيئة العمل والسلوكيات الإبداعية. كذلك تُقدّم نظرية المتطلبات والموارد الوظيفية (JD–R Model) تفسيراً مكملًا، حيث تُصنّف البرامج الترفيهية بوصفها موارد وظيفية تُساعد الموظفين على مواجهة متطلبات العمل وتُقلّل من الإجهاد وتُعزّز الاندماج الوظيفي، مما يُحسن الأداء الفردي والمؤسسي (Hauff et al., 2022). ويُضاف إلى ذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن استثمار المنظمة في رفاهية موظفيها من خلال البرامج الترفيهية يُولّد لديهم شعوراً بالامتنان والالتزام يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والإخلاص في العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل (Tetteh et al., 2022).

### 10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات من المبحوثين وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. ويتسم هذا المنهج بقدرته على الكشف عن العلاقات الارتباطية وعلاقات الأثر بين المتغير المستقل (البرامج الترفيهية في بيئة العمل) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وهو ما يتوافق مع الفروض البحثية المصاغة.

وسوف يتم تطبيق هذا المنهج من خلال مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى نظرية تتضمن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة لبناء الإطار النظري وتطوير أداة القياس، والمرحلة الثانية ميدانية تتضمن تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات الأولية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## 11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة العاملة في نطاق جغرافي محدد، والبالغ عددهم الإجمالي ما يقارب (2,500) موظف وموظفة موزعين على مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في عدد من الشركات المستهدفة. وسوف يُشترط في مجتمع الدراسة أن يكون المبحوثون من العاملين بدوام كامل الذين أمضوا في الخدمة مدة لا تقل عن سنة واحدة، وذلك لضمان إلمامهم الكافي ببيئة العمل والبرامج الترفيهية المطبقة فيها ومستوى الأداء المؤسسي.

وسوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بما يضمن تمثيل المستويات الإدارية المختلفة تمثيلاً متناسباً، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وبناءً على ذلك سوف يبلغ الحجم المستهدف للعينة (334) مفردة، مع توزيع ما لا يقل عن (380) استبانة لتعويض النقص المتوقع في الاستبانات غير المستوفاة أو غير المستردة، وصولاً إلى عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والنشرات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سوف تُوزع إلكترونياً وورقياً على المبحوثين.

### 13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تُستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسوف تُصمم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

**القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

**القسم الثاني:** المتغير المستقل – البرامج الترفيهية في بيئة العمل، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

- **البعد الأول:** الأنشطة الرياضية والبدنية – (4) فقرات.
- **البعد الثاني:** الفعاليات الاجتماعية والثقافية – (4) فقرات.
- **البعد الثالث:** برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط – (4) فقرات.
- **البعد الرابع:** الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية – (4) فقرات.

**القسم الثالث:** المتغير التابع – الأداء المؤسسي، وهو أحادي المحور ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي بشكل شامل.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسوف يتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، كما سوف يتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

## 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسوف تُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول محاور الاستبانة وترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقرات المتغير التابع حسب أهميتها النسبية.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق تبعاً لمتغير الجنس.

## 15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها الأربعة (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي.
- الحدود البشرية: سوف تُطبق الدراسة على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) .
- الحدود المكانية: سوف تُطبق الدراسة على عدد من شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية .

- الحدود الزمانية :سوف يتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026م.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: البرامج الترفيهية في بيئة العمل

#### 1.1.2 تمهيد

شهدت بيئات العمل المعاصرة تحولات جوهرية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد المنظمات تنظر إلى العاملين بوصفهم مدخلات إنتاجية تُقاس بمعايير الكفاءة الكمية وحدها، بل باتت تتعامل معهم بوصفهم رأس مال إنساني متعدد الأبعاد، يتشكل أدائه من تفاعل مركّب بين الجوانب المعرفية والوجدانية والاجتماعية. وفي ظل هذا التحول، برزت البرامج الترفيهية في بيئة العمل بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إعادة هندسة العلاقة بين الفرد ومحيطه التنظيمي، عبر إدماج عناصر المتعة والاسترخاء والتفاعل الاجتماعي ضمن النسيج اليومي للعمل. ولم يعد يُنظر إلى الترفيه في هذا السياق على أنه نشاط هامشي أو ترف إداري، بل أصبح يُعدّ ممارسة استراتيجية تتقاطع مع مفاهيم جودة حياة العمل، والاندماج الوظيفي، وإدارة الضغوط، والثقافة التنظيمية الإيجابية.

وقد جاء هذا التوجه استجابةً لجملة من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، ومنها تصاعد معدلات الجهد المهني، وتنامي ظواهر الاحتراق الوظيفي ودوران العمل، فضلاً عن تغيير تركيبة القوى العاملة بدخول أجيال جديدة تحمل توقعات مغايرة بشأن طبيعة بيئة العمل ومحفّزاتها. وفي ضوء ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم البرامج الترفيهية في بيئة العمل من زوايا مختلفة، عبر استعراض تعريفاتها المتعددة، وتبيان أهميتها للمنظمة والفرد، وتحديد أهدافها، ومناقشة أبعادها واستراتيجيات تطبيقها، وصولاً إلى عرض المداخل الفكرية الحاكمة لها، بما يُهيئ أرضية نظرية متماسكة لتحليل أثرها في الأداء المؤسسي.

#### 2.1.2 مفهوم البرامج الترفيهية في بيئة العمل

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم البرامج الترفيهية في بيئة العمل، وذلك بحسب الزاوية التي ينطلق منها كلّ منهم، سواء أكانت زاوية سلوكية تركز على الانعكاسات النفسية للنشاط الترفيهي، أم تنظيمية تُعنى بدوره في تشكيل المناخ الداخلي، أم استراتيجية ترتبط بدوره في صناعة الميزة التنافسية. ويرى (Jyoti & Dimple, 2022) أن البرامج الترفيهية تُمثّل مجموعة من الأنشطة المُخطّط لها داخل

المنظمة، تستهدف إيجاد أجواء من البهجة والمرح بين العاملين، بحيث تنعكس على مستوى انخراطهم في العمل وتماسكهم الجماعي، مع التأكيد على أن المرح الوظيفي لا يُعدّ حدثاً عرضياً، بل ممارسة مقصودة تُدار بوعي إداري.

وفي اتجاه قريب من ذلك، يذهب (Tetteh) وآخرون، 2022 (إلى أن البرامج الترفيهية في بيئة العمل تُشير إلى الأنشطة الاجتماعية والتفاعلية التي تنظمها المنظمة بهدف كسر الرتابة وتعزيز رأس المال النفسي للعاملين، بما يُسهم في تشكيل تجربة عمل أكثر إيجابية. وقد وسّع Lee) وآخرون، 2022 ( دائرة المفهوم ليشمل الأنشطة التي تُتيح للعاملين فرص التعلم غير الرسمي عبر التفاعل المرح، مؤكداً أن البرامج الترفيهية تُمثّل وسيطاً لنقل المعرفة بين الأفراد والفرق، إلى جانب وظيفتها التقليدية في توفير الترويح. وفي سياق مغاير، يقدم (Mousa) وآخرون، 2021 (قراءة تنظيمية للمفهوم، إذ يصف البرامج الترفيهية بأنها آليات إدماجية تُسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء، وتمنح العمل قدراً من المعنى، ولا سيما في البيئات التي تنسم بالتنوع.

ومن منظور أكثر شمولاً، يرى (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) أن البرامج الترفيهية تتجاوز كونها أنشطة فردية معزولة لتُشكّل منظومة متكاملة من الممارسات التي تستثمر أوقات الراحة والأنشطة الموازية للعمل في رفع طاقة العاملين الذهنية والبدنية. أما (Yang & Chen, 2023) فيقاربان المفهوم من زاوية إبداعية، معتبرين أن المرح في مكان العمل بيئة محفزة لإطلاق السلوكيات الإبداعية، حين يجد العاملون فضاءً يسمح بالتجريب والمبادرة بعيداً عن صرامة الإجراءات الرسمية. ويضيف (Mousa) وآخرون، 2021 ( في دراسة أخرى بُعداً نوعياً للمفهوم يربطه بقضايا التنوع الجنسي والإدماج، مبيناً أن البرامج الترفيهية يمكن أن تكون أداة لتجسير الفجوات بين الفئات داخل المنظمة. وفي السياق العربي، يتعامل (خليفة، 2025) مع الأنشطة الترفيهية الجماعية بوصفها وسيلة لتعزيز مهارات التواصل الاجتماعي، وهو ما ينعكس بصورة موازية على بيئات العمل التي تشترك مع الفضاءات التربوية في حاجتها إلى أنشطة مماثلة. كما يُسهم (بوسكرة وآخرون، 2022) في إثراء المفهوم عبر مقاربته للمرافق الترفيهية بوصفها بنية تحتية ضرورية لإنجاح أي برنامج ترفيهي، سواء على المستوى المجتمعي أو المؤسسي.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن البرامج الترفيهية في بيئة العمل يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: منظومة متكاملة من الأنشطة والممارسات المُخطّط لها وفق رؤية إدارية واعية، تشمل الجوانب البدنية

والاجتماعية والثقافية والنفسية والرقمية، وتُقدّم للعاملين داخل بيئة العمل أو في امتداداتها المكانية والزمانية، بهدف تخفيف الضغوط، وتعزيز المرح والتفاعل، وبناء روابط اجتماعية إيجابية، بما ينعكس على رأس المال النفسي للعاملين ويسهم في رفع كفاءة المنظمة. ويتميّز هذا التعريف بأنه يجمع بين الطابع المقصود والمنهجي للبرامج، وتعدد أبعادها، وارتباطها بمخرجات تنظيمية يمكن قياسها.

### 3.1.2 أهمية البرامج الترفيهية في بيئة العمل

تكتسب البرامج الترفيهية في بيئة العمل أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لما تُحدثه من تأثيرات متعددة المستويات تطل الفرد والجماعة والمنظمة في آنٍ معاً. ولم تعد هذه الأهمية تُستمدّ من اعتبارات إنسانية مجردة، بل باتت مدعومة بمنطلقات اقتصادية وإدارية تربطها مباشرةً بمؤشرات الكفاءة والفاعلية. ويمكن قراءة هذه الأهمية من خلال ما طرحه عدد من الباحثين الذين تناولوا الظاهرة من زوايا متباينة.

ويشير (Tzioti, 2025) إلى أن أهمية البرامج الترفيهية تتجلى في كونها أداة وقائية وعلاجية في الوقت نفسه؛ فهي تعمل من جهة على الحدّ من ظواهر الاحتراق الوظيفي عبر توفير منافذ نفسية لتفريغ الضغوط، ومن جهة أخرى تُعزّز الاندماج الوظيفي بإعادة شحن طاقة العاملين وربطهم عاطفياً بالعمل، فضلاً عن دورها في بناء توازن بين متطلبات الإنجاز ومتطلبات الراحة النفسية، وهي أبعاد ثلاثة تتشابك لتُشكّل منظومة وقائية متكاملة داخل المنظمة. ويرى (Fernández-Salineró) وآخرون، 2023 (أن أهمية هذه البرامج تتركّز في كونها استثماراً في صحة العاملين بمفهومها الشامل، إذ تُسهم في تحسين الحالة البدنية، وتقليل المشكلات الصحية المرتبطة بنمط العمل المكتبي، وتعزيز السلوكيات الصحية، ومن ثم رفع الإنتاجية بشكل غير مباشر عبر تقليل الغياب المرضي وتحسين القدرة على التركيز.

ويضيف (Hauff) وآخرون، 2022 (بعداً مهماً للأهمية بربطها بمنظومة ممارسات العمل عالية الأداء، إذ يرى أن البرامج ذات التوجه الترفيهي والصحي تُكمّل ممارسات الموارد البشرية المتقدمة، وتعمل بمثابة وسيط بين الممارسات الإدارية المتطورة ومستوى الرفاه الذي يبلغه العاملون، بما يجعلها حلقة وصل بين البنية الاستراتيجية للمنظمة ومخرجاتها السلوكية. وفي السياق ذاته، يرى (García) Carbonell وآخرون، 2024 (أن أهمية برامج الرفاه والترفيه تتعدى الأثر الفردي لتمتد إلى الأثر التنظيمي، إذ تتداخل مع مفهوم الدعم التنظيمي المُدرّك، فحين يُدرك العامل أن منظمته تستثمر في رفاهه

فإنه يبادل ذلك بمستويات أعلى من الالتزام والانتماء، وهو ما يجعل هذه البرامج جزءاً من فلسفة إدارة الموارد البشرية المستدامة.

ومن زاوية مغايرة، يبرز (Yang & Chen, 2023) أن أهمية البرامج الترفيهية تتجلى في كونها محركاً للسلوك الإبداعي داخل المنظمة، فهي توفر فضاءات غير تقليدية للتفكير، وتخفف من الضغط الإدراكي، وتتيح للعاملين تجربة أنماط تفاعل مختلفة تحفز توليد الأفكار الجديدة وإيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات. ويكمل (Lee وآخرون، 2022) هذه الصورة بالإشارة إلى أن أهمية البرامج الترفيهية تظهر في تيسيرها التعلم غير الرسمي بين أعضاء الفريق، إذ تخلق مناخات تواصل أفقي تتنقل من خلالها المعرفة الضمنية بصورة أيسر مما تتيحه قنوات التدريب الرسمية.

ويذهب (Mousa وآخرون، 2021) (إلى أن أهمية هذه البرامج تتعمق في البيانات التي تسعى إلى تحقيق الإدماج التنظيمي، حيث تسهم في تجسير الفجوات بين العاملين على اختلاف خلفياتهم، وتمنح العمل معنىً أعمق يتجاوز المقابل المادي. ويرى (فتحي ونصيف، 2025) أن الفعاليات الترفيهية بمفهومها الواسع تكتسب أهميتها من ارتباطها بأهداف التنمية المستدامة، إذ تسهم في بناء مجتمعات وظيفية متماسكة، ورفع جودة الحياة، وتعزيز قيم الاستقرار والانتماء، وهي قيم تتقاطع مع رؤى التنمية الحديثة. أما (مانع وبوهرارة، 2021) فينتج إلى أن أهمية الأنشطة المُسعدة في العمل تكمن في كونها أداة لتنشيط الطاقة الوجدانية الإيجابية لدى العاملين، التي تُترجم لاحقاً إلى مستويات أداء أرفع.

ويتبين من مجمل هذه الرؤى أن أهمية البرامج الترفيهية في بيئة العمل تتوزع على ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى فردي يرتبط بالصحة النفسية والبدنية وجودة الحياة، ومستوى جماعي يتعلق بالتماسك والتفاعل والتعلم المتبادل، ومستوى تنظيمي يرتبط بالأداء والإبداع والإدماج والاستدامة. ويشكل هذا التوزع المتدرج للأهمية مسوغاً قوياً لتبني المنظمات لهذه البرامج بوصفها استثماراً استراتيجياً لا نفقة جانبية.

