

**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

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
9	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع وعينة الدراسة
22	مصادر جمع البيانات
23	أداة الدراسة (الاستبانة)
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	حدود الدراسة
25	المراجع:
25	أولاً: المراجع العربية
27	المراجع الأجنبية

مقدمة:

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 اهتمامًا بالغًا بجودة حياة العمل ورفاهية العاملين وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة تستثمر الطاقات البشرية وتُعظّم مخرجاتها. وقد أدت 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 خيارًا ترفيهيًا، ولا سيما في منظمات القطاع الخاص التي تعمل في ظل 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 عالميًا، وتشمل هذه البرامج طيفًا واسعًا من الأنشطة كالأنشطة الرياضية والبدنية والفعاليات الاجتماعية والثقافية وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية. وتتعلق الفلسفة الكامنة وراء هذه البرامج من أنّ المرح والاستمتاع في بيئة العمل يُولدان مشاعر إيجابية لدى الموظفين تنعكس على دافعيتهم وإبداعهم واندماجهم الوظيفي، وهو ما أكدته 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 وصولًا إلى الأنشطة الإبداعية والرقمية التي تُعزّز التفاعل الإيجابي بين الزملاء وتُخفّف من حدة ضغوط العمل (Tetteh et al., 2022).

يُمثل 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 أنّ 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 إنّ المنظمات التي تستثمر في رفاهية موظفيها وتوفّر لهم بيئة عمل صحية ومحفّزة تحقق مستويات أداء مؤسسي أعلى من نظيراتها التي تُهمل هذا الجانب. (García-Carbonell et al., 2024)

تتّضح العلاقة العضوية بين البرامج الترفيهية في بيئة العمل والأداء المؤسسي، إذ تُشكّل هذه البرامج موارد تنظيمية تُعزّز الطاقة الإيجابية لدى العاملين وتُخفّض 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 وتُحسّن من اندماجهم وأدائهم. (Hauff et al., 2022)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلّط 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 يُزوّد القائمين على منظمات القطاع الخاص بإطار تطبيقي يُساعدهم في تصميم برامج ترفيهية فعّالة تُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية .

مشكلة الدراسة

تُواجه 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 وبجودة 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 تُمثّل توجّهاً إدارياً حديثاً تتبناه كبريات الشركات العالمية كجوجل وفيسبوك ومايوت وديزني، انطلاقاً من قناعة مؤدّاه أنّ بيئة العمل الممتعة ليست ترفاً تنظيمياً، وإنما استثمار استراتيجي يُحقّق عوائد ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

غير أنَّ 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 اقتصرها 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 والإجهاد المهني.

وقد أكدت عدة دراسات حديثة هذه الإشكالية من زوايا متعددة؛ فقد كشفت دراسة المطيري والحازمي (2023) عن أنَّ 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) أنَّ تطبيق برنامج ترفيهي شامل للموظفين أدى إلى تحسّن جوهري في الإنتاجية. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Yang & Chen 2023) أنَّ المرح في بيئة العمل يرتبط إيجابياً بالسلوكيات الإبداعية، بينما أشارت دراسة (Tzioti & Montgomery 2025) في تحليلها البعدي إلى أنَّ بيئات العمل الممتعة ترتبط بمستويات اندماج أعلى ومعدلات احتراق أقل. كذلك أكدت دراسة الطراونة (2021) أنَّ 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، إلّا أنَّ الأدبيات العربية تُعاني من ندرة ملحوظة في الدراسات التي تتناول البرامج الترفيهية في بيئة العمل كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وتقيس أثره المباشر على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص، حيث ركّزت 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؟

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 المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر الفعاليات الاجتماعية والثقافية المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط المقدّمة في بيئة العمل على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.
- قياس أثر الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية المقدّمة 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 يُعزّز الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

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؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

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.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تُساهم 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 نموذجًا بحثيًا يتضمن أربعة أبعاد للبرامج الترفيهية (الأنشطة الرياضية والبدنية، الفعاليات الاجتماعية والثقافية، برامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، الأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية)، وهو تصنيف شامل ومحدّث يتجاوز التصنيفات التقليدية ويُوفّر إطارًا 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 بقلّة 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.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

تزوّد 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 تأثيرًا على الأداء المؤسسي، مما يُمكنها من ترتيب أولويات الاستثمار في هذه البرامج وتوجيه الميزانيات نحو الأنشطة الأكثر فاعلية بدلًا 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.

الدراسات السابقة:

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 أداة لجمع البيانات وبرنامجا (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 البُعد المالي، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية في نظم المعلومات.

