

تصميم العمل المرح وسيطاً بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي

دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بالحدود الشمالية

د. سامر أحمد محمد النجار

الأستاذ المشارك، قسم الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، عرعر، المملكة العربية السعودية

Egy7007@gmail.com

تاريخ النشر 2026/10/01

تاريخ القبول 2026/08/16

تاريخ الاستلام 2026/06/08

الكلمات المفتاحية (غامق)

الملخص

جودة الحياة الوظيفية؛ تصميم العمل المرح؛ الإبداع الوظيفي؛ الجمعيات الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لتصميم العمل المرح في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز دور القطاع غير الربحي، وتحسين كفاءة موارد البشرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (33) عبارة، وُزعت بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع البحث البالغ (189) موظفاً، وأسفر ذلك عن (148) استبانة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة بلغ (78%). وجرى تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4 أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على تصميم العمل المرح ($\beta = 0.517$)، وتأثير إيجابي لتصميم العمل المرح على الإبداع الوظيفي ($\beta = 0.343$). كما تبين أن تصميم العمل المرح يتوسط جزئياً العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي ($\beta = 0.345$)؛ غير مباشر، حيث فسر النموذج نحو 41.5% من التباين في الإبداع الوظيفي. وأكدت النتائج أهمية تبني ممارسات تنظيمية تعزز جودة الحياة الوظيفية، وتدعم تصميم العمل المرح، مما يسهم في تنمية الإبداع الوظيفي بالمنظمات غير الربحية، وتحقيق مستهدفات التنمية المؤسسية المستدامة.

The Mediating Role of Playful Work Design in the Relationship between Quality of Work Life and Job Creativity among Employees of Non-Governmental Organizations (NGOs) in the Northern Borders Region

Samer Ahmed Mohamed Alnaggar

Associate Professor, Department of HR, College of Business Administration, Northern Border University, Arar, Saudi Arabia

Egy7007@gmail.com

Abstract

This paper analyses the mediating role of Playful Work Design (PWD) in the relationship between Quality of Work Life (QWL) and Job Creativity (JC) among employees of non-governmental organizations (NGOs) in the Northern Borders Region of Saudi Arabia. A quantitative cross-sectional design was employed using a structured questionnaire consisting of 33 items, which was distributed via census sampling to 189 employees, yielding 148 valid responses (response rate = 78%). Data was analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 4. The findings indicated that QWL exerted a strong positive effect on PWD ($\beta = 0.517$, $p < 0.001$), and that PWD also exerted a strong positive effect on JC ($\beta = 0.343$, $p < 0.001$), whereas the direct effect of QWL on JC was weak ($\beta = 0.187$). Mediation analysis confirmed that PWD partially mediates the relationship between QWL and JC (indirect $\beta = 0.345$), accounting for 41.5% of the variance in job creativity. The results highlight the strategic importance of integrating playful design practices with quality-of-work-life initiatives to foster creativity in non-profit organizations, particularly within emerging institutional contexts aligned with Saudi Vision 2030.

Keywords

Quality of Work Life; Playful Work Design; Job Creativity; Non-Governmental Organizations (NGOs).

مقدمة

تشهد الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية ضمن مسار رؤية 2030 نمواً متسارعاً في الحجم والأثر الاقتصادي والاجتماعي، مع تجاوز مساهمة القطاع غير الربحي حاجز 100 مليار ريال وارتفاع ملحوظ في معدلات التطوع والمؤشرات التشغيلية، وهو ما يفرض تعظيم العوامل المؤسسية التي تدعم الإبداع الوظيفي لدى العاملين، ولا سيما في منطقة الحدود الشمالية. ويعكس ذلك الحاجة إلى بيئات عمل مُطْمَئِنَّة وعادلة ومُحَفَّزة على الابتكار لتحسين جودة الخدمات المجتمعية واستدامتها (King Khalid Foundation, 2025; National Center for Non-Profit Sector, 2025; Vision 2030).