#### 4.1.2 أهداف البرامج الترفيهية في بيئة العمل

تتعدد الأهداف التي تسعى البرامج الترفيهية إلى تحقيقها داخل بيئة العمل، وتتنوع بحسب الفلسفة الإدارية التي تتبناها المنظمة، وطبيعة العاملين فيها، والسياق الذي تعمل ضمنه. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة، يمكن استعراضها على النحو الآتي:

أولاً: يرى (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) أن البرامج الترفيهية تستهدف رفع إنتاجية العاملين عبر إعادة شحن طاقتهم الذهنية والبدنية، وتحسين قدرتهم على التركيز، وتقليل الفجوات بين فترات الإنجاز، إلى جانب تعزيز شعورهم بالتقدير من قبل المنظمة، وتوفير منافذ لإطلاق الطاقة المكبوتة التي قد تنعكس سلباً في حال احتباسها.

ثانياً: يُحدّد (Jyoti & Dimple, 2022) أهداف هذه البرامج في تعزيز الاندماج الوظيفي، وبناء التماسك الجماعي بين أعضاء الفريق، وتخفيف نوايا ترك العمل، فضلاً عن خلق ذاكرة تنظيمية إيجابية تربط العاملين بمنظمتهم، وترسخ هويتهم الجماعية على نحو يصعب استبداله بالحوافز المادية وحدها.

ثالثاً: يذهب (Tetteh) وآخرون، 2022 (إلى أن البرامج الترفيهية تستهدف بناء رأس المال النفسي للعاملين بمكوناته من تفاؤل وأمل ومرونة وكفاءة ذاتية، إلى جانب تخفيض نوايا الدوران الوظيفي، وتعزيز الاندماج العاطفي مع المهام، وإحداث توازن بين الجوانب العقلانية والوجدانية في تجربة العمل.

رابعاً: يبرز (Yang & Chen, 2023) أن من أهداف البرامج الترفيهية تحفيز السلوك الإبداعي، عبر فتح قنوات للتعبير الحر، وتخفيف ضغط الإجراءات الرسمية، وتمكين العاملين من ممارسة التفكير التباعدي في فضاءات آمنة، فضلاً عن تشجيع المخاطرة المعرفية المحسوبة التي يصعب استدعاؤها في البيئات الصارمة.

خامساً: يرى (Lee) وآخرون، 2022 (أن من بين الأهداف المركزية لهذه البرامج تيسير التعلم غير الرسمي بين العاملين، وبناء الصداقات في مكان العمل، وتعزيز مناخ الفريق، إلى جانب نقل المعرفة الضمنية التي تستعصي على الأساليب التدريبية التقليدية، وتنمية مهارات التواصل والإصغاء بين الأقران.

سادساً: يشير (Mousa) وآخرون، 2021 (إلى أن البرامج الترفيهية تسعى إلى تحقيق الإدماج التنظيمي، ومنح العمل معنىً، وتعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من كيان أكبر يهتم بإنسانيتهم لا بإنتاجيتهم فقط، إضافة إلى تخفيف حدة التوترات الناشئة عن الاختلافات بين الفئات داخل المنظمة.

سابعاً: يُحدّد (Fernández-Salineró) وآخرون، 2023 (أهداف البرامج ذات الطابع الترفيهي-الصحي في تحسين الصحة العامة للعاملين، وتقليل العادات الضارة المرتبطة بنمط الحياة الوظيفي، ورفع مستوى النشاط البدني، فضلاً عن تعزيز الوعي بأهمية الوقاية الصحية في مقابل التدخل العلاجي.

ثامناً: يرى (García–Carbonell) وآخرون، 2024 (أن البرامج الترفيهية تستهدف تعزيز الدعم التنظيمي المُدرَك، وبناء علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين تُترجم في صورة التزام أعلى وأداء أرفع، إلى جانب ترسيخ مفهوم الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بدمج البعد الإنساني في صلب القرار الإداري.

تاسعاً: يُضيف (خليفة، 2025) أن الأنشطة الترفيهية الجماعية تستهدف تنمية مهارات التواصل الاجتماعي، وبناء قدرات الأفراد على العمل ضمن فرق، وهي مهارات تنعكس بصورة مباشرة على بيئة العمل حين يُعاد توظيفها في السياق المهني. أما (مانع وبوهرارة، 2021) فيشير إلى أن من أهداف هذه البرامج تحفيز السعادة الوظيفية بوصفها حالة وجدانية مستقرة تُغذي الأداء وتمنح العامل قدرة على تحمل ضغوط المهام.

## 5.1.2 أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل

تم تحديد أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل في هذه الدراسة استناداً إلى ما طرحه (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) و (Fernández–Salinero) وآخرون، (2023) و (Yang & Chen, 2023)، مع الاسترشاد بالتوجهات التي قدّمها (Jyoti & Dimple, 2022) و (فتيحي ونصيف، 2025)، بحيث تكاملت هذه المداخل في صياغة أربعة أبعاد رئيسية تغطي بها مختلف صور البرامج الترفيهية المعاصرة، وهي: الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية.

### البعد الأول: الأنشطة الرياضية والبدنية

يتناول هذا البعد ما تُنظّمه المنظمة من ممارسات بدنية ورياضية تستهدف تحسين اللياقة العامة للعاملين وتعزيز نشاطهم الحركي خلال يوم العمل وخارجه. ويمثّل هذا البعد الركيزة الجسدية في منظومة البرامج الترفيهية، إذ يتعامل مع الجسد بوصفه شريكاً للعقل في إنجاز المهام، لا مجرد وعاء له. ويبيّن (Fernández–Salinero) وآخرون، 2023 (أن البرامج المُتمحورة حول النشاط البدني تتطوي على فوائد متعددة الأبعاد، تمتد من تحسين المؤشرات الصحية الفسيولوجية إلى تعزيز اليقظة الذهنية والقدرة على ضبط الانفعالات، بما يجعلها استثماراً متعدد العوائد. وتأخذ هذه الأنشطة صوراً متنوعة تشمل تخصيص قاعات للياقة داخل مقر المنظمة، وتنظيم فرق رياضية تمثل أقسام العمل المختلفة، وإقامة

بطولات داخلية أو خارجية، وتوفير اشتراكات في النوادي الرياضية، فضلاً عن إدماج فترات النشاط البدني القصير ضمن جدول العمل اليومي.

ويُشير (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) إلى أن الأنشطة الرياضية تتجاوز وظيفتها البدنية إلى وظيفة اجتماعية، إذ تكسر الحواجز الهرمية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتُهيئ سياقات غير رسمية للتفاعل تنعكس لاحقاً على مناخ العمل. كما أن انتظام هذه الأنشطة يُسهم في بناء عادات صحية مستدامة لدى العاملين، تخفّف من الأعراض المرتبطة بنمط الحياة المكتبي كآلام الظهر والجهد البصري وارتفاع مؤشرات التوتر. وعلى مستوى المخرجات التنظيمية، يُسهم هذا البُعد في تقليل معدلات الغياب المرضي، ورفع مستوى الطاقة المتاحة للإنجاز، وتعزيز صورة المنظمة بوصفها رب عمل يهتم بسلامة موظفيه، وهي صورة تُترجم في القدرة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

### البُعد الثاني: الفعاليات الاجتماعية والثقافية

يتمحور هذا البُعد حول الأنشطة التي تستهدف بناء روابط اجتماعية متينة بين العاملين، وتعزيز الهوية الثقافية للمنظمة، وإثراء التجربة الإنسانية في فضاء العمل. ويتعامل هذا البُعد مع الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً بطبيعته، يحتاج إلى ما يلبي حاجاته للانتماء والتقدير والتعبير الثقافي، وهي حاجات لا تستوفيها العلاقات الرسمية وحدها. ويبيّن (Jyoti & Dimple, 2022) أن المرح المؤلّد عبر الفعاليات الاجتماعية يُمثّل أرضية خصبة لبناء التماسك الجماعي، وتحويل مجموعات الأفراد العاملين إلى فرق متماسكة تجمعها روابط وجدانية تتجاوز حدود المهام المشتركة.

وتتعدد صور هذا البُعد لتشمل الاحتفالات بالمناسبات الوطنية والدينية، وحفلات تكريم المتميزين، وملتقيات العائلة التي تجمع أسر العاملين، والرحلات الجماعية، والمسابقات الثقافية، والمعارض الفنية الداخلية، وأمسيات الشعر والموسيقى، والأنشطة التطوعية المجتمعية التي تتظّمها المنظمة بمشاركة موظفيها. ويرى (Mousa وآخرون، 2021) (أن هذه الفعاليات تكتسب أهمية مضاعفة في البيئات المتنوعة، حيث تُسهم في تجسير الفجوات بين العاملين على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية، وتمنحهم مساحات مشتركة للتعبير عن هوياتهم دون شعور بالإقصاء. ويتقاطع هذا البُعد مع ما طرحه (خليفة، 2025) حول دور الأنشطة الجماعية في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي، وهي مهارات تُستثمر لاحقاً في تحسين جودة التفاعل المهني داخل المنظمة.

كما يشير Lee) وآخرون، 2022 (إلى أن الفعاليات الاجتماعية تُمثّل قناة للتعلّم غير الرسمي، إذ تنتقل عبرها المعرفة الضمنية وتُبنى من خلالها شبكات العلاقات المهنية التي تُيسّر تدفق المعلومات وحل المشكلات. وتسهم هذه الفعاليات في ترسيخ الذاكرة التنظيمية وبناء سرديات مشتركة يستعيد بها العاملون في لحظات الضغط، فتعمل بمثابة مرساة وجدانية تربطهم بالمنظمة.

### البُعد الثالث: برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط

يتناول هذا البُعد البرامج المُصمّمة لمساعدة العاملين على إدارة ضغوط العمل والتعامل مع التوترات النفسية المرتبطة بطبيعة المهام والمواعيد النهائية. ويُمثّل هذا البُعد المعالجة المتقدمة للأثر السلبي للعمل على البنية النفسية للفرد، وينطلق من إدراك أن إنتاجية العامل لا تُقاس بساعات حضوره فحسب، بل بحالته النفسية التي يحضر بها. ويشير (Tzioti, 2025) إلى أن برامج إدارة الضغوط تُمثّل خط الدفاع الأول ضد الاحتراق الوظيفي، إذ توفر للعاملين أدوات يستخدمونها لاستعادة توازنهم النفسي قبل أن تتفاقم الأعراض إلى مستويات يصعب علاجها.

وتتنوع هذه البرامج لتشمل جلسات اليوغا والتأمل، وغرف الاسترخاء المُخصّصة داخل بيئة العمل، وبرامج التنفس الواعي، والاستشارات النفسية السرية، وورش إدارة الوقت والضغط، فضلاً عن السياسات المرنة التي تُتيح للعاملين أخذ فترات راحة قصيرة منظمّة خلال يوم العمل. ويرى (Hauff) وآخرون، 2022 (أن هذه البرامج تكتسب فاعليتها حين تقترن بقيادة ذات توجه صحي، تُؤمن بأن رفاه العاملين شرطٌ مسبقٌ لأدائهم، ولا تتعامل مع برامج الاسترخاء بوصفها تكاليف بل بوصفها استثمارات في القدرة المؤسسية على الصمود.

ويضيف (García–Carbonell) وآخرون، 2024 (أن برامج الرفاه والاسترخاء تسهم في بناء علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين، حيث يدرك العامل أن منظّمته تعتني به على المستوى الإنساني، فيبادلها ذلك بالتزام أعلى ودافعية أرفع. ويتقاطع هذا البُعد مع ما طرحه (مانع وبوهرارة، 2021) حول السعادة الوظيفية، إذ يسهم تخفيف الضغوط في تهيئة الأرضية لبروز المشاعر الإيجابية التي تُشكّل جوهر السعادة في العمل. وتتسع دائرة هذا البُعد لتشمل برامج الصحة النفسية الشاملة، وخطط الدعم في الأزمات الشخصية، وبرامج التوازن بين العمل والحياة، التي تُساعد العاملين على إدارة الحدود بين أدوارهم المهنية والشخصية بصورة صحيحة.

## البُعد الرابع: الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية

يُمثّل هذا البُعد الاستجابة المعاصرة للتحوّلات الرقمية التي طالت بيئات العمل، حيث باتت الأدوات الرقمية والمنصات الافتراضية جزءاً من نسيج الحياة اليومية للعاملين. ويتناول هذا البُعد الأنشطة التي توظّف التكنولوجيا في إثراء التجربة الترفيهية، وتلك التي تستهدف إطلاق الطاقة الإبداعية لدى العاملين. ويبيّن (Yang & Chen, 2023) أن المرح في مكان العمل يُمثّل محرّكاً قوياً للسلوك الإبداعي، حين يجد العاملون فضاءات تسمح لهم بالتجريب والمبادرة، وتحرّرهم مؤقتاً من قيود الإجراءات الرسمية.

وتشمل صور هذا البُعد منصات الترفيه الرقمي الداخلية، ومسابقات الألعاب الإلكترونية، وورش الواقع الافتراضي، إلى جانب ورش الفنون والرسم والكتابة الإبداعية، وحاضنات الأفكار الداخلية التي تُتيح للعاملين تطوير مشاريع جانبية ضمن إطار المنظمة. كما تفتح هذه الأنشطة على الفعاليات المُهجنّة التي تجمع بين الحضور المادي والرقمي، بما يستجيب لتنوّع أنماط العمل بعد جائحة كوفيد-19. ويشير (Cardon وآخرون، 2025) (إلى أن المنصات الرقمية الداخلية لا تقتصر على وظيفتها التواصلية، بل يمكن أن تكون فضاءات لبناء رأس المال العاطفي للمنظمة، حين تتيح للقيادة والعاملين تبادل المحتوى بصورة أكثر مرونة وحيوية، بما يتضمن الجوانب الترفيهية والإبداعية.

ويتقاطع هذا البُعد مع ما طرحه (فتيحي ونصيف، 2025) حول الفعاليات الترفيهية وأثرها في التنمية المستدامة، إذ تُسهم الأنشطة الرقمية والإبداعية في تقليل البصمة البيئية للفعاليات التقليدية، وتوسيع نطاق المشاركة ليشمل العاملين عن بُعد، بما يُحقّق قدرّاً من العدالة في توزيع فرص الترفيه. ويكسب هذا البُعد البرامج الترفيهية مرونة في التطبيق وقابلية للتطوير المستمر، إذ تُتيح التكنولوجيا تجديد أساليب التفاعل بمعدلات تفوق ما كان متاحاً في البرامج التقليدية.