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 وكلّ من الاندماج الوظيفي والاحتراق الوظيفي من خلال تجميع نتائج الدراسات السابقة كمّيّاً. واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي (Meta-Analysis) والتوليف السردية، وشملت عيّنة الدراسات المُحلّلة مجموعة من البحوث المنشورة في المجالات المحكّمة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تداخل كبير بين الاندماج الوظيفي والمُرح 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 والحد 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) موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا من العاملين وفق نظام العمل المرن ونظام الدوام التقليدي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليلها عبر الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ترتيبات العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين، فضلًا 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: 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 المُدرّك على الأداء المؤسسي، مع اختبار الأثر الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من موظفين في مؤسسات إسبانية، واستُخدم تحليل المسار والمعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ برامج العافية والدعم التنظيمي المُدرّك يؤثّران إيجابيًا 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 أنّ الأداء المؤسسي الكفء وإدارة الأداء الفردي والجماعي يعملان بتناغم متبادل، وأنّ 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 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 مُحكّمة (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 أنّ جميع أنواع البرامج حسّنت صحة العاملين وإنتاجيتهم، وأنّ 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 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، وتكوّنت العينة من (395) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى تقييم العاملين لبيئة العمل التنظيمية جاء

مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.85)، وأنّ هناك أثرًا 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، وتكوّنت العينة من (223) موظفًا إداريًا من أصل (532) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائيًا. وتوصّلت 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 بتنمية سمات الاحترافية الشخصية وتطوير المهارات الوظيفية من خلال دورات متخصصة، وتشجيع بيئة عمل إيجابية تتضمن نظام حوافز عادل.

دراسة جمال والسيد وإمام": (2023) أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجات 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 المنتجات السياحية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عاملين في عدد من المنتجات المصرية، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ بيئة العمل الداعمة والمحفّزة تسهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل نية الدوران الوظيفي، وأنّ 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.

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 الكمي 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."

شامل للموظفين على إنتاجيتهم. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي بتصميم سولومون ذي المجموعات الأربع، وتكوّنت العينة من موظفين في إحدى المؤسسات التركية تم تقسيمهم إلى مجموعات تجريبية وضابطة مع اختبارات قبلية وبعديّة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ البرنامج الترفيهي أدّى إلى تحسّن 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 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، وتكوّنت العينة من عدد من المديرين في المؤسسات الفلسطينية. وتوصّلت 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 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 ظل الأزمة المالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (95) موظفاً من مختلف المناصب في ثلاث مستشفيات خاصة في شمال لبنان، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات بالإحصاءات الوصفية والتحليلية. وتوصلت 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 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 ماركو

PROCESS لتحليل التعديل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسات العمل عالية الأداء ترتبط إيجابياً بالاندماج والالتزام والصحة العامة، وسلبياً بالشكاوى الصحية والإجهاد، كما أنّ 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.

Tetteh, Dei Mensah, Opata, & Mensah (2022): "Service Employees' دراسة Workplace Fun and Turnover Intention: The Influence of Psychological Capital and Work Engagement." تهدف 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 المعدّل لرأس المال النفسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي، وتكوّنت العينة من (482) موظفًا في قطاع الضيافة بغانا تم اختيارهم بالعينة الميسرة، واستُخدم ماكرو PROCESS لاختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الاندماج الوظيفي يتوسّط العلاقة بين المرح في بيئة العمل ونية ترك العمل، وأنّ رأس المال النفسي يُعدّل 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.

Jyoti & Dimple (2022): "Fun at Workplace and Intention to Leave: Role دراسة of Work Engagement and Group Cohesion." تهدف 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، وتكوّنت العينة من (244) موظفًا من أصل (753) تم التواصل معهم في مطاعم الوجبات السريعة بالهند، واستُخدم التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الاندماج الوظيفي يتوسّط 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 مانع وبوهاوة" (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 أثرًا إيجابيًا متواضعًا 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 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) موظفًا وموظفة تم اختيارهم عشوائيًا، واستخدمت الاستبانة أداة 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.

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، ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب بيئة العمل أو الترفيه فيها، فدراسة مانع وبهراوة (2021) اقتصرت على السعادة الوظيفية، ودراسة عبد الزهرة علي (2025) تناولت المرونة في بيئة العمل، ودراسة (Yang & Chen (2023 ركزت على المرح وعلاقته بالسلوكيات الإبداعية، ودراسة (Tzioti & Montgomery (2025 ربطت المرح بالاندماج والاحتراق 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-Farrona et al. (2023 التي اعتمدت المراجعة المنهجية المنتظمة، وعن دراسة (Ahmad et al. (2024 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 طُبِّقت 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 طُبِّقت في قطاعات نوعية كالمستشفيات (المطيري والحازمي، 2023؛ الطراونة، 2021؛ فتح الله وكمال الدين، 2023) أو قطاع الاتصالات (عبد الزهرة علي، 2025) أو المنتجات السياحية (جمال والسيد وإمام، 2023)، حيث تستهدف الدراسة الحالية شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة في جمهورية مصر العربية بتنوّع أنشطتها الاقتصادية، مما يُوفّر نتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم على بيئة الأعمال المصرية.