كما يمثل الإبداع الوظيفي عاملاً حاسماً للتنافسية واستدامة المنظمات، ويُعرَّف وفق النظرية التركيبية للإبداع بأنه إنتاج أفكار أو حلول جديدة وملائمة لمهام مفتوحة النهاية؛ كما تؤكد أدبيات المطالب-الموارد (JD-R) أن توفر موارد العمل (كالدعم والعدالة والاستقلالية) يعزز الدافعية والانخراط، بما ينعكس على الأداء الابتكاري (Amabile, 2012; Bakker & Demerouti, 2017).

في هذا السياق، تُعدّ جودة الحياة الوظيفية بنية متعددة الأبعاد تشمل عدالة الأجور، وسلامة ظروف العمل، وفرص التعلم والنمو، والاندماج الاجتماعي، والتوازن بين العمل والحياة. وقد شكّل نموذج والتون أساساً مفاهيمياً وتطبيقياً لفهم هذه الأبعاد وتطوير أدوات قياسها، كما أبرزت دراسات حديثة أهميتها في تحسين الرضا والأداء داخل المؤسسات، بما فيها البيئة السعودية الخدمية (Abdullah et al., 2021; Sabonete et al., 2021).

ومن ناحية أخرى، يُعدّ تصميم العمل المرح (المتغير الوسيط) سلوكاً استباقياً يضيفي المتعة والتحمدي على المهام اليومية دون تغيير توصيف الوظيفة؛ وقد أثبتت دراسة يوميات ميدانية أن التصميم المرح يزيد التدفق النفسي (الاستمتاع، الامتصاص، الدافعية الكامنة) ويقود إلى ارتفاع الإبداع اليومي. كما جرى تطوير المقياس ثنائي الأبعاد للتصميم المرح (تصميم المتعة/تصميم المنافسة) والتحقق من بنائه، فيما تدعم مراجعة ميتا تحليلية أن "المرح في العمل"، خاصة عندما يكون منطلقاً من الموظف، يرتبط بانخراط أعلى وقدرة ابتكارية أكبر (Scharp et al., 2023; Liu et al., 2023; Tzioti et al., 2025).

ودعت نظرية تقرير الذات التي تؤكد أن إشباع حاجات الاستقلالية والكفاءة والعلاقات يعزز الدافعية الداخلية والرفاه، ومن ثمّ يفسّر كيف تحوّل جودة الحياة الوظيفية مواردها إلى إبداع وظيفي عبر آلية تصميم العمل المرح الذي يفعل حالات التدفق. وتدلل شواهد حديثة على أن إشباع الحاجات يرتبط إيجابياً بالإبداع والسلوك الابتكاري في العمل (Ryan & Deci, 2000; Papachristopoulos et al., 2023).

بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى اختبار نموذج سبي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية يتحقق من: التأثير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في تصميم العمل المرح، والتأثير المباشر لتصميم العمل المرح في الإبداع الوظيفي؛ والتأثير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي؛ منتهياً بالدور الوسيط لتصميم العمل المرح في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي.

1- الفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته:

استناداً إلى تحليل الدراسات السابقة، والعلاقات بين المتغيرات، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بالجانب الأكاديمي، ومن ثم صياغة مشكلة البحث ذات الصلة بالجانب التطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1-1- الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية):

تكشف مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة عن وجود قصور في تفسير الآليات التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي، رغم تزايد الاهتمام بدراسة كل متغير على حدة، أو بعض العلاقات الثنائية بينهما. كما تشير الأدبيات إلى محدودية النماذج التي دججت تصميم العمل المرح بوصفه متغيراً مفسراً، يمكن أن يوضح الكيفية التي تسهم بها جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإبداع الوظيفي. وإضافةً إلى ذلك، ما زالت الحاجة قائمة إلى اختبار هذه العلاقات في بيئات تنظيمية تختلف في خصائصها عن القطاعات التقليدية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة، مع توظيف أساليب تحليلية متقدمة قادرة على استيعاب الطبيعة متعددة الأبعاد للمتغيرات محل الدراسة.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تحديد الفجوة البحثية في ثلاثة أبعاد رئيسة على النحو الآتي:

1-1-1- الفجوة النظرية :