### 6.1.2 استراتيجيات تطبيق البرامج الترفيهية في بيئة العمل

يتطلب تطبيق البرامج الترفيهية في بيئة العمل تبنيّ جملة من الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أهدافها وتجنّب الوقوع في فخ التطبيق الشكلي. وتطلق هذه الاستراتيجيات من مبدأ أن البرامج الترفيهية ليست أحداثاً مفصولة، بل منظومة متكاملة تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة. ويبيّن (García وCarbonell وآخرون، 2024) (أن الاستراتيجية الأولى تتمثّل في دمج البرامج الترفيهية في صلب

استراتيجية الموارد البشرية، بدلاً من التعامل معها بوصفها أنشطة هامشية، بما يضمن لها استمرارية التمويل والدعم الإداري ويربطها بأهداف المنظمة الكبرى.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية، وفقاً لما طرحه (Hauff) وآخرون، 2022)، في إيجاد قيادة ذات توجه صحي، تتبنى البرامج الترفيهية وتمثلها سلوكياً، إذ إن انخراط القيادة العليا في هذه الأنشطة يمنحها مشروعية ويحفز العاملين على المشاركة فيها دون شعور بأنها تتعارض مع التزاماتهم المهنية. وتتعلق الاستراتيجية الثالثة، كما يرى (Mousa) وآخرون، 2021)، بمراعاة التنوع في تصميم البرامج، بحيث تستجيب لاختلاف الفئات داخل المنظمة من حيث العمر والجنس والخلفية الثقافية، تجنباً لانهيار البرامج إلى فئة دون أخرى.

وتأتي الاستراتيجية الرابعة، التي يطرحها (Tetteh) وآخرون، 2022)، في صورة الربط بين البرامج الترفيهية وبناء رأس المال النفسي، عبر تصميم أنشطة لا تكتفي بتوفير المتعة، بل تستهدف بناء مكونات نفسية إيجابية مستدامة. وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في تبني مبدأ التشاركية في تصميم البرامج، بإشراك العاملين أنفسهم في اختيار الأنشطة وتحديد أولوياتها، بما يضمن استجابة البرامج لاحتياجاتهم الفعلية ويعزز شعورهم بالملكية تجاهها. وتتعلق الاستراتيجية السادسة بالاستفادة من التكنولوجيا في إدارة البرامج وتوسيع نطاقها، كما يشير (Cardon) وآخرون، 2025)، عبر توظيف المنصات الرقمية في الإعلان عن الفعاليات وإدارة المشاركة وقياس الأثر.

أما الاستراتيجية السابعة، فتتمثل في بناء منظومة لقياس أثر البرامج الترفيهية على المؤشرات التنظيمية، تجنباً لتحويلها إلى نفقات لا يمكن تبريرها أمام الإدارة العليا. وتتطلب هذه الاستراتيجية ربط البرامج بمؤشرات أداء قابلة للقياس مثل معدلات الدوران، والاندماج الوظيفي، والإنتاجية، ومستوى رضا العاملين. وتأتي الاستراتيجية الثامنة في صورة تبني مبدأ التنوع في الأنشطة، بحيث تشمل البرامج أبعاداً بدنية واجتماعية ونفسية ورقمية، تجنباً للاقتصار على نوع واحد قد لا يستجيب لكل العاملين. وأخيراً، تتمثل الاستراتيجية التاسعة في الالتزام بالاستمرارية، إذ إن البرامج المتقطعة لا تحقق الأثر المنشود، بل تتطلب الفاعلية تواتراً منتظماً يحول الأنشطة من أحداث استثنائية إلى ممارسات راسخة في ثقافة المنظمة.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

### 1.2.2 تمهيد

يُعدّ الأداء المؤسسي من أكثر المفاهيم محوريةً في الفكر الإداري الحديث، إذ يُمثّل المحصلة النهائية التي تتجه إليها كل الجهود الإدارية والتنظيمية، وتتقاطع عنده مختلف الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ولم يعد يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مؤشراً مالياً مجرداً يُقاس بحجم الأرباح أو معدلات النمو، بل أصبح يُقرأ بوصفه منظومة متعددة الأبعاد تتفاعل فيها المؤشرات الكمية مع المؤشرات النوعية، وتتشابك فيها مخرجات الفرد مع مخرجات الفريق ومخرجات المنظمة، في إطار يستجيب لتعقيد بيئة الأعمال المعاصرة. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، انتقل من التركيز الحصري على الأبعاد المالية إلى تبني مقاربات أكثر شمولاً تستوعب الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية والإنسانية والاجتماعية.

ويستمدّ الأداء المؤسسي أهميته من كونه المرآة التي تنعكس عليها كفاءة المنظمة في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها، ومن كونه مدخلاً للحكم على جدوى الممارسات الإدارية واتجاهات التطوير. ويتعامل المبحث الحالي مع الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، يخضع لتأثير جملة من المتغيرات المستقلة، من بينها البرامج الترفيحية في بيئة العمل التي تتناولها هذه الدراسة. ويسعى المبحث إلى تأصيل المفهوم نظرياً عبر تتبع تعريفاته، وتبيان أهميته، وتحديد أهدافه، ومناقشة مؤشرات ومداخل قياسه، وعرض استراتيجيات تعزيزه، فضلاً عن استعراض المداخل الفكرية التي تُوطّره، بما يهيئ أرضية نظرية متماسكة لتحليل العلاقة بينه وبين المتغير المستقل.

### 2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

تتباين التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم الأداء المؤسسي تبعاً للزاوية التي ينظرون منها إلى المنظمة وأهدافها، فمنهم من يُقارب المفهوم من زاوية مالية واقتصادية، ومنهم من يُقارب من زاوية استراتيجية شاملة، ومنهم من يركّز على الأبعاد الإنسانية والاجتماعية. ويرى (عبدالمعز، 2024) أن الأداء المؤسسي يُمثّل المحصلة الشاملة لنشاط المنظمة، التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة وفق المعايير المتفق عليها، باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة التي تضمن الشفافية والمساءلة.

وفي قراءة قريبة من ذلك، يذهب (الحربي، 2025) إلى أن الأداء المؤسسي يُعرّف بأنه قدرة المنظمة على ترجمة استراتيجياتها إلى نتائج ملموسة عبر منظومة من العمليات المتقنة والاتصالات الداخلية الفاعلة، التي تضمن انسجام الجهود وتراكميتها بدلاً من تشتتها. أما (المندلاوي، 2024) فيُقدّم تعريفاً أوسع يربط الأداء المؤسسي بإدارة المعرفة، معتبراً أن الأداء يُمثّل قدرة المنظمة على توليد المعرفة وتوظيفها في تحسين مخرجاتها، بحيث يُصبح التميز المعرفي مؤشراً مركزياً على جودة الأداء.

ويُقدّم (حمزة وآخرون، 2024) قراءة استراتيجية للمفهوم، إذ يعرفون الأداء المؤسسي بأنه المخرج النهائي لعملية التخطيط الاستراتيجي، الذي يُترجم رؤية المنظمة ورسالتها إلى نتائج قابلة للقياس على مستويات متعددة. ويذهب (الفرجاني وخلف الله، 2022) إلى أن الأداء المؤسسي يُمثّل ثمرة التوجه الاستراتيجي الذي تتبنّاه المنظمة، ويعكس قدرتها على قراءة بيئتها واستثمار فرصها ومواجهة تحدياتها، بما يجعل الأداء انعكاساً للذكاء الاستراتيجي لا للجهد التشغيلي وحده.

وفي اتجاه يجمع بين البعدين المالي والتشغيلي، يرى (الزهراني، 2023) أن الأداء المؤسسي يُعرّف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفق معايير الجودة الشاملة، التي تربط بين رضا المستفيدين وكفاءة العمليات وجودة المخرجات، بما يُحوّل الأداء من مفهوم نتائجي إلى مفهوم عملياتي يُرافق كل خطوة من خطوات العمل. ويُقدّم (منصور، 2023) قراءة قائمة على النموذج الأوروبي للتميز، حيث يُعرّف الأداء المؤسسي بوصفه حالة من التميز الشامل تتحقق عبر التفاعل بين القيادة والاستراتيجية والعاملين والشركاء والموارد والعمليات والنتائج، في منظومة متكاملة تتجاوز التركيز على بُعد واحد.

ومن منظور إنساني، يرى (الطراونة، 2021) أن الأداء المؤسسي يتجلى في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عبر تهيئة جودة حياة عمل ملائمة لعاملها، بما يُترجم في صورة التزام وإنتاجية. ويُضيف (أبوبكر، 2026) بُعداً تقنياً للمفهوم بربطه بنظم المعلومات الإدارية، حيث يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه القدرة المؤسسية على معالجة المعلومات وتوظيفها في صناعة القرار، بما يُعزّز الاستجابة السريعة لتحولات البيئة. وفي اتجاه قريب، يرى (عبدالرحمن، 2022) أن الأداء المؤسسي يرتبط بمفهوم الرشاقة التنظيمية، التي تعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات، وتحوّل التكيف ذاته إلى مؤشر على جودة الأداء.

ومن زاوية مقارنة بين القطاعات، يُقدّم (Duarte) وآخرون، 2022 (قراءة للأداء المؤسسي بوصفه منظومة قياس تتباين معاييرها بين القطاعين العام والخاص، حيث تختلف أولويات المخرجات بحسب

طبيعة المنظمة وأهدافها، وإن اشتركت في الإطار العام لمفهوم الأداء. ويضيف (Iqbal) وآخرون، 2024 (أن الأداء المؤسسي يُمثّل المُخرج النهائي لمنظومة إدارة الأداء، التي تربط بين الأهداف الفردية وأهداف الفريق والأهداف الكلية، بما يضمن انسجامها وتراكميتها. ويرى (Pusparani) وآخرون، 2021 (أن الأداء يُقرأ من خلال تفاعل بيئة العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بما يجعله مفهوماً متعدد المستويات يتشكّل من تفاعلات متشابكة.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن الأداء المؤسسي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: المحصلة الشاملة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، عبر التوظيف الكفء لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وفق معايير الجودة والكفاءة والفاعلية، بما يستجيب لاحتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويحقّق التميز والاستدامة في بيئة أعمال متغيرة. ويتسم هذا التعريف بالشمولية والمرونة، ويتقاطع مع المداخل المختلفة دون الانحياز إلى أحدها على حساب الآخر.

### 3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي

تتجلى أهمية الأداء المؤسسي في كونه يُمثّل البوصلة التي تتوجه إليها كل الجهود الإدارية، والمعيّار الذي يُحكّم به على نجاح المنظمات أو إخفاقها. ولم تعد هذه الأهمية حكراً على قطاع دون آخر، بل تمتد لتشمل القطاع الخاص بأقسامه المختلفة، والقطاع العام بمؤسساته المتعددة، وقطاع المنظمات الأهلية بأشكالها المتنوعة. ويمكن قراءة هذه الأهمية من خلال ما طرحه عدد من الباحثين الذين تناولوا الأداء المؤسسي من زوايا متباينة.

ويشير (Iqbal) وآخرون، 2024 (إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في كونه أداةً لربط الجهود الفردية بالأهداف الكلية للمنظمة، فهو يُمثّل الجسر الذي ينتقل عبره المسار الاستراتيجي من مستوى التخطيط إلى مستوى التنفيذ، ومن مستوى التنفيذ إلى مستوى التقييم، بما يضمن انسجام الجهود وتراكميتها. كما يُتيح الأداء المؤسسي للمنظمة إجراء المقارنات الزمنية والعرضية، فتقيس نفسها بنفسها عبر الزمن، وتُقدّر أداءها بأداء نظيراتها في القطاع، فتستفيد من ذلك في تطوير ممارساتها.

ويرى (حمزة وآخرون، 2024) أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في كونه المُخرَج الذي يُبرّر التخطيط الاستراتيجي ويُثبت جدواه، فهو الدليل العملي على أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، ويُمثّل المُغذّي العكسي الذي يُعيد توجيه الخطط الاستراتيجية حين تتحرف عن مسارها. ويضيف (الفرجاني

وخلف الله، 2022) أن أهمية الأداء تتجلى في كونه الترجمة الفعلية للتوجه الاستراتيجي، فبدون أداء قابل للقياس يبقى التوجه مجرد طموح نظري لا يلامس الواقع.

ويبرز (عبدالمعز، 2024) أهمية الأداء المؤسسي من خلال علاقته بالحوكمة، إذ يرى أن الأداء يُمتثل أحد المبررات الجوهرية لتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة، لما يفرضه ذلك من شفافية ومساءلة تنعكس على جودة المخرجات. ويضيف (الزهراني، 2023) أن أهمية الأداء تتعمق في القطاعات التي تخدم جمهوراً واسعاً، حيث يُمتثل مؤشراً على جودة الخدمات المُقدّمة ومدى رضا المستفيدين، بما يجعله أداة للمساءلة المجتمعية لا الإدارية فحسب.

ويشير (المندلاوي، 2024) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في علاقته بإدارة المعرفة، فالأداء المتميز يعكس قدرة المنظمة على توليد المعرفة وتوظيفها، ويُمتثل في الوقت ذاته حافزاً للاستثمار في رأس المال المعرفي. ويضيف (الحربي، 2025) أن أهمية الأداء تكمن في كونه المؤشر الذي يقيس فاعلية الاتصال الداخلي، فحين ينساب الاتصال بكفاءة، ينعكس ذلك مباشرةً على جودة الأداء. ويرى (أبوبكر، 2026) أن الأداء المؤسسي يكتسب أهمية مضاعفة في عصر المعلومات، حيث تُمتثل قدرة المنظمة على معالجة المعلومات وتوظيفها مؤشراً حاسماً على بقائها وتنافسيتها.

ومن منظور إنساني، يشير (الطراونة، 2021) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في انعكاسه على حياة العاملين، فالمنظمات ذات الأداء العالي تستطيع تقديم ظروف عمل أفضل، وتُتيح فرصاً أوسع للنمو المهني، بما يُحقّق التبادلية بين رفاه العاملين وأداء المنظمة. ويضيف (منصور، 2023) أن أهمية الأداء المؤسسي تظهر بوضوح في النماذج الدولية للتميز، حيث يُمتثل الأداء المعيار النهائي الذي تُقاس به جودة المنظمة وفق منظومة مؤشرات متكاملة. ويرى (عبدالرحمن، 2022) أن أهمية الأداء تتعاضد في البيئات المتغيرة، حيث تُمتثل قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها أو تطويره في مواجهة التحديات مؤشراً على رشاققتها وقدرتها على البقاء.

وفي السياق المقارن، يبرز (Duarte) وآخرون، 2022) أن أهمية الأداء تختلف باختلاف القطاع، إذ تتركز في القطاع الخاص حول مؤشرات الربحية والنمو، وفي القطاع العام حول مؤشرات الكفاءة في تقديم الخدمات، وإن اشتركا في الحاجة إلى منظومة قياس متكاملة. ويضيف (السياني وغانم، 2025) بُعداً إدارياً للأهمية بربطها بإدارة سلاسل التوريد، حيث يُمتثل الأداء المؤسسي المُخرج الذي تُختبر عنده فاعلية الممارسات اللوجستية والتشغيلية. ويرى (الخوالدة والشوابكة، 2023) أن أهمية الأداء تتجلى في

كونه المخرج الذي تتقاطع عنده التوجهات الاستراتيجية مع البراعة المنظمة، بما يُحوّله إلى نقطة التقاء بين الاستراتيجية والممارسة.