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 تتبنّاها المنظمات الحديثة لتحقيق أهداف تنظيمية متعددة. ويُعرّف الترفيه في بيئة العمل بأنه أيّ نشاط مُمتع أو مُبهج يحدث في مكان العمل ويُساهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تتسم بالمرح والحيوية، سواء كان هذا النشاط مُنظماً من قبل الإدارة أو نابغاً 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 كالفعاليات 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 يُعزّز 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 إجرائيًا 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، وتُقاس من خلال أربعة أبعاد هي: الأنشطة الرياضية والبدنية، والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وبرامج الاسترخاء وإدارة الضغوط، والأنشطة الترفيهية الرقمية والإبداعية.

ثانيًا: 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 وتُقوّي 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 تُعزّز تماسك المجموعة واندماج الموظفين، مما يُقلّل من نيتهم 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 توظف التقنيات الرقمية والأساليب الإبداعية في خلق تجارب ترفيهية محفزة للموظفين، كالألعاب الإلكترونية التفاعلية وتطبيقات التحفيز القائمة على اللعب وورش العمل الإبداعية والمسابقات الابتكارية. وقد أوضحت دراسة Mercanoğlu & Şimşek (2023) أن البرامج الترفيهية الشاملة التي تتضمن أنشطة متنوعة ومبتكرة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في إنتاجية الموظفين.

ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُمثل 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 استمراريته وتميزها في بيئة تنافسية متغيرة (الطراونة، 2021). ويتسم 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 كابلان 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 تحقّق 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 تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر سلسلة من المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يُؤكّد 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 إجرائيًا بأنه الدرجة التي تُحقّق بها منظمات القطاع الخاص أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية، 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.

رابعًا: النظريات المفسّرة 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. فوفقًا لنظرية الأحداث العاطفية (AET) التي صاغها Weiss & Cropanzano (1996)، فإنّ الأحداث الإيجابية في بيئة العمل كالأنشطة الترفيهية تولّد ردود فعل عاطفية إيجابية لدى الموظفين تنعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم المرتبطة بالأداء، وهو ما أكّدته دراسة Yang & Chen (2023) التي اعتمدت هذه النظرية إطارًا لتفسير العلاقة بين المرح في بيئة العمل والسلوكيات الإبداعية. كذلك تقدّم نظرية المتطلبات والموارد الوظيفية (JD-R Model) تفسيرًا مكملًا، حيث تُصنّف البرامج الترفيهية بوصفها موارد وظيفية تُساعد الموظفين على مواجهة متطلبات العمل وتُقلّل من الإجهاد وتُعزّز الاندماج الوظيفي، مما يُحسّن الأداء الفردي والمؤسسي (Hauff et al., 2022). ويُضاف إلى ذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أنّ استثمار المنظمة في رفاهية موظفيها من خلال البرامج الترفيهية يُولّد لديهم شعورًا بالامتنان والالتزام يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والإخلاص في العمل، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي الشامل (Tetteh et al., 2022).

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 كمّيًا من خلال جمع البيانات من المبحوثين وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. ويتّسم 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.

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 المطبّقة 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.

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.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تُستخدم الاستبانة أداةً 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 تتكوّن 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، ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

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

القسم الثالث: المتغير التابع – الأداء المؤسسي، وهو أحادي المحور ويتكوّن 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 المحكّمين المتخصصين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، كما سوف يتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

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.

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 تُطبّق الدراسة على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) .

الحدود المكانية: سوف تُطبّق 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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- الحطاب، تسنيم حكم وصفي، و خشمان، أيسر محمد علي. (2024). تكاء 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>
- 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>
- السيان، 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>

- 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
- الشريف، محمد. (2023). أثر تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(3)، 155-178. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.160783>
- 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/9312>
- مانع، فاطمة؛ وبهراوة، زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 389-408. <https://asjp.cerist.dz/en/article/146487>
- 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)، 559-592. https://zcom.journals.ekb.eg/article_298683.html
- أبوبكر، حسين. (2026). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة بنك المعرفة العلمية*، 3(1)، 1-22. <https://www.benkjournal.com/article/view/1739>
- 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)*، 47(4)، 1-32. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/1.pdf>
- 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)، 169-1270719203. <https://search.mandumah.com/Record/1270719203-169>

- منصور، منصور عبد القادر. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي. EFQM. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والاجتماعية (IJoHSS)، (41)، 290-316.
<https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/510>
- نجار، تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات اللبنانية الخاصة خلال الأزمة المالية. (2023). مجلة نجف الأشرف للاقتصاد وإدارة الأعمال، 2(4)، 105-128.
<https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/313>

المراجع الأجنبية

- 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-Garvey, 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>
- 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>
- 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>

- 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>

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

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026