على الرغم من وجود أدلة بحثية تؤكد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي من جهة، والعلاقة بين تصميم العمل المرح والإبداع الوظيفي من جهة أخرى، فإن الدراسات السابقة لم تقدم تفسيراً متكافئاً للآلية التي تنتقل بها تأثيرات جودة الحياة الوظيفية إلى الإبداع الوظيفي، عبر تصميم العمل المرح، في إطار نموذج وساطة واحد. كما أن الأدبيات ما زالت تفتقر إلى دمج منظم للنظريات التفسيرية ذات الصلة، وبخاصة نظرية تقرير الذات (SDT)، ونموذج المطالب والموارد الوظيفية (JD-R)، ونظرية التدفق (Flow Theory)، بما يسمح ببناء إطار نظري أكثر شمولاً لتفسير هذه العلاقات.

1-1-2- الفجوة السياقية :

ركزت غالبية الدراسات السابقة على قطاعات ربحية، وخدمية، وصناعية، مثل المصارف والفنادق والمؤسسات الصحية؛ بينما لم تحظ الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية بالاهتمام البحثي الكافي في هذا المجال. ونظراً لما تتميز به هذه الجمعيات من خصائص تنظيمية فريدة، تتمثل في طبيعتها غير الربحية، واعتمادها النسبي على العمل التطوعي، ومحدودية الموارد المتاحة، فإن نتائج الدراسات المنفذة في قطاعات أخرى قد لا تكون قابلة للتعميم بصورة مباشرة عليها؛ وهو ما يستدعي اختبار النموذج المقترح في هذا السياق التنظيمي.

1-1-3- الفجوة المنهجية :

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة اعتماد معظمها على أساليب تحليلية تقليدية لا تسمح بفحص العلاقات المركبة، ومتعددة الأبعاد بصورة متكاملة؛ كما أن عدداً محدوداً منها استخدم نموذج المكونات الهرمية (Higher-Order)

- هل يتوسط تصميم العمل المرح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية؟

2-أهداف البحث

- 2-1- تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية، والعمل المرح، والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية.
- 2-2- اختبار العلاقات المباشرة بين جودة الحياة الوظيفية والعمل المرح، وبين العمل المرح والإبداع الوظيفي.
- 2-3- اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي من خلال توسيط العمل المرح.
- 2-4- تقديم حزمة متكاملة من التوصيات العملية، والآليات التنفيذية، ومؤشرات الأداء المقترحة؛ لتمكين الإدارة العليا في الجمعيات الأهلية من تحسين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق العمل المرح، بما يعزز الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

3- أهمية البحث:

3-1- الأهمية النظرية :

يسعى هذا البحث إلى سد فجوة بحثية تتمثل في اختبار الدور الوسيط لتصميم العمل المرح في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي، من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين هذه المتغيرات. كما يثري البحث الأدبيات الإدارية بتوضيح الآلية التي تُحوّل موارد العمل - المتمثلة في جودة الحياة الوظيفية - إلى مخرجات إبداعية عبر تصميم العمل المرح. وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً من تطبيق هذا النموذج في قطاع الجمعيات الأهلية بالملكة العربية السعودية، الذي ما زال محدود الحضور في الأدبيات ذات الصلة؛ فضلاً عن توظيف أسلوب تحليلي متقدم يسهم في تقديم فهم أكثر دقة للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ومن ثم يُتوقع أن تسهم النتائج في تطوير المعرفة العلمية المرتبطة بتعزيز الإبداع الوظيفي في بيئات العمل المعاصرة.

3-2- الأهمية التطبيقية:

يسعى هذا البحث إلى رصد مدى حاجة العاملين في الجمعيات الأهلية السعودية إلى ممارسات تدعم جودة الحياة الوظيفية، وتوفر بيئة عمل محفزة للإبداع. كما يكشف إمكانية تعزيز العمل المرح بوصفه أداة فعالة لزيادة قدرة العاملين على الإبداع، وتحمل المسؤولية في تطوير الأداء المؤسسي. ويقدم البحث مقترحات عملية يمكن أن تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتبني أساليب العمل المرح، بما ينعكس إيجاباً على قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها وتطوير خدماتها، من خلال تمكين العاملين من ممارسة الإبداع الوظيفي.