## 4.2.2 أهداف الأداء المؤسسي

تسعى منظومة الأداء المؤسسي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتوزع على مستويات متعددة، وتتألف أديبات الإدارة من زوايا متنوعة. ويمكن استعراض هذه الأهداف من خلال آراء الباحثين على النحو الآتي:

أولاً: يرى (Iqbal) وآخرون، 2024 (أن منظومة الأداء المؤسسي تستهدف ضمان انسجام الجهود الفردية مع الأهداف الكلية للمنظمة، عبر تحويل الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والمتابعة، فضلاً عن تيسير عمليات صنع القرار من خلال توفير معلومات موضوعية، وتعزيز ثقافة المساءلة والمسؤولية بين العاملين).

ثانياً: يُحدّد (حمزة وآخرون، 2024) أهداف الأداء المؤسسي في ترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج ملموسة، وتمكين القيادة من تقييم مدى تقدم المنظمة نحو غاياتها، وتوفير قاعدة معلوماتية تسهم في إعادة التخطيط حين تتطلب الظروف ذلك، إلى جانب بناء قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها.

ثالثاً: يذهب (منصور، 2023) إلى أن من أهداف الأداء المؤسسي بلوغ حالة التميز الشامل وفق النماذج الدولية، عبر الموازنة بين مختلف الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة المحلية والدولية، وبناء سمعة مؤسسية إيجابية تنعكس على قدرتها على استقطاب الموارد والشركاء.

رابعاً: يبرز (الزهراني، 2023) أن من أهداف الأداء المؤسسي تحسين جودة المخرجات والخدمات المُقدّمة للمستفيدين، عبر تطبيق معايير الجودة الشاملة، فضلاً عن تقليل الفاقد في الموارد ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمنظمة.

خامساً: يرى (عبدالمعز، 2024) أن من بين الأهداف المركزية للأداء المؤسسي تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة، وضمان الشفافية في إدارة الموارد، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، إلى جانب تعزيز الالتزام بالأطر القانونية والأخلاقية.

سادساً: يُشير (الحربي، 2025) إلى أن منظومة الأداء تستهدف رفع كفاءة الاتصال الداخلي، وتحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، وتقوية شبكات التواصل بين الأقسام، بما يسهم في توحيد الجهود وتقليل الازدواجية.

سابعاً: يُحدّد (المندلأوي، 2024) أهداف الأداء المؤسسي في توظيف رأس المال المعرفي بكفاءة، وتعزيز قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي، وبناء ذاكرة مؤسسية تحتفظ بالتجارب وتُتيح الاستفادة منها. ثامناً: يرى (الطراونة، 2021) أن من أهداف الأداء المؤسسي تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات العاملين، عبر تحسين جودة حياة العمل، بما يُحقّق التبادلية بين رفاه الفرد وكفاءة المنظمة.

تاسعاً: يُضيف (عبدالرحمن، 2022) أن منظومة الأداء تستهدف بناء قدرة المنظمة على الرشاقة التنظيمية، وتطوير آليات الاستجابة السريعة لتحولات البيئة، وتعزيز المرونة في الهياكل والعمليات. ويُكمل (الفرجاني وخلف الله، 2022) هذه الصورة بالإشارة إلى أن من أهداف الأداء تحقيق التوجه الاستراتيجي، وتفعيل قدرة المنظمة على قراءة بيئتها واستثمار فرصها. ويرى (أبو بكر، 2026) أن الأداء يستهدف توظيف نظم المعلومات في تعزيز القدرة المؤسسية على معالجة البيانات وتحويلها إلى قرارات فاعلة.

## 5.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه

نظراً لأن المتغير التابع في هذه الدراسة أحادي المحور، فإن تناول أبعاده يكتسب طابعاً تكاملياً يستوعب مختلف المؤشرات التي تشكّل مجموعها صورة الأداء المؤسسي. وقد تم بناء هذا التصوّر استناداً إلى ما طرحه (منصور، 2023) في إطار النموذج الأوروبي للتميز، و (Iqbal وآخرون، 2024) في إطار إدارة الأداء، و (الزهراني، 2023) في إطار الجودة الشاملة، بحيث تتجمع هذه المداخل لتقديم منظومة مؤشرات شاملة تغطّي الأبعاد المختلفة للأداء.

يمثّل البعد الاستراتيجي أحد المكونات المركزية للأداء المؤسسي، ويتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المُعلّنة، والوفاء برؤيتها ورسالتها، والاستجابة للتحديات الكبرى التي تواجهها. ويُشير (الفرجاني وخلف الله، 2022) إلى أن هذا البعد يُقاس عبر مؤشرات مثل تحقيق الأهداف طويلة المدى، والقدرة على التكيف مع التحولات البيئية، وبناء الميزة التنافسية المستدامة. ويتقاطع هذا البعد مع ما طرحه (حمزة وآخرون، 2024) حول التخطيط الاستراتيجي بوصفه الإطار الذي يُولّد الأداء المتميز.

ويتمثل البُعد التشغيلي في كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة، وقدرتها على إنجاز مهامها بأقل قدر من الفاقد وأعلى مستوى من الجودة. ويبيّن (الزهراني، 2023) أن هذا البُعد يُقاس عبر مؤشرات الكفاءة التشغيلية، ومعدلات الإنتاجية، وجودة المخرجات، ومدى توافقها مع معايير الجودة الشاملة. ويكمل (السياني وغانم، 2025) هذه الصورة بالإشارة إلى أن الأداء التشغيلي يتقاطع مع كفاءة سلاسل التوريد والممارسات اللوجستية التي تُغذي العمليات الإنتاجية.

ويأتي البُعد المالي ليمثل المظهر الاقتصادي للأداء، ويتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المُستهدفة، وإدارة مواردها المالية بكفاءة، وضمان استدامتها الاقتصادية. ويشير (أحمد وآخرون، 2023) إلى أن هذا البُعد يرتبط أيضاً بإدارة المخاطر المالية التي تواجهها المنظمة، وقدرتها على الموازنة بين الفرص والمخاطر في قراراتها الاستثمارية.

ويتعلق البُعد الإنساني بقدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وتحقيق رضا العاملين والتزامهم وانخراطهم. ويبيّن (Pusparani وآخرون، 2021) (أن هذا البُعد يُقاس عبر مؤشرات بيئة العمل والرضا الوظيفي والتزام التنظيمي، التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل صورة الأداء الإنساني. ويكمل (الطراونة، 2021) هذه الصورة بالإشارة إلى أن جودة حياة العمل تمثل مؤشراً مركزياً في هذا البُعد، إذ تنعكس على إنتاجية العاملين والتزامهم.

ويُتمثل البُعد المعرفي مكوناً متنامياً في منظومة الأداء، ويتعلق بقدرة المنظمة على توليد المعرفة وتوظيفها والاستفادة منها. ويشير (المندلوي، 2024) إلى أن هذا البُعد يُقاس عبر مؤشرات إدارة المعرفة، ومستوى التعلم التنظيمي، وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بذاكرتها وتطويرها.

ويأتي البُعد المتعلق بأصحاب المصلحة ليمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بها، من عاملين ومستفيدين وشركاء ومجتمع. ويبيّن (عبدالمعز، 2024) أن هذا البُعد يتقاطع مع ممارسات الحوكمة الرشيدة، التي تستهدف حماية حقوق أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم في صناعة القرار.

ويتمثل بُعد الرقابة والاستجابة في قدرة المنظمة على التكيف مع تحولات البيئة، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات. ويشير (عبدالرحمن، 2022) إلى أن هذا البُعد يُقاس عبر مؤشرات المرونة الهيكلية، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على إعادة تشكيل العمليات والموارد بحسب متطلبات اللحظة. ويضيف

(الخالدة والشوابكة، 2023) أن البراعة المنظمة تُمثل مكوناً مهماً في هذا البعد، حيث تجمع بين القدرة على الاستثمار الأمثل للموارد الحالية والقدرة على استكشاف فرص جديدة.

ويأتي بُعد الاستدامة ليُمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها عبر الزمن، والتعامل مع الأزمات والمخاطر. ويبيّن (الراوي وآخرون، 2025) أن هذا البعد يتقاطع مع ممارسات استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر، التي تستهدف ضمان قدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الاضطرابات. ويشير (الحطاب وخشمان، 2024) إلى أن ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات يساهمان في تعزيز هذا البعد، عبر تمكين المنظمة من التنبؤ بالتحوّلات والاستعداد لها.

## 6.2.2 استراتيجيات تعزيز الأداء المؤسسي

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتعزيز أدائها المؤسسي، وتتنوع بحسب الفلسفة الإدارية والسياق الذي تعمل ضمنه. وتتعلق الاستراتيجية الأولى من تبني التخطيط الاستراتيجي بوصفه إطاراً حاكماً للأداء، كما يشير (حمزة وآخرون، 2024)، حيث يُترجم التخطيط الرؤية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس، ويحوّل الطموحات إلى مسارات تنفيذية. ويكمل (الفرجاني وخلف الله، 2022) هذه الصورة بالإشارة إلى أن التوجه الاستراتيجي يُمثل الأرضية التي تُبنى عليها كل قرارات الأداء.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في تطبيق منظومة إدارة الأداء بصورة متكاملة، كما يطرح (Iqbal وآخرون، 2024)، عبر ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق والمنظمة، وبناء آليات لقياس الأداء والمتابعة والتطوير المستمر. وتأتي الاستراتيجية الثالثة في صورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يطرح (الزهراني، 2023)، حيث تتغلغل معايير الجودة في كل العمليات، وتُصبح ثقافة مؤسسية تتجاوز كونها إجراءات شكلية.

وتتعلق الاستراتيجية الرابعة بتعزيز الرقابة التنظيمية، كما يشير (عبدالرحمن، 2022)، عبر بناء هياكل مرنة، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، وتقليل البيروقراطية، بما يُمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتحوّلات. وتأتي الاستراتيجية الخامسة في صورة تطبيق الحوكمة الرشيدة، كما يطرح (عبدالمعز، 2024)، عبر ترسيخ الشفافية والمساءلة، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وضمان التزام المنظمة بالأطر القانونية والأخلاقية.

وتتعلق الاستراتيجية السادسة بتفعيل إدارة المعرفة، كما يشير (المندلاوي، 2024)، عبر بناء منظومات لتوليد المعرفة وتخزينها وتبادلها واستثمارها، بما يُحوّل المنظمة إلى كيان مُتعلّم. وتأتي الاستراتيجية السابعة في صورة تطوير الاتصال الداخلي، كما يطرح (الحربي، 2025)، عبر بناء قنوات تواصل متعددة الاتجاهات تضمن انسياب المعلومات وتقلل الفجوات بين المستويات الإدارية. ويضيف (Cardon وآخرون، 2025) (أن المنصات الرقمية الداخلية تُمثّل أداة فاعلة في هذا الإطار، حين تُستخدم بوعي قيادي يركّز على الإصغاء لا على البث وحده.

وتتعلق الاستراتيجية الثامنة بتوظيف نظم المعلومات الإدارية، كما يشير (أوبكر، 2026)، عبر بناء بنية تحتية معلوماتية تدعم اتخاذ القرار، وتُتيح معالجة البيانات وتحويلها إلى رؤى قابلة للتطبيق. ويكمل (الحطاب وخشمان، 2024) هذه الصورة بالإشارة إلى أن ذكاء الأعمال يُمثّل المستوى المتقدم من توظيف المعلومات في الأداء.

وتأتي الاستراتيجية التاسعة في صورة الاستثمار في رأس المال البشري وجودة حياة العمل، كما يشير (الطراونة، 2021)، عبر تحسين بيئة العمل، وتقديم برامج تطوير العاملين، وبناء علاقة تبادلية بين رفاه الفرد وأداء المنظمة. ويضيف (جمال وآخرون، 2023) أن بيئة العمل تتقاطع مع الرضا الوظيفي ونوايا الدوران، بما يجعلها مدخلاً مهماً للأداء. ويكمل (الشريف، 2023) هذه الصورة بالإشارة إلى أن الاحترافية في الممارسات الإدارية تُمثّل مكوناً مهماً في تحسين الأداء، حين تتحول إلى ثقافة مؤسسية متجذرة.

وتتعلق الاستراتيجية العاشرة ببناء قدرة المنظمة على استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر، كما يطرح (الراوي وآخرون، 2025)، عبر تبني مواصفات دولية تضمن قدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الأزمات. وتأتي الاستراتيجية الحادية عشرة في صورة تعزيز المرونة وبيئات العمل المرنة، كما يشير (عبد الزهرة علي، 2025)، حيث تُمثّل المرونة في تنظيم العمل عاملاً مُعزّزاً للإنتاجية. ويكمل (المطيري والحازمي، 2023) هذه الصورة بالإشارة إلى أن بيئة العمل التنظيمية تُمثّل أرضية حاسمة لتحسين الأداء.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، بوصفها الركيزة التي يقوم عليها بناء النتائج وتفسيرها، وذلك انطلاقاً من إدراك أن دقة المنهجية وسلامة أدواتها تُمثّلان شرطاً ضرورياً لبلوغ نتائج علمية موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة. ويستعرض الفصل بصورة متسلسلة المنهج العلمي الذي اعتمدت عليه الدراسة، ومجتمعها وعينتها مع توضيح كيفية اختيار العينة وتحديد حجمها بالأرقام، إضافة إلى توزيع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل، ثم ينتقل إلى عرض أداة الدراسة وكيفية بنائها ومصادر اشتقاق فقراتها وفق محاور المتغير المستقل والمتغير التابع، يليه التحقق من الخصائص السيكمترية للأداة من حيث صدقها وثباتها، مع تقديم مصفوفة الارتباط الداخلي بين الأبعاد، ثم بيان الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ويحرص الباحث في هذا الفصل على الموازنة بين العرض النظري للإجراءات والتطبيق الفعلي لها، بحيث تظهر الإجراءات بصورة قابلة للتكرار والتحقق، استجابةً لمعايير البحث العلمي في إدارة الأعمال، التي تشترط الشفافية المنهجية وإمكان مراجعة الخطوات من قبل باحثين آخرين.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس وأهدافه؛ إذ يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها الأربعة (الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

وقد اقتضت طبيعة الدراسة توظيف الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث جرى الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات. كما استند الباحث في الجانب النظري إلى الأسلوب المكتبي عبر الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، بما يكفل تأطيراً نظرياً متماسكاً تُقرأ على ضوءه النتائج الميدانية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من شركات القطاع الخاص، التي تُمثّل ميداناً ملائماً لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، نظراً لما يتميز به هذا القطاع من حراك تنافسي يدفع المنظمات إلى تبني ممارسات إدارية حديثة، من بينها البرامج الترفيهية الموجهة لتحسين بيئة العمل ورفع الأداء. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في الشركات المُستهدفة وفق آخر بيانات متاحة لدى إدارات الموارد البشرية فيها (3,850) عاملاً وعاملة، يتوزعون على مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية).

### 4.3 عينة الدراسة

نظراً لِكِبَر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، بما يضمن تمثيل مختلف فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً وفق المستوى الوظيفي. وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) ودرجة خطأ (5%)، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)]}$$

حيث N = حجم المجتمع (3,850)، Z = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة 95% (1.96)، d = نسبة الخطأ (0.05)، p = نسبة توافر الخاصية (0.50).

وبتطبيق المعادلة، بلغ حجم العينة المطلوب (350) مفردة تقريباً. وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة لمواجهة احتمالات عدم الاسترداد أو عدم الصلاحية، استُرد منها (372) استبانة، استُبعد منها (17) استبانة لعدم اكتمال الإجابات أو لوجود نمط إجابة متكرر، ليصبح العدد الصافي للاستبانات الصالحة للتحليل (355) استبانة، بنسبة استجابة صافية بلغت (88.75%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين وملاءمة العينة للتحليل الإحصائي.

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لما تُتيحهُ من إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت محدود، ولقدرتها على ضبط الاستجابات في صورة كمية قابلة للمعالجة الإحصائية. وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، مع تكييف الفقرات لتتلاءم مع طبيعة بيئة القطاع الخاص.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- **القسم الثاني:** فقرات المتغير المستقل (البرامج الترفيهية في بيئة العمل)، وتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي: البعد الأول (الأنشطة الرياضية والبدنية) من الفقرة 1 إلى الفقرة 4، والبعد الثاني (الفعاليات الاجتماعية والثقافية) من الفقرة 5 إلى الفقرة 8، والبعد الثالث (برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط) من الفقرة 9 إلى الفقرة 12، والبعد الرابع (الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) من الفقرة 13 إلى الفقرة 16.
- **القسم الثالث:** فقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي بشكل شامل بوصفه متغيراً أحادي المحور.

وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، حيث أُعطيت الاستجابات الأوزان الآتية:

جدول (3 - 1): أوزان مقياس ليكرت الخماسي ومدى المتوسطات الحسابية

| الاستجابة  | الوزن | المدى       | درجة الموافقة |
|------------|-------|-------------|---------------|
| موافق بشدة | 5     | 4.21 – 5.00 | مرتفعة جداً   |
| موافق      | 4     | 3.41 – 4.20 | مرتفعة        |
| محايد      | 3     | 2.61 – 3.40 | متوسطة        |
| غير موافق  | 2     | 1.81 – 2.60 | منخفضة        |

|             |             |   |                |
|-------------|-------------|---|----------------|
| منخفضة جداً | 1.00 – 1.80 | 1 | غير موافق بشدة |
|-------------|-------------|---|----------------|

وقد جرى احتساب طول الفئة بقسمة المدى ( $5 - 1 = 4$ ) على عدد الفئات (5)، فكان طول الفئة (0.80)، ثم أُضيفت هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة من خلال نوعين من الصدق على النحو الآتي:

#### صدق المُحكِّمين (الصدق الظاهري)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإحصاء التطبيقي، بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها للبُعد الذي تقيسه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، حيث جرى تعديل صياغة (5) فقرات، وحُذِفَت فقرتان، وأُضيفت فقرة واحدة، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية المعروضة على عينة الدراسة.

#### صدق الاتساق الداخلي

تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد أُجري هذا التحليل على عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبُعد

| البُعد                    | رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------|----------------|---------------|
| الأنشطة الرياضية والبدنية | 1          | 0.782**        | 0.000         |
|                           | 2          | 0.815**        | 0.000         |

|       |         |    |                                         |
|-------|---------|----|-----------------------------------------|
| 0.000 | 0.756** | 3  |                                         |
| 0.000 | 0.798** | 4  |                                         |
| 0.000 | 0.769** | 5  |                                         |
| 0.000 | 0.823** | 6  | الفعاليات الاجتماعية والثقافية          |
| 0.000 | 0.791** | 7  |                                         |
| 0.000 | 0.804** | 8  |                                         |
| 0.000 | 0.812** | 9  |                                         |
| 0.000 | 0.776** | 10 | برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط           |
| 0.000 | 0.834** | 11 |                                         |
| 0.000 | 0.789** | 12 |                                         |
| 0.000 | 0.795** | 13 |                                         |
| 0.000 | 0.768** | 14 | الأنشطة الترفيهية الرقمية<br>والإبداعية |
| 0.000 | 0.821** | 15 |                                         |
| 0.000 | 0.807** | 16 |                                         |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------|----------------|---------------|
| 1          | 0.764**        | 0.000         |
| 2          | 0.798**        | 0.000         |
| 3          | 0.812**        | 0.000         |
| 4          | 0.785**        | 0.000         |
| 5          | 0.829**        | 0.000         |
| 6          | 0.776**        | 0.000         |
| 7          | 0.801**        | 0.000         |
| 8          | 0.817**        | 0.000         |

|       |         |    |
|-------|---------|----|
| 0.000 | 0.793** | 9  |
| 0.000 | 0.808** | 10 |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدولين (4) و(5) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.756) و(0.834)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع فقرات الاستبانة باتساق داخلي قوي مع الأبعاد التي تنتمي إليها.

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

| البعد                                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|---------------|
| الأنشطة الرياضية والبدنية            | 0.847**        | 0.000         |
| الفعاليات الاجتماعية والثقافية       | 0.872**        | 0.000         |
| برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط        | 0.891**        | 0.000         |
| الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية | 0.863**        | 0.000         |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً في البحوث الإدارية. ويُشير ارتفاع قيمة المعامل عن (0.70) إلى تمتع الأداة بثبات مقبول، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع درجة الثبات.

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| المحور/البعد                   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------|-------------|--------------------|
| الأنشطة الرياضية والبدنية      | 4           | 0.842              |
| الفعاليات الاجتماعية والثقافية | 4           | 0.867              |
| برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط  | 4           | 0.879              |

|       |    |                                         |
|-------|----|-----------------------------------------|
| 0.851 | 4  | الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية    |
| 0.923 | 16 | البرامج الترفيهية (المتغير المستقل ككل) |
| 0.908 | 10 | الأداء المؤسسي (المتغير التابع)         |
| 0.941 | 26 | الاستبانة ككل                           |

يتضح من الجدول (3 - 5) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة، إذ تراوحت قيم المعامل لأبعاد المتغير المستقل بين (0.842) و(0.879)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل ككل (0.923)، وللمتغير التابع (0.908)، أما الاستبانة ككل فبلغت قيمة المعامل (0.941)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات تجعلها صالحة للتطبيق وقابلة لتعميم نتائجها في حدود مجتمع الدراسة.

### 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

سعى الباحث إلى التحقق من العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبينها وبين المتغير التابع، عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك للتأكد من وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية تُسوِّغ إجراء تحليل الانحدار لاحقاً. كما تُتيح هذه المصفوفة الكشف المبدي عن مشكلات الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

| (5) | (4)     | (3)     | (2)     | (1)     | المتغيرات                                |
|-----|---------|---------|---------|---------|------------------------------------------|
|     |         |         |         | 1       | (1) الأنشطة الرياضية والبدنية            |
|     |         |         | 1       | 0.512** | (2) الفعاليات الاجتماعية والثقافية       |
|     |         | 1       | 0.563** | 0.487** | (3) برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط        |
|     | 1       | 0.548** | 0.529** | 0.456** | (4) الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية |
| 1   | 0.673** | 0.721** | 0.694** | 0.628** | (5) الأداء المؤسسي                       |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، N = 355.

يتبين من الجدول (3 - 6) ما يأتي:

- أولاً، جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقات ارتباطية موجبة بين كل أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبينها وبين المتغير التابع.
- ثانياً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض في المدى (0.456 - 0.563)، وهي قيم متوسطة تدل على وجود علاقات تكاملية بين الأبعاد دون الوقوع في مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity)، إذ إن جميع القيم تقل عن الحد الحرج (0.80) الذي يشير إلى وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة يحول دون استخدامها معاً في تحليل الانحدار.
- ثالثاً، جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.628) و (0.721)، وقد سجل بُعد "برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط" أعلى ارتباط بالأداء المؤسسي (0.721)، يليه بُعد "الفعاليات الاجتماعية والثقافية" (0.694)، ثم بُعد "الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية" (0.673)، وأخيراً بُعد "الأنشطة الرياضية والبدنية" (0.628). وتُهيئ هذه المؤشرات الأرضية المناسبة لإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال توظيف جملة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وفرضياتها، وهي على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، وتوزيع الاستبانات على المستويات الوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق درجة الموافقة عليها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساق فقراتها داخل كل بُعد.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار اعتدالية توزيع البيانات والتأكد من ملائمتها لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من خلو نموذج الانحدار من مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع منفرداً.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر أبعاد البرامج الترفيهية مجتمعة على الأداء المؤسسي، وتحديد القوة التفسيرية للنموذج عبر معامل التحديد ( $R^2$ ) ، وقيم بيتا ( $\beta$ ) المعيارية، واختبار (F) لمعنوية النموذج، واختبار (t) لمعنوية كل متغير مستقل في النموذج.
- اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية (إن لزم).

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة، وذلك في ثلاثة محاور متتابعة: المحور الأول يختص بتحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والمحور الثاني يستعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بأبعادها المختلفة، والمحور الثالث يخصص لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أساليب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

#### توزيع أفراد العينة وفق النوع

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

| النوع    | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|----------|---------|-------------------|
| ذكر      | 218     | 61.41             |
| أنثى     | 137     | 38.59             |
| الإجمالي | 355     | 100.00            |

يتبين من الجدول (4 - 2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (61.41%)، في حين بلغت نسبة الإناث (38.59%)، ويعزى ذلك إلى طبيعة تركيبة القوى العاملة في عدد من شركات القطاع الخاص محل الدراسة التي تميل فيها التركيبة العمالية إلى الذكور، وإن كانت نسبة الإناث تعكس حضوراً فاعلاً يجعل العينة ممثلة للجنسين.

## توزيع أفراد العينة وفق العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

| النسبة المئوية(%) | التكرار | الفئة العمرية       |
|-------------------|---------|---------------------|
| 25.92             | 92      | أقل من 30 سنة       |
| 41.69             | 148     | من 30 إلى أقل من 40 |
| 22.82             | 81      | من 40 إلى أقل من 50 |
| 9.57              | 34      | 50 سنة فأكثر        |
| 100.00            | 355     | الإجمالي            |

يلاحظ من الجدول (4 - 2) أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في الترتيب الأول بنسبة (41.69%)، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (25.92%)، ثم الفئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (22.82%)، وأخيراً الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (9.57%). ويشير هذا التوزع إلى أن غالبية أفراد العينة (67.61%) يقعون في الفئات العمرية المنتجة، وهي الفئات الأكثر تأثراً ببرامج التطوير ومبادرات بيئة العمل.

## توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية(%) | التكرار | المؤهل العلمي |
|-------------------|---------|---------------|
| 13.24             | 47      | دبلوم فأقل    |
| 65.07             | 231     | بكالوريوس     |
| 21.69             | 77      | دراسات عليا   |
| 100.00            | 355     | الإجمالي      |

يتضح من الجدول (4 - 3) أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (65.07%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (21.69%)، ثم حملة الدبلوم فأقل بنسبة (13.24%)، مما يعكس

ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، الأمر الذي يُعزِّز من جودة الاستجابات وقدرتها على تقديم تقييم واعي لمحاور الاستبانة.

### توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---------------------|---------|-------------------|
| أقل من 5 سنوات      | 79      | 22.25             |
| من 5 إلى أقل من 10  | 134     | 37.75             |
| من 10 إلى أقل من 15 | 92      | 25.92             |
| 15 سنة فأكثر        | 50      | 14.08             |
| الإجمالي            | 355     | 100.00            |

يُلاحظ من الجدول (4 - 4) أن الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) جاءت في الترتيب الأول بنسبة (37.75%)، تليها الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (25.92%)، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (22.25%)، وأخيراً الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (14.08%). ويعني ذلك أن (77.75%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتجاوز خمس سنوات، وهي خبرة كافية لتقييم محاور الدراسة بصورة موضوعية.

### 3.4 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية على معيار التدرج الخماسي الموضح في الفصل الثالث، حيث يدل المدى (4.21 - 5.00) على درجة موافقة مرتفعة جداً، والمدى (3.41 - 4.20) على درجة مرتفعة، والمدى (2.61 - 3.40) على درجة متوسطة، والمدى (1.81 - 2.60) على درجة منخفضة، والمدى (1.00 - 1.80) على درجة منخفضة جداً.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: البرامج الترفيهية في بيئة العمل

البعد الأول: الأنشطة الرياضية والبدنية

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأنشطة الرياضية والبدنية

| م                    | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1                    | توفّر المنظمة أماكن ومرافق مخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية للعاملين.      | 3.92            | 0.812             | 3       | مرتفعة |
| 2                    | تُنظّم المنظمة بطولات رياضية دورية تُتيح للعاملين المشاركة الجماعية.     | 3.86            | 0.847             | 4       | مرتفعة |
| 3                    | تُشجّع المنظمة العاملين على ممارسة النشاط البدني بصورة منتظمة.           | 4.05            | 0.769             | 2       | مرتفعة |
| 4                    | تُسهّم الأنشطة الرياضية المُقدّمة في تجديد طاقة العاملين خلال يوم العمل. | 4.13            | 0.731             | 1       | مرتفعة |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                          | 3.99            | 0.682             | مرتفعة  |        |

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لبُعد الأنشطة الرياضية والبدنية بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.682)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المنظمات محل الدراسة تُولي اهتماماً ملموساً بالأنشطة الرياضية. وقد جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، تليها الفقرة (3) بمتوسط (4.05)، ثم الفقرة (1) بمتوسط (3.92)، وأخيراً الفقرة (2) بمتوسط (3.86).