4- حدود البحث:

4-1- حدود موضوعية:

تناول البحث العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ثلاث متغيرات فقط، حيث اقتصر على دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية (طبيعة العمل، والأجر والمزايا، والإشراف، وفرص النمو والتطوير، والعلاقات مع الزملاء) في الإبداع الوظيفي

(Constructs) أو اختبر تأثيرات الوساطة ضمن نماذج هيكلية متقدمة. ومن ثم تبرز الحاجة إلى توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ونماذج المكونات الهرمية من المستوى الثاني (Second-Order) (HCM)، بما يوفر فهماً أكثر دقة لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

1-2- المؤشرات الميدانية الداعمة لمشكلة البحث :

دعماً لما كشفت عنه الأدبيات السابقة من فجوات نظرية وسياقية ومنهجية، أُجريت دراسة استطلاعية بهدف التعرف على الواقع لمتغيرات الدراسة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود عدد من المؤشرات التي تؤكد أهمية تناول المشكلة البحثية ميدانياً. فقد كشفت النتائج عن انخفاض مستوى إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية، ولا سيما فيما يتعلق بتوافر بيئة عمل آمنة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وتوفير الدعم الوظيفي اللازم لأداء مهامهم بكفاءة. كما أوضحت النتائج محدودية ممارسات تصميم العمل المرح داخل الجمعيات محل الدراسة، سواء من حيث توفير الأنشطة الترفيهية، أو تعزيز الأجواء الإيجابية، أو إتاحة فرص التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

وأشارت النتائج كذلك إلى وجود مؤشرات على انخفاض مستويات الإبداع الوظيفي؛ حيث تراجعت قدرة بعض العاملين على طرح أفكار جديدة أو تبني حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم، مع ميل بعضهم إلى تجنب المخاطرة في تقديم المقترحات أو التعبير عن الأفكار، وهو ما قد ينعكس سلباً على قدرتهم الإبداعية، وعلى فعالية الأداء التنظيمي بوجه عام.

وتتفق هذه النتائج الميدانية مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة بشأن أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع، كما تؤكد الحاجة إلى دراسة الدور الذي يمكن أن يؤديه تصميم العمل المرح في تفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي داخل قطاع الجمعيات الأهلية.

1-3- مشكلة البحث:

في ضوء ما كشفت عنه الأدبيات السابقة من فجوات نظرية وسياقية ومنهجية، وما أكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية من مؤشرات ميدانية تعكس الحاجة إلى تعزيز جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي، وبيان الدور الذي يمكن أن يؤديه تصميم العمل المرح كمتغير وسيط في تفسير هذه العلاقات.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية؟
- إلى أي حد يؤثر تصميم العمل المرح في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية؟
- ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية؟

(الإمكانات الإبداعية، والممارسة الإبداعية، والدعم التنظيمي للإبداع) عبر توسيط تصميم العمل المرح (الأنشطة الترفيهية، والتنشئة الاجتماعية، والتفاعل مع العملاء).

4-2- حدود بشرية:

اقتصرت تطبيق البحث الحالي على مجتمع البحث المكون من (189) فرداً، يمثلون جميع العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

4-3- حدود زمنية:

قام الباحث بتوزيع وتجميع استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث بشكل إلكتروني ويودي خلال عام 2025.

4-4- حدود سياقية وجغرافية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من أن حجم العينة البالغ (148) موظفاً يُعد كافياً ومقبولاً من الناحية الإحصائية لتطبيق منهجية نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، إلا أن حصر الدراسة في منطقة جغرافية واحدة قد يحد من القدرة على تعميم النتائج على كافة الجمعيات الأهلية في مختلف مناطق المملكة، والتي قد تتباين في بيئاتها التنظيمية وخصائصها الديموغرافية. لذا، ينبغي التعامل مع تعميم النتائج بحذر، مع الإشارة إلى أنها ترتبط بطبيعة القطاع غير الربحي الذي أجريت فيه الدراسة، بما يحمله من خصائص تنظيمية وإدارية قد تختلف عن نظيراتها في القطاعات الحكومية أو الربحية. وبالرغم من أن اعتماد الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المستهدف يُعزز تمثيل البيانات للمجتمع محل الدراسة، فإن تعميم النتائج خارج حدود القطاع والنطاق الجغرافي ينبغي أن يتم في ضوء التشابه في الخصائص التنظيمية والبيئية للمجتمعات محل المقارنة.