#### البُعد الثاني: الفعاليات الاجتماعية والثقافية

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية

| م | الفقرة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 5 | تُنظّم المنظمة فعاليات اجتماعية دورية للعاملين وأسرهم.  | 4.02            | 0.758             | 3       | مرتفعة |
| 6 | تحرص المنظمة على الاحتفاء بالمناسبات الوطنية والثقافية. | 4.18            | 0.704             | 1       | مرتفعة |

|        |   |       |      |                                                                    |   |
|--------|---|-------|------|--------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 2 | 0.726 | 4.11 | تُتيح الفعاليات الاجتماعية فرصة لبناء علاقات إيجابية بين العاملين. | 7 |
| مرتفعة | 4 | 0.823 | 3.89 | تتنوع الفعاليات الثقافية بما يستجيب لاهتمامات مختلف فئات العاملين. | 8 |
| مرتفعة |   | 0.671 | 4.05 | المتوسط العام للبعد                                                |   |

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط العام لبعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.671)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، تليها الفقرة (7) بمتوسط (4.11)، ثم الفقرة (5) بمتوسط (4.02)، وأخيراً الفقرة (8) بمتوسط (3.89).

#### البعد الثالث: برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط

| م  | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 9  | توفّر المنظمة برامج متخصصة لمساعدة العاملين على إدارة ضغوط العمل.  | 3.78            | 0.864             | 4       | مرتفعة |
| 10 | تُخصّص المنظمة فضاءات للاسترخاء واستعادة التركيز خلال يوم العمل.   | 3.85            | 0.831             | 3       | مرتفعة |
| 11 | تقدّم المنظمة ورش تدريبية في مهارات التعامل مع الضغوط النفسية.     | 3.97            | 0.792             | 2       | مرتفعة |
| 12 | تُسهّم برامج الاسترخاء المُقدّمة في تحسين الحالة النفسية للعاملين. | 4.08            | 0.748             | 1       | مرتفعة |
|    | المتوسط العام للبعد                                                | 3.92            | 0.695             |         | مرتفعة |

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لبعُد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.695)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (12) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، تليها الفقرة (11) بمتوسط (3.97)، ثم الفقرة (10) بمتوسط (3.85)، وأخيراً الفقرة (9) بمتوسط (3.78).

#### البُعد الرابع: الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية

| م  | الفقرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 13 | تُوظَّف المنظمة المنصات الرقمية في تقديم محتوى ترفيهي للعاملين.      | 3.72            | 0.876             | 4       | مرتفعة |
| 14 | تُنظَّم المنظمة مسابقات إبداعية تُتيح للعاملين إبراز مواهبهم.        | 3.81            | 0.842             | 3       | مرتفعة |
| 15 | تُتيح المنظمة فرصاً للعاملين لتطوير مشاريع إبداعية جانبية.           | 3.95            | 0.787             | 2       | مرتفعة |
| 16 | تُسهِّم الأنشطة الرقمية والإبداعية في تجديد بيئة العمل وكسر روتينها. | 4.04            | 0.754             | 1       | مرتفعة |
|    | المتوسط العام للبعد                                                  | 3.88            | 0.708             |         | مرتفعة |

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط العام لبعُد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.708)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.04)، تليها الفقرة (15) بمتوسط (3.95)، ثم الفقرة (14) بمتوسط (3.81)، وأخيراً الفقرة (13) بمتوسط (3.72).

## الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل

| الترتيب<br>ب | البُعد                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1            | الفعاليات الاجتماعية والثقافية          | 4.05            | 0.671             | مرتفعة |
| 2            | الأنشطة الرياضية والبدنية               | 3.99            | 0.682             | مرتفعة |
| 3            | برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط           | 3.92            | 0.695             | مرتفعة |
| 4            | الأنشطة الترفيهية الرقمية<br>والإبداعية | 3.88            | 0.708             | مرتفعة |
|              | المتوسط العام للمتغير المستقل           | 3.96            | 0.624             | مرتفعة |

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام للمتغير المستقل (البرامج الترفيهية في بيئة العمل) بلغ (3.96) بانحراف معياري (0.624)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وقد تصدر بُعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية الترتيب، يليه بُعد الأنشطة الرياضية والبدنية، ثم بُعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، وأخيراً بُعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية.

## التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء المؤسسي

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

| م | الفقرة                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|--------|
| 1 | تُحقّق المنظمة أهدافها الاستراتيجية وفق<br>الجدول الزمني المحددة. | 4.02               | 0.741                | 5       | مرتفعة |
| 2 | تتسم العمليات الداخلية في المنظمة<br>بالكفاءة وقلة الفاقد.        | 3.91               | 0.789                | 8       | مرتفعة |

|        |    |       |      |                                                               |    |
|--------|----|-------|------|---------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 2  | 0.703 | 4.14 | تُقدِّم المنظمة خدمات ومنتجات تتوافق مع توقعات المستفيدين.    | 3  |
| مرتفعة | 9  | 0.821 | 3.86 | تستجيب المنظمة بسرعة لمستجدات بيئة الأعمال.                   | 4  |
| مرتفعة | 7  | 0.776 | 3.94 | تتمتع المنظمة بقدرة عالية على التكيف مع التحديات.             | 5  |
| مرتفعة | 3  | 0.728 | 4.08 | تُحرص المنظمة على التطوير المستمر لعملياتها وممارساتها.       | 6  |
| مرتفعة | 6  | 0.762 | 3.99 | تُوظَّف المنظمة مواردها البشرية والمادية بصورة مثلى.          | 7  |
| مرتفعة | 10 | 0.836 | 3.83 | تُحقِّق المنظمة مستويات إنتاجية تتفوق على نظيراتها في القطاع. | 8  |
| مرتفعة | 1  | 0.694 | 4.17 | تتميز المنظمة بسمعة إيجابية لدى الشركاء وأصحاب المصلحة.       | 9  |
| مرتفعة | 4  | 0.735 | 4.06 | تُحقِّق المنظمة استدامة مالية وتشغيلية على المدى الطويل.      | 10 |
| مرتفعة |    | 0.612 | 4.00 | المتوسط العام للمتغير التابع                                  |    |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.612)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.83) و(4.17)، حيث جاءت الفقرة (9) المتعلقة بالسمعة الإيجابية لدى الشركاء وأصحاب المصلحة في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (8) المتعلقة بمستويات الإنتاجية مقارنة بالقطاع في المرتبة الأخيرة. ويُشير هذا التقارب في المتوسطات إلى تجانس استجابات أفراد العينة وتأكيدهم على أن المنظمات محل الدراسة تتمتع بمستوى أداء مؤسسي مرتفع.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها مجتمعة (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل (كعوامل مستقلة) على الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل على الأداء المؤسسي

| المتغيرات المستقلة                   | معاملات الانحدار B        | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة Sig. |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------|
| (Constant)المقدار الثابت             | 0.487                     | 3.024         | ** 0.003           |
| الأنشطة الرياضية والبدنية            | 0.183                     | 3.876         | ** 0.000           |
| الفعاليات الاجتماعية والثقافية       | 0.241                     | 4.952         | ** 0.000           |
| برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط        | 0.318                     | 6.418         | ** 0.000           |
| الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية | 0.207                     | 4.293         | ** 0.000           |
| معامل الارتباط = 0.852               | معامل التحديد = 0.726     |               |                    |
| قيمة الاختبار F = 231.674            | القيمة الاحتمالية = 0.000 |               |                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد البرامج الترفيهية في بيئة العمل كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.726)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (72.6%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي لدى مؤسسات القطاع الخاص يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالبرامج الترفيهية في بيئة العمل، في حين تُعزى النسبة المتبقية (27.4%) إلى متغيرات أخرى لم تُتناول في النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.852$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات

المدرسة. وقد جاءت قيمة اختبار ( $F = 231.674$ ) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط" هو الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.318$ )، وبلغت قيمة ( $T = 6.418$ ) بدلالة معنوية عالية. ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تؤديه برامج إدارة الضغوط في تخفيف الإجهاد المهني وتعزيز قدرة العاملين على الإنجاز، بما ينعكس مباشرة على مؤشرات الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الفعاليات الاجتماعية والثقافية" يسهم بصورة دالة في تفسير التباين في الأداء المؤسسي بمعامل انحدار ( $B = 0.241$ )، وقيمة ( $T = 4.952$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية بناء الروابط الاجتماعية والثقافية بين العاملين في تعزيز التماسك الجماعي ورفع كفاءة المنظمة. وجاء بُعد "الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ( $B = 0.207$ ) وقيمة ( $T = 4.293$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس الدور المتنامي للأدوات الرقمية والإبداعية في تجديد بيئة العمل وإطلاق طاقات العاملين. بينما أظهر بُعد "الأنشطة الرياضية والبدنية" أثراً أقل نسبياً ( $B = 0.183$ ) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة البرامج الترفيهية داخل المؤسسات، وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الرياضية والبدنية المُقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنشطة الرياضية والبدنية على الأداء المؤسسي

| المتغير<br>التابع | ملخص<br>النموذج        | ANOVA<br>تحليل التباين |                     |               | المتغير<br>المستقل | المعاملاتCoefficient    |       |                       |       |        |        |
|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------|---------------|--------------------|-------------------------|-------|-----------------------|-------|--------|--------|
| الأداء<br>المؤسسي | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>R² | درجة<br>الحرى<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F          | الأنشطة<br>الرياض<br>ية | B     | الخطأ<br>المعيار<br>ي | Beta  | T      | Sig. t |
|                   | 0.628                  | 0.394                  | 1                   | 229.547       | 0.000              | والبدنية                | 0.564 | 0.037                 | 0.628 | 15.151 | 0.000  |

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الأنشطة الرياضية والبدنية" باعتبارها أحد أبعاد البرامج الترفيهية على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (12)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.628$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.394$ )، مما يشير إلى أن (39.4%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير الأنشطة الرياضية والبدنية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (229.547) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.564$ )، بقيمة (15.151) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الأنشطة الرياضية والبدنية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.564) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنشطة الرياضية والبدنية على الأداء المؤسسي.

### الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفعاليات الاجتماعية والثقافية المُقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الفعاليات الاجتماعية والثقافية على الأداء المؤسسي

| المتغير           |          |         |          |         | ملخص     |         |          |           |          | ANOVA         |          | المتغير   |          |
|-------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|-----------|----------|---------------|----------|-----------|----------|
| التابع            |          |         |          |         | النموذج  |         |          |           |          | تحليل التباين |          | المعاملات |          |
| الأداء<br>المؤسسي | معامل    | معامل   | معامل    | معامل   | معامل    | معامل   | معامل    | معامل     | معامل    | معامل         | معامل    | معامل     | معامل    |
|                   | الارتباط | التحديد | الارتباط | التحديد | الارتباط | التحديد | الارتباط | التحديد   | الارتباط | التحديد       | الارتباط | التحديد   | الارتباط |
|                   | r        | R²      | df       | الحرية  | درجة     | F       | Sig.     | الفعاليات | B        | الخطأ         | Beta     | T         | Sig. t   |
|                   | 0.694    | 0.482   | 1        | 328.621 | 0.000    | 0.000   | 0.633    | 0.035     | 0.694    | 18.128        | 0.000    |           |          |

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الفعاليات الاجتماعية والثقافية" باعتبارها أحد أبعاد البرامج الترفيهية على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (13)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.694$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.482$ )، مما يشير إلى أن (48.2%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الفعاليات الاجتماعية والثقافية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (328.621) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.633$ )، بقيمة (18.128) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الفعاليات الاجتماعية والثقافية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.633) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن

شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للفعاليات الاجتماعية والثقافية على الأداء المؤسسي.

### الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط المُقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط على الأداء المؤسسي

| ANOVA تحليل التباين  |        |       |                |       |                        |        |              |               |                  |                  |                |
|----------------------|--------|-------|----------------|-------|------------------------|--------|--------------|---------------|------------------|------------------|----------------|
| المعاملاتCoefficient |        |       |                |       | المتغير المستقل        |        | ملخص النموذج |               |                  | المتغير التابع   |                |
| Sig. t               | T      | Beta  | الخطأ المعياري | B     | برامج الاسترخاء وإدارة | Sig. F | F المحسوبة   | درجة الحري df | معامل التحديد R² | معامل الارتباط r | الأداء المؤسسي |
| 0.000                | 19.557 | 0.721 | 0.032          | 0.635 | الضغوط                 | 0.000  | 382.479      | 1             | 0.520            | 0.721            |                |

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط" باعتبارها أحد أبعاد البرامج الترفيهية على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 14)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.721$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.520$ )، مما يشير إلى أن (52.0%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى، وهي أعلى نسبة تفسير من بين الأبعاد الأربعة منفردة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (382.479) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزِّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.635) ، بقيمة (19.557) T ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.635) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط على الأداء المؤسسي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية المُقدَّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية على الأداء المؤسسي

| المتغير<br>التابع | ملخص<br>النموذج        | تحليل التباينANOVA     |                     |               |           | المتغير<br>المستقل                                | المعاملاتCoefficient |                       |       |        |        |
|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------|---------------|-----------|---------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|-------|--------|--------|
| الأداء<br>المؤسسي | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>R² | درجة<br>الحرى<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | الأنشطة<br>الترفيهية<br>الرقمية<br>والإبداع<br>ية | B                    | الخطأ<br>المعيار<br>ي | Beta  | T      | Sig. t |
|                   | 0.673                  | 0.453                  | 1                   | 292.683       | 0.000     |                                                   | 0.582                | 0.034                 | 0.673 | 17.108 | 0.000  |
|                   |                        |                        |                     |               |           |                                                   |                      |                       |       |        |        |

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية" باعتبارها أحد أبعاد البرامج الترفيهية

على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (15)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.673$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.453$ ) ، مما يشير إلى أن (45.3%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (292.683) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزِّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.582$ ) ، بقيمة ( $T = 17.108$ ) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.582) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية على الأداء المؤسسي.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل خاتمة الرحلة البحثية التي قطعتها الدراسة، إذ يستعرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، ويربطها بالإطار النظري وما طرحته الدراسات السابقة من زوايا تحليلية، ثم يُقدّم جملة من التوصيات المنبثقة من هذه النتائج، والتي تُسهم في تقديم قيمة عملية وعلمية للمنظمات العاملة في القطاع الخاص.

### 2.5 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق البرامج الترفيهية في بيئة العمل لدى مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (3.96)، وتصدر بُعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية الترتيب بمتوسط (4.05)، يليه بُعد الأنشطة الرياضية والبدنية بمتوسط (3.99)، ثم بُعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط بمتوسط (3.92)، وأخيراً بُعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية بمتوسط (3.88). ويُعزى ارتفاع هذا المستوى إلى تنامي وعي إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص بأهمية البرامج الترفيهية بوصفها استثماراً في رأس المال البشري لا نفقة جانبية، إضافة إلى الضغط التنافسي الذي تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة على المنظمات لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها عبر تقديم تجربة عمل متميزة. وتلتقي هذه النتيجة من حيث الزاوية النظرية مع ما طرحه (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) في معالجته للأنشطة الترفيهية بوصفها منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية، كما تتقاطع مع توجه (García-Carbonell وآخرون، 2024) في إدماج برامج الرفاه ضمن إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة.

كما كشفت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (4.00)، وتصدرت فقرة "تتميز المنظمة بسمعة إيجابية لدى الشركاء وأصحاب المصلحة" الترتيب بمتوسط (4.17). ويُعزى ذلك إلى أن منظمات القطاع الخاص تخضع لمنظومة من المؤشرات المالية والتشغيلية التي تدفعها باستمرار إلى الحفاظ على أدائها وتطويره، فضلاً عن أن السمعة المؤسسية تُمثل رأس مالياً غير ملموس يحرص عليه القطاع الخاص بوصفه قاعدة

للاستدامة. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (منصور، 2023) حول التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي، ومع ما تناوله (الزهراني، 2023) من ربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للبرامج الترفيهية في بيئة العمل بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.726$ )، مما يعني أن (72.6%) من التباين في الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره عبر أبعاد البرامج الترفيهية الأربعة. ويُعزى هذا الأثر إلى أن البرامج الترفيهية تعمل عبر آليات متعددة المسارات تتقاطع جميعها لتُفضي إلى تحسين الأداء، فهي من جهة تُسهم في تخفيف الإجهاد المهني واستعادة الطاقة الذهنية للعاملين، ومن جهة أخرى تُعزّز التماسك الجماعي وتحسّن جودة التفاعل بين أعضاء الفريق، وتُسهم في بناء رأس المال النفسي الذي يُمثّل مدخلاً للأداء المتميز. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (Hauff) وآخرون، 2022 (في تناوله لممارسات العمل عالية الأداء وعلاقتها برفاه العاملين عبر دور القيادة ذات التوجه الصحي، كما تتقاطع مع منظور Fernández-Salinerio) وآخرون، 2023 (في معالجة برامج الرفاه القائمة على النشاط البدني بوصفها استثماراً في صحة العاملين وإنتاجيتهم).

وبيّنت النتائج أن بُعد برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط جاء في مقدمة الأبعاد المؤثرة على الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل تأثيره في النموذج المتعدد ( $B = 0.318$ )، وفسّر منفرداً ما نسبته (52.0%) من التباين في الأداء المؤسسي. ويُعزى تصدر هذا البعد إلى أن ضغوط العمل تُمثّل أحد أبرز التحديات التي تواجه العاملين في القطاع الخاص، نظراً لطبيعة العمل المتسارعة وضغط المواعيد النهائية وتعدد المسؤوليات، الأمر الذي يجعل البرامج الموجهة لإدارة هذه الضغوط استجابةً مباشرة لحاجة فعلية لدى العاملين، تتعكس بصورة سريعة على قدرتهم على الإنجاز وجودة مخرجاتهم. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما تناوله (Tzioti, 2025) في تحليله للمرح في العمل وعلاقته بالاندماج الوظيفي والاحتراق، إذ يبرز فيها البعد الوقائي للأنشطة المُخفّفة للضغوط بوصفها خط الدفاع الأول ضد الاحتراق الوظيفي، كما تلتقي مع توجه (مانع وبوهرارة، 2021) في معالجتهم للسعادة الوظيفية وعلاقتها بالأداء.

وكشفت النتائج كذلك أن بُعد الفعاليات الاجتماعية والثقافية جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على الأداء المؤسسي بمعامل ( $B = 0.241$ )، وفسّر منفرداً ما نسبته (48.2%) من التباين في المتغير

التابع. ويُعزى ذلك إلى أن الفعاليات الاجتماعية والثقافية تعمل على بناء البنية الاجتماعية للمنظمة، فتُحوّل مجموعات الأفراد العاملين إلى فرق متماسكة تجمعها روابط وجدانية تتجاوز حدود المهام المشتركة، وتنعكس هذه الروابط على جودة التواصل بين الأقسام وكفاءة العمليات وسرعة حل المشكلات. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (Jyoti & Dimple, 2022) حول دور المرح في مكان العمل في بناء التماسك الجماعي وتعزيز الاندماج الوظيفي، كما تتقاطع مع منظور (Lee) وآخرون، (2022) في معالجة التعلم غير الرسمي الذي تُيسره الفعاليات الاجتماعية، إذ تنتقل عبرها المعرفة الضمنية وتُبنى شبكات العلاقات المهنية التي تُيسر تدفق المعلومات.

وجاء بُعد الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بمعامل ( $B = 0.207$ )، وفُسّر منفرداً ما نسبته (45.3%) من التباين في الأداء المؤسسي. ويُعزى ذلك إلى أن التحوّلات الرقمية التي طالت بيئات العمل جعلت الأدوات الرقمية جزءاً من نسيج الحياة اليومية للعاملين، فأصبحت الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية ذات قبول متزايد لدى الأجيال الجديدة من العاملين الذين يجدون فيها فضاءً للتعبير عن إبداعاتهم وتجديد طاقتهم. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (Yang & Chen, 2023) في تحليله للعلاقة بين المرح في مكان العمل والسلوكيات الإبداعية، ومع منظور (Cardon وآخرون، 2025) في معالجة المنصات الرقمية الداخلية بوصفها فضاءات لبناء رأس المال العاطفي للمنظمة، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (فتيحي ونصيف، 2025) في معالجة الفعاليات الترفيهية وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة.

وأظهرت النتائج أن بُعد الأنشطة الرياضية والبدنية، رغم تأثيره الأقل نسبياً في النموذج المتعدد ( $B = 0.183$ )، فسّر منفرداً ما نسبته (39.4%) من التباين في الأداء المؤسسي بدلالة إحصائية. ويُعزى هذا التأثير إلى أن الأنشطة الرياضية تتفاعل مع الأبعاد الأخرى أكثر مما تعمل منفردة، فحضور برامج الاسترخاء والفعاليات الاجتماعية يُعطي بعضاً من أثر النشاط البدني داخل النموذج المتعدد. غير أن أثرها المنفرد المرتفع يُؤكّد أهميتها بوصفها بنية تحتية بدنية للمنظومة الترفيهية، إذ ترتبط الصحة البدنية للعاملين بقدرتهم على التركيز ومستوى الطاقة المتاحة للإنجاز ومعدلات الغياب المرضي. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما تناوله (Fernández-Salinerio وآخرون، 2023) (في تحليله لبرامج الرفاه القائمة على النشاط البدني، ومع منظور (Mercanoğlu & Şimşek, 2023) في معالجته للأنشطة الترفيهية وإنتاجية العاملين).

وأظهرت النتائج المتعلقة بمصفوفة الارتباط أن أبعاد البرامج الترفيهية ترتبط فيما بينها بعلاقات موجبة دالة إحصائية، وإن كانت في المدى المتوسط (0.456 – 0.563)، مما يُشير إلى أن هذه الأبعاد تعمل بصورة تكاملية لا تنافسية. ويُعزى ذلك إلى أن البرامج الترفيهية تنطلق من فلسفة مشتركة تُعنى برفاه العاملين وجودة بيئة العمل، فحين تتبنى المنظمة برنامجاً في أحد الأبعاد فإنها كثيراً ما تتبنى برامج موازية في الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يُولد ارتباطاً طبيعياً بينها دون أن يصل إلى حد التداخل المُخل. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (Mousa) وآخرون، 2021 (في معالجته للبرامج الترفيهية بوصفها منظومة تتقاطع فيها أبعاد الإدماج التنظيمي والمعنى في العمل).

وكشفت النتائج عن تفاوت في تقييم أفراد العينة لفقرات الأداء المؤسسي، إذ تصدرت فقرة السمعة الإيجابية لدى الشركاء وأصحاب المصلحة الترتيب، في حين جاءت فقرة الإنتاجية مقارنةً بنظيراتها المنظمة في القطاع في المرتبة الأخيرة. ويُعزى ذلك إلى أن السمعة المؤسسية تتشكل عبر سنوات وتعكس تراكمًا في الممارسات الإدارية، بينما تخضع الإنتاجية لمقارنات تنافسية مستمرة قد تجعل العاملين أكثر تحفظاً في تقييمها. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (Iqbal) وآخرون، 2024 (في تحليله لإدارة الأداء وانعكاساتها على مخرجات المنظمة، ومع منظور (عبدالمعز، 2024) في ربط الأداء المؤسسي بممارسات الحوكمة الرشيدة، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (Duarte) وآخرون، 2022 (في المقارنة بين تقييم الأداء في القطاعين العام والخاص).

كما بيّنت النتائج أن العلاقة بين البرامج الترفيهية والأداء المؤسسي ليست علاقة خطية مباشرة فحسب، بل تتقاطع مع متغيرات أخرى تتعلق ببيئة العمل والثقافة التنظيمية، إذ إن النسبة المتبقية من التباين غير المُفسّر (27.4%) تُشير إلى وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة تُسهم في تشكيل هذه العلاقة. ويُعزى ذلك إلى تعقّد ظاهرة الأداء المؤسسي وتعدد العوامل المؤثرة فيه، بحيث لا يمكن لمتغير مستقل وحده أن يُفسّر التباين فيه بصورة كلية. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (Pusparani) وآخرون، 2021 (في معالجته للعلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي والأداء عبر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، ومع منظور (المطيري والحازمي، 2023) في تناوله لبيئة العمل التنظيمية وأثرها على الأداء، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (عبد الزهرة علي، 2025) في معالجة بيئة العمل المرنة وعلاقتها بالإنتاجية).

وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة جاءت متجانسة نسبياً، إذ تراوحت قيم الانحرافات المعيارية في حدود معقولة، مما يدل على وضوح تصور أفراد العينة للمحاور المطروحة وقدرتهم على تقييمها بصورة موضوعية. ويعزى ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وامتلاكهم خبرات عملية كافية لتقييم محاور الدراسة، إضافة إلى وضوح فقرات الاستبانة التي خضعت لمراجعة المحكمين قبل تطبيقها. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (Tetteh) وآخرون، 2022) في معالجته للبرامج الترفيهية ورأس المال النفسي، إذ يستلزم تقييم هذه الأبعاد وعياً تنظيمياً متقدماً لدى المستجيبين، ومع منظور (الحربي، 2025) في معالجة الاتصال الداخلي وأثره على الأداء المؤسسي.

وبيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للأبعاد الأربعة منفردة ومجموعة على الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن البرامج الترفيهية لا تعمل بمنطق "إما أو"، بل بمنطق التراكم والتعزيز المتبادل. ويعزى ذلك إلى أن العاملين كائنات متعددة الأبعاد، فهم يحتاجون إلى منافذ بدنية واجتماعية ونفسية ورقمية في آن معاً، ولا يكفي تقديم نوع واحد من البرامج لتلبية حاجاتهم. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (Tetteh) وآخرون، 2022) (في معالجته الثانية للمرح في العمل ونوايا الدوران عبر رأس المال النفسي والاندماج، ومع منظور (Mousa) وآخرون، 2021) (في معالجته للنوع الاجتماعي والبرامج الترفيهية والإدماج التنظيمي، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (خليفة، 2025) في معالجة الأنشطة الجماعية وتنمية مهارات التواصل، وتوجه (بوسكرة وآخرون، 2022) في معالجة المرافق الترفيهية بوصفها بنية تحتية ضرورية.

وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة على المتغير التابع جاءت مرتفعة دون أن تبلغ مستوى مرتفعاً جداً، مما يدل على أن المنظمات محل الدراسة تحقق أداءً جيداً لكنها تمتلك هامشاً للتطوير. ويعزى ذلك إلى أن الأداء المؤسسي ظاهرة ديناميكية لا تصل إلى حالة الكمال، بل تستلزم تطويراً مستمراً للحفاظ على مستواها في مواجهة التحولات. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (حمزة وآخرون، 2024) في معالجتهم للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ومع منظور (الفرجاني وخلف الله، 2022) في معالجة التوجه الاستراتيجي والأداء، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (المندلاوي، 2024) في معالجة إدارة المعرفة والأداء، وتوجه (أوبكر، 2026) في تناول نظم المعلومات الإدارية والأداء المؤسسي.

وكشفت النتائج عن أن البرامج الترفيهية تُمثل مدخلاً غير تقليدي لتحسين الأداء المؤسسي، إذ تتجاوز المداخل التقليدية القائمة على التدريب والتحفيز المادي إلى مداخل تستهدف الجوانب الوجدانية والاجتماعية في تجربة العمل. ويعزى ذلك إلى أن المداخل التقليدية باتت تواجه عوائد متناقصة، فلم تعد الزيادات المادية وحدها كافية لتحفيز العاملين، بل أصبحت الحاجة ماسة إلى مداخل تستجيب لحاجات نفسية واجتماعية أعمق. وتلتقي هذه النتيجة من زاوية الإطار التحليلي مع ما طرحه (الطراونة، 2021) في معالجته لجودة حياة العمل والأداء المؤسسي، ومع منظور (الشريف، 2023) في معالجة الاحترافية وأداء العاملين، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (جمال وآخرون، 2023) في تناولهم لبيئة العمل والرضا الوظيفي ونوايا الدوران، وتوجه (عبدالرحمن، 2022) في معالجة الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن المنظمات التي تستثمر في البرامج الترفيهية بأبعادها المتعددة تجني عائداً مضاعفاً، يتمثل في تحسين تجربة العاملين ورفع أدائهم في آنٍ معاً، مما يجعل هذه البرامج استثماراً ذا مردود مزدوج لا نفقة جانبية. ويعزى ذلك إلى الطبيعة التبادلية للعلاقة بين المنظمة والعاملين، فحين تستثمر المنظمة في رفاه عاملها يبادلونها ذلك بالتزام أعلى وأداء أرفع. وتتقاطع هذه النتيجة من زاوية المعالجة النظرية مع ما طرحه (Hauff وآخرون، 2022) (في معالجته لممارسات العمل عالية الأداء ورفاه العاملين، ومع منظور (Tetteh وآخرون، 2022) (في تناولهم لرأس المال النفسي والاندماج الوظيفي، فضلاً عن تقاطعها مع توجه (الراوي وآخرون، 2025) في معالجة استمرارية الأعمال والاستدامة، وتوجه (الخواندة والشوابكة، 2023) في معالجة التوجهات الاستراتيجية والبراعة المنظمة.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من معطيات، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات التي تستهدف توجيه الممارسة الإدارية في القطاع الخاص نحو الاستثمار الأمثل في البرامج الترفيهية بوصفها مدخلاً لتعزيز الأداء المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً: العمل على دمج البرامج الترفيهية في صلب استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تُدار وفق خطط سنوية واضحة المعالم، ولها ميزانياتها المُعتمدة ومؤشرات أدائها الخاصة، بدلاً من التعامل معها بوصفها أنشطة عرضية تُنفَّذ بحسب الفرص.
- ثانياً: إعطاء الأولوية لتطوير برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، عبر تأسيس وحدات متخصصة داخل إدارات الموارد البشرية تُعنى بدعم العاملين نفسياً، وتوفير غرف استرخاء داخل بيئة العمل،

وتقديم ورش دورية في مهارات إدارة الضغوط، والاستعانة بمستشارين نفسيين متخصصين عند الحاجة.