5- مراجعة الأدبيات والإطار النظري:

5-1- جودة الحياة الوظيفية:

ركز العديد من الباحثين المعاصرين على مفهوم أوسع للرفاهية داخل العمل يتجاوز مجرد الرضا. على سبيل المثال، أشار (Keane et al., 2024) إلى أن هناك اتجاهًا حديثًا قوياً لربط جودة الحياة الوظيفية بمفهوم الاندماج الوظيفي، ووجدوا أن جودة الحياة الوظيفية هي عامل حاسم يؤثر في المشاركة الذهنية. ويمكن تعريفها بناءً على ذلك بأنها "الظروف التنظيمية التي تعزز ارتباط الموظف النفسي والعاطفي والذهني بوظيفته وأهداف المنظمة". كما عرفها (البناء، 2024) بأنها "توفير بيئة عمل ملائمة للموارد البشرية من قبل أصحاب العمل، والمساهمة في إشباع الحاجات الأساسية لهم لتحقيق أفضل معدلات الاستبقاء الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة وأهدافها". ويتضح من التعريفات السابقة وجود اتفاق بين الباحثين على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل إدراك العاملين مدى قدرة بيئة العمل على إشباع احتياجاتهم المهنية والنفسية والاجتماعية، بينما يختلفون في مدى تركيزهم على الجوانب المادية أو النفسية أو العلائقية لهذا المفهوم. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، يتبنى الباحث منظوراً شاملاً يجمع بين هذه الأبعاد باعتبارها مكونات مترابطة تؤثر في السلوكيات الإبداعية للعاملين. ومن خلال تلك التعريفات، يمكن وضع

تعريف إجرائي لجودة الحياة الوظيفية بأنها "التصور الشامل للموظف تجاه بيئة عمله، والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعكس مدى إشباع احتياجاته المهنية والشخصية والنفسية."

5-1-1- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

5-1-1-1- طبيعة العمل:

يشير (Cotič et al., 2025) إلى مدى تنوع المهام، ومهارة الموظف، وحرّيته في أدائها، ومدى أهمية هذه المهام وتأثيرها، بالإضافة إلى مدى توفر التغذية الراجعة؛ مما يساهم في تعزيز الدافعية والانخراط الوظيفي، وتحقيق جودة حياة وظيفية مرتفعة.

5-1-1-1- الأجر والمزايا:

حدد (Sorn et al., 2023) هذا البُعد بأنه يشمل التعويض المالي (كالرواتب)، والمزايا غير المالية مثل التأمين الصحي، والإجازات، وخطط التقاعد، ومكافآت الأداء. ويُعد الأجر والمزايا من أهم عوامل التشجيع والتحفيز، وهو عامل رئيسي في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، ويمثل عنصراً أساسياً في جودة الحياة الوظيفية.

5-1-1-2- الإشراف:

أشار (Khan & Khan, 2022) إلى أن الإشراف في سياق جودة الحياة الوظيفية يشير إلى جودة العلاقة بين الموظف والمشرف المباشر، بما في ذلك الدعم، والتوجيه، والعدالة، وإتاحة التواصل الفعال من قبل القائد. فالإشراف الجيد يعزز الثقة، ويقلل من التوتر، ويزيد من الرضا الوظيفي؛ كما يساهم في تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وتحقيق أهدافهم المهنية.

5-1-1-3- فرص النمو والتطوير:

عرفها (Hosen et al., 2024) بأنها مدى توفر فرص التدريب، والتعلم المستمر، والترقيات، وبناء مسار وظيفي واضح داخل المنظمة. وهذه الفرص تعزز الرضا الوظيفي، والالتزام، والإبداع، لأنها تمنح الموظف إحساساً بالتقدم المهني والأمان الوظيفي.