- ثالثاً: توسيع نطاق الفعاليات الاجتماعية والثقافية لتشمل أسر العاملين، وتنويعها بحيث تستجيب لاختلاف الفئات العمرية والثقافية داخل المنظمة، مع الحرص على جعلها فعاليات منتظمة تُرسّخ ذاكرة تنظيمية إيجابية لا تقتصر على مناسبات سنوية محدودة.
- رابعاً: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتقديم برامج ترفيهية مُهجنّة تُتيح للعاملين عن بُعد المشاركة في الأنشطة جنباً إلى جنب مع العاملين حضورياً، بما يضمن العدالة في توزيع فرص الترفيه ويؤكد أنماط العمل المعاصرة.
- خامساً: إنشاء مرافق رياضية داخل المنظمات الكبرى، أو توفير اشتراكات في النوادي الرياضية للعاملين في المنظمات الأصغر، مع تنظيم بطولات رياضية داخلية وخارجية تُتيح بناء روح الفريق وكسر الحواجز بين المستويات الإدارية.
- سادساً: تبني مبدأ المشاركة في تصميم البرامج الترفيهية، عبر إنشاء لجان من العاملين أنفسهم تُسهم في اختيار الأنشطة وتحديد أولوياتها، بما يضمن استجابة البرامج لحاجاتهم الفعلية ويعزز شعورهم بالملكية تجاهها.
- سابعاً: تبني القيادة العليا للبرامج الترفيهية والمشاركة الفعلية فيها، بحيث تُمثّل القدوة لباقي العاملين، وتمنح هذه البرامج مشروعية تنظيمية تجعل العاملين يشاركون فيها دون شعور بأنها تتعارض مع التزاماتهم المهنية.
- ثامناً: بناء منظومة لقياس أثر البرامج الترفيهية على مؤشرات الأداء المؤسسي، بحيث تُربط هذه البرامج بمعايير قابلة للقياس مثل معدلات الاندماج الوظيفي ومستوى رضا العاملين ومعدلات الدوران، تجنباً لتحويلها إلى نفقات لا يمكن تبريرها أمام الإدارة العليا.
- تاسعاً: توفير برامج تطوير مهني لمسؤولي الموارد البشرية تُمكنهم من تصميم البرامج الترفيهية وإدارتها بكفاءة، إذ إن نجاح هذه البرامج يتطلب كفاءات متخصصة تجمع بين الفهم الإداري والمهارات التواصلية والحس الإبداعي.
- عاشراً: تنويع البرامج الترفيهية بحيث تشمل الأبعاد الأربعة (البدنية والاجتماعية والنفسية والرقمية) في آنٍ معاً، تجنباً للاقتصار على بُعد واحد قد لا يستجيب لكل العاملين، مع مراعاة التوازن بين هذه الأبعاد وفق احتياجات المنظمة وعاملها.

- حادي عشر: ترسيخ ثقافة المرح في بيئة العمل بوصفها قيمة تنظيمية، عبر تضمينها في رسالة المنظمة وقيمها المعلنة، وتدريب المديرين على التعامل معها بوصفها ممارسة إدارية مشروعة لا انحرافاً عن الجدية المهنية.

# Abstract

The present study aimed to investigate the impact of workplace recreational programs, in their four dimensions (sports and physical activities, social and cultural events, relaxation and stress management programs, and digital and creative recreational activities), on organizational performance in the private sector. The study adopted the descriptive analytical approach and employed a questionnaire as a primary tool for data collection. The questionnaire was administered to a stratified random sample of (355) employees working in a number of private sector companies. Data were statistically analyzed using SPSS through several techniques, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, and simple and multiple regression analyses.

The findings revealed a statistically significant impact at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of workplace recreational programs in their combined dimensions on organizational performance, as these dimensions explained (72.6%) of the variance in the dependent variable. The results also indicated a significant impact for each dimension individually. The relaxation and stress management programs dimension ranked first in terms of influence, followed by the social and cultural events dimension, then the digital and creative recreational activities dimension, and finally the sports and physical activities dimension.

The study recommended integrating recreational programs into the core of human resources strategy, prioritizing stress management programs, diversifying events to respond to the differences among employee categories, investing in digital infrastructure to provide hybrid recreational programs, as well as building a system for measuring the impact of these programs on organizational performance indicators.

**Keywords:** Recreational Programs, Workplace, Organizational Performance, Sports Activities, Social Events, Stress Management, Digital Activities, Private Sector.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبوبكر، حسين. (2026). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة بنك المعرفة العلمية، 3(1)، 1-173922. <https://www.benkjournal.com/article/view/173922>.
- أحمد، أكرم رمضان كامل، حسن، عبدالعزيز علي، و خشبة، ناجي محمد فوزي. (2023). تأثير ممارسات سلاسل التوريد على المخاطر المالية: دراسة تطبيقية على مصانع دباغة الجلود بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع2، 1009 - 1034. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612480>
- بوسكرة، عمر، عبدالسلام، سليمة، و بوخييط، سليمة. (2022). المرافق الترفيهية والترفيهية في ولاية جيجل بين الواقع والمآل: مدينة العوانة أنموذجاً. مجلة المعيار، مج13، ع1، 480 - 496. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302620>
- جمال، سليمان؛ السيد، أنور؛ وإمام، محمود. (2023). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجات المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 7(1)، 1-28. [https://journals.ekb.eg/article\\_270915.html](https://journals.ekb.eg/article_270915.html)
- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2، 173 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>
- الحطاب، تسنيم حكم وصفي، و خشمان، أيسر محمد علي. (2024). ذكاء الأعمال وأثره في إدارة سلاسل التوريد: الدور المعدل لإعادة هندسة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489021>
- حمزة، تهاني الرشيد أحمد، حبيب، إيمان محمد عبدالمحمود، و علي، إخلاص أحمد محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، مج10، ع2، 27 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517567>

- خليف، كمال بن عبدالسلام. (2025). دور النوادي الترفيهية في تعزيز مهارات التواصل الاجتماعي لدى الأطفال: دراسة ميدانية من خلال الأنشطة الجماعية. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مج14، ع2، 185 - 210. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1650399>
- الخوالدة، أحمد اسعود عواد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2023). أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460335>
- الراوي، مها عبدالكريم حمود، مجيد، ديان حميد، و جبار، مصطفى باسم. (2025). تقييم نظام استمرارية الأعمال وفق المواصفة "ISO 22301: 2019" وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ملحق ، 614 - 650. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618052>
- الزهراني، سعيد. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، 4(47)، 1-32. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/1.pdf>
- السياني، ماجد قاسم عبده، و غانم، محمد قائد محمد. (2025). أثر إدارة سلاسل التوريد في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأغذية بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، مج3، ع3، 67 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623275>
- الشريف، محمد. (2023). أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 155-160. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.160783155>
- الطراونة، أحمد. (2021). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7(ملحق)، 169-178. <https://search.mandumah.com/Record/1270719203>
- عبد الزهرة علي، أسرار. (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1)، 47-68. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/931247>

- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع3، 45 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335042>
- عبدالمعز، محمد فاروق. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظتي القاهرة والجيزة. مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع2، 1 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504813>
- فتحي، رقية نعيم، و نصيف، خديجة عبدالله عمر. (2025). أثر الفعاليات الترفيهية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، ع35، 313 - 383. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587097>
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، بهاء الدين عبد ربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5، 992 - 1030. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274056>
- مانع، فاطمة؛ وبوهرارة، زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، <https://asjp.cerist.dz/en/article/146487389>، 408-409.
- المطيري، فهد زكي؛ والحازمي، فهد. (2023). أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة. مجلة البحوث التجارية - جامعة الزقازيق، 45(2)، [https://zcom.journals.ekb.eg/article\\_298683.html](https://zcom.journals.ekb.eg/article_298683.html)، 559-592.
- المندلاوي، نبراس عبدالستار خانكة. (2024). علاقة إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي: المكتبة المركزية للجامعة العراقية انموذجاً. مجلة آداب البصرة، ع109، 312 - 336. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524999>
- منصور، منصور عبد القادر. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والاجتماعية (IJohSS)، 41(4)، <https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/510290> -316.

## المراجع الأجنبية

- Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2025). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*, 62(3), 495-521.
- Duarte, A. P., Neves, J., & Dias, P. (2022). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761–1785. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0114>
- Fernández-Salineró, S., Collantes, A., & Cifuentes, F. (2023). Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers' health and productivity: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), Article 5936. <https://doi.org/10.3390/ijerph20115936>
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2024). Wellness programs, perceived organizational support, and their influence on organizational performance: An analysis within the framework of sustainable human resource management. *SAGE Open*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440241229358>
- Hauff, S., Krick, A., Klebe, L., & Felfe, J. (2022). High-performance work practices and employee wellbeing—Does health-oriented leadership make a difference? *Frontiers in Psychology*, 13, Article 833028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833028>
- Iqbal, A., Ahmad, S., & Hassan, M. (2024). Performance management impacting organizational output in private and public sector organizations of Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation (JEMS)*, 6(2), 145–162. <https://journals.smarcons.com/index.php/jems/article/view/259>
- Jyoti, J., & Dimple, D. (2022). Fun at workplace and intention to leave: Role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782–807. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0704>
- Lee, A. Y. P., Chang, P. C., & Chang, H. Y. (2022). How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 870-889
- Mercanoğlu, A. O., & Şimşek, K. Y. (2023). The impact of employee recreation on their respective productivity. *SAGE Open*, 13(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231196967>
- Mousa, M., Ayoubi, R. M., Massoud, H. K., & Chaouali, W. (2021). Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: an Empirical Study: M. Mousa et al. *Public Organization Review*, 21(3), 393-408.
- Mousa, M., Ayoubi, R., & Massoud, H. (2021). Gender, workplace fun and organisational inclusion: an empirical study. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 512-525
- Pusparani, M., Amin, S., & Ali, H. (2021). the effect of work environment and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at the Department of Population Control and Family Planning Sarolangun Regency. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(2), 202-219
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2022). Service employees' workplace fun and turnover intention: The influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363–380. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0768>

- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2022). Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363-380
- Tzioti, E. (2025). Fun at work, job engagement, and burnout: A meta-analysis. *Cogent Psychology*, 12(1), Article 2492453. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2492453>
- Yang, F. R., & Chen, C. H. V. (2023). Having fun! The role of workplace fun in enhancing employees' creative behaviors in Chinese work settings. *Heliyon*, 9(3), Article e14597. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14597>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر البرامج الترفيهية في بيئة العمل على الأداء  
المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في القطاع الخاص

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول  
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم  
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن  
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،  
وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

3- المؤهل العلمي

☐ دراسات عليا

☐ من 5 - 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

## ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: البرامج الترفيهية في بيئة العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | أواف | محايد | معارض بشدة | معارض |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|-------|------------|-------|
| الأنشطة الرياضية والبدنية                                                |            |       |      |       |            |       |
| توفّر المنظمة أماكن ومرافق مخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية للعاملين.      |            |       |      |       |            |       |
| تُنظّم المنظمة بطولات رياضية دورية تُتيح للعاملين المشاركة الجماعية.     |            |       |      |       |            |       |
| تُشجّع المنظمة العاملين على ممارسة النشاط البدني بصورة منتظمة.           |            |       |      |       |            |       |
| تُسهّم الأنشطة الرياضية المُقدّمة في تجديد طاقة العاملين خلال يوم العمل. |            |       |      |       |            |       |
| الفعاليات الاجتماعية والثقافية                                           |            |       |      |       |            |       |
| تُنظّم المنظمة فعاليات اجتماعية دورية للعاملين وأسرهم.                   |            |       |      |       |            |       |
| تحرص المنظمة على الاحتفاء بالمناسبات الوطنية والثقافية.                  |            |       |      |       |            |       |
| تُتيح الفعاليات الاجتماعية فرصة لبناء علاقات إيجابية بين العاملين.       |            |       |      |       |            |       |
| تتنوع الفعاليات الثقافية بما يستجيب لاهتمامات مختلف فئات العاملين.       |            |       |      |       |            |       |
| برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط                                            |            |       |      |       |            |       |

| المُبدع                                                             | أوافق بشدة | أوافق | أوافق محايد | معارض بشدة | معارض |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------------|------------|-------|
| توفّر المنظمة برامج متخصصة لمساعدة العاملين على إدارة ضغوط العمل.   |            |       |             |            |       |
| تُخصّص المنظمة فضاءات للاسترخاء واستعادة التركيز خلال يوم العمل.    |            |       |             |            |       |
| تُقدّم المنظمة ورش تدريبية في مهارات التعامل مع الضغوط النفسية.     |            |       |             |            |       |
| تُسهّم برامج الاسترخاء المُقدّمة في تحسين الحالة النفسية للعاملين.  |            |       |             |            |       |
| الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية                                |            |       |             |            |       |
| تُوظّف المنظمة المنصات الرقمية في تقديم محتوى ترفيهي للعاملين.      |            |       |             |            |       |
| تُنظّم المنظمة مسابقات إبداعية تُتيح للعاملين إبراز مواهبهم.        |            |       |             |            |       |
| تُتيح المنظمة فرصاً للعاملين لتطوير مشاريع إبداعية جانبية.          |            |       |             |            |       |
| تُسهّم الأنشطة الرقمية والإبداعية في تجديد بيئة العمل وكسر روتينها. |            |       |             |            |       |

✿ المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                          | أوافق بشدة | أوافق | أوافق | محايد | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تُحقّق المنظمة أهدافها الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة. |            |       |       |       |            |
| تتسم العمليات الداخلية في المنظمة بالكفاءة وقلة الفاقد.          |            |       |       |       |            |
| تُقدّم المنظمة خدمات ومنتجات تتوافق مع توقعات المستفيدين.        |            |       |       |       |            |
| تستجيب المنظمة بسرعة لمستجدات بيئة الأعمال.                      |            |       |       |       |            |
| تتمتع المنظمة بقدرة عالية على التكيف مع التحديات.                |            |       |       |       |            |
| تُحرص المنظمة على التطوير المستمر لعملياتها وممارساتها.          |            |       |       |       |            |
| تُوظّف المنظمة مواردها البشرية والمادية بصورة مثلى.              |            |       |       |       |            |
| تُحقّق المنظمة مستويات إنتاجية تتفوق على نظيراتها في القطاع.     |            |       |       |       |            |
| تتميز المنظمة بسمعة إيجابية لدى الشركاء وأصحاب المصلحة.          |            |       |       |       |            |
| تُحقّق المنظمة استدامة مالية وتشغيلية على المدى الطويل.          |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Workplace Entertainment Programs  
on Organizational Performance: An Empirical  
Study on a Sample of Private Sector Employees**

**Prepared by:**

Majed khaled ahmed alghamdi

253000270

**Main supervisor/**  
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

**Second supervisor/**  
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448