5-1-1-4- العلاقات مع الزملاء:

أشار (Bai & Zhou, (Bai & Zhou, 2025) إلى أن هذا البُعد يقيس مستوى التعاون والدعم الاجتماعي بين الزملاء، بما في ذلك الثقة والاحترام والتواصل الإيجابي. وتؤكد الدراسة أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تقلل التوتر، وتزيد الرضا الوظيفي، وتدعم الإبداع والالتزام. كما يقلل دعم الزملاء من صراع العمل-الحياة، ويؤثر بشكل غير مباشر على نية الاستقالة، مما يجعله مصدراً مهماً للرضا النفسي والالتزام الوظيفي.

5-2- تصميم العمل المرح:

أوضح (Scharp et al., 2023) أن تصميم العمل المرح هو توجه إدراكي - سلوكي استباقي يمارسه الموظف لإضفاء عناصر المتعة والتحدى على أنشطة العمل اليومية، دون تغيير جوهر في وصف الوظيفة. وعرفه (Liu et al., 2023) بأنه عملية يمكن فيها العمال بيئة عملهم لتعزيز الاستمتاع والتحدى لديهم، دون تعديل بنية الوظيفة، مما يحفز "التدفق النفسي" ويزيد الإبداع الوظيفي اليومي. ويتضح من التعريفات السابقة وجود اتفاق بين الباحثين على أن تصميم العمل المرح يمثل سلوكاً

5-3- الإبداع الوظيفي:

استطاع (Amabile, 2018) وضع تعريف عام للإبداع الوظيفي بأنه قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بمهام العمل أو العمليات التنظيمية، بهدف تحسين الأداء أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. وأكد (Shalley, 2021) أنه السلوك الفردي الذي يهدف إلى إدخال تغييرات مبتكرة في المنتجات أو الخدمات أو الإجراءات داخل بيئة العمل، ويعتمد على المبادرة الشخصية والدعم التنظيمي. ويتضح من التعريفات السابقة وجود اتفاق بين الباحثين على أن الإبداع الوظيفي يرتبط بقدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تساهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة. ومع ذلك، تختلف الأدبيات في نطاق تناولها للمفهوم؛ إذ يركز بعض الباحثين على الإبداع بوصفه قدرة أو استعداداً فردياً لتوليد الأفكار الجديدة، في حين ينظر إليه آخرون باعتباره سلوكاً عملياً يتجسد في تطبيق تلك الأفكار وتحويلها إلى ممارسات أو حلول قابلة للتنفيذ. كما تؤكد بعض الدراسات أهمية الدعم التنظيمي بوصفه عاملاً مكماً يسمح بتحويل الإمكانيات الإبداعية إلى نتائج فعلية. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، يتبنى الباحث منظوراً تكاملياً ينظر إلى الإبداع الوظيفي باعتباره عملية متكاملة تبدأ بامتلاك الإمكانيات الإبداعية، وتمتد إلى ممارسة السلوك الإبداعي، وتتأثر في الوقت نفسه بمستوى الدعم الذي توفره المنظمة للعاملين. ومن خلال تلك التعريفات، يمكن وضع تعريف إجرائي للإبداع الوظيفي هو: "قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمهام الوظيفية أو العمليات التنظيمية، ثم تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين الأداء أو تطوير الخدمات والمنتجات، ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الإمكانيات الإبداعية، الممارسة الإبداعية، والدعم التنظيمي للإبداع".

5-3-1- أبعاد الإبداع الوظيفي:

5-3-1-1. الإمكانيات الإبداعية:

يرى (Lubart et al., 2013) أنها القدرات الكامنة عند الأفراد، التي تمكنهم من توليد أفكار جديدة ومهمة ضمن سياقات وظيفية، وتتميز بكونها محفزاً للتفكير الاستكشافي (divergent)، والتكامل (convergent) لإنتاج حلول إبداعية.

5-3-1-1- الممارسة الإبداعية:

عرّفها (Shalley, 2021) بأنها الأفعال والأنشطة اليومية التي يقوم بها الموظف لتوليد أفكار جديدة وتنفيذها ضمن العمل، مثل جلسات العصف الذهني، والابتكار المستمر، والتعاون عبر الفرق؛ وهي ترجمة مباشرة للإبداع الكامن إلى أفعال ملموسة.

5-3-1-2- الدعم التنظيمي للإبداع:

عرّفها (Tripp, 2024) بأنه الدعم الرسمي وغير الرسمي الذي توفره المنظمة لتمكين الإبداع، ويشمل توفير الموارد، والتحفيز، والمناخ التنظيمي الملهم، وحوافز الموظفين لتشجيع التعبير عن الأفكار وتنفيذها.

5-4- عدسة نظرية تكاملية لتفسير النموذج:

لتعزير الأساس النظري للدراسة، اعتمد الباحث على عدسة تفسيرية متكاملة تجمع بين ثلاث نظريات رئيسية:

استباقياً يمارسه العاملون بهدف إدخال عناصر المتعة والتحدي والتفاعل الإيجابي إلى بيئة العمل، بما يساهم في تعزيز خيراتهم الوظيفية وأدائهم المهني. ومع ذلك، تختلف هذه التعريفات في زاوية تناولها للمفهوم؛ فبينما يركز بعضها على البعد السلوكي المرتبط بمبادرات العامل الفردية لإضفاء المرح على العمل، تركز تعريفات أخرى على النتائج النفسية المترتبة على ذلك، مثل تعزيز الاندماج الوظيفي والتدفق النفسي والرفاهية في العمل. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، يتبنى الباحث منظوراً تكاملياً ينظر إلى تصميم العمل المرح باعتباره سلوكاً استباقياً وآلية تنظيمية غير رسمية في الوقت نفسه، تساهم في تحويل الموارد التنظيمية المتاحة للعاملين إلى سلوكيات ومخرجات أكثر إبداعاً. ومن خلال تلك التعريفات، يمكن وضع تعريف إجرائي لهذا المفهوم هو: "تصميم العمل المرح عبارة عن مجموعة السلوكيات الاستباقية التي يقوم بها الموظف بهدف إدخال عناصر المتعة والتحدي في أنشطة العمل اليومية، دون تغيير جوهري في توصيف الوظيفة".

5-2-1- أبعاد تصميم العمل المرح:

5-2-1-1- الأنشطة الترفيهية:

أشار (Suwal & Uprety, 2023) إلى أن الأنشطة الترفيهية هي أنشطة غير مرتبطة مباشرة بالمهام الوظيفية، تهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين، وتخفيف الضغط النفسي، وتحفيز التفاعل الاجتماعي، مثل الألعاب الجماعية، والفعاليات الثقافية، أو الأنشطة الرياضية.

5-2-1-2- التنشئة الاجتماعية:

وعرفها (Hongyu, 2025) بأنها عملية تكيف الموظف الجديد مع ثقافة المنظمة وقيمها وأدوارها، من خلال التفاعل مع الزملاء واكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للاندماج الفعال.

5-2-1-3- دعم المدير للمرح:

عرّف دعم المدير للمرح بأنه مدى إدراك العاملين لتشجيع المدير المباشر، وقبوله، وتيسيره للسلوكيات والأنشطة المرحية داخل بيئة العمل، دون النظر إليها باعتبارها غير مهنية أو معيقة للأداء. ويتجلى هذا الدعم من خلال سماح القادة بالمزاح الإيجابي، ومشاركتهم أحياناً في الأنشطة المرحية، وإيصال رسالة ضمنية مفادها أن المرح المقبول اجتماعياً يتعايش مع الجدية والإنتاجية في العمل (Tews, 2014؛ Michel, & Allen, 2014). كما يشير هذا المفهوم إلى الدور القيادي في إضفاء الشرعية التنظيمية على المرح؛ إذ يساهم دعم المدير في خلق مناخ نفسي آمن يشجع الموظفين على التفاعل الاجتماعي الإيجابي، ويعزز مشاعر الارتياح والانتماء. وينعكس ذلك إيجاباً على التعلم غير الرسمي، والاندماج الوظيفي، وجودة علاقات العمل (Tews et al., 2017؛ Tews et al., 2015).

5-2-1-4- التفاعل مع العملاء:

عرّفه (Chen & Li, 2021) بأنه جميع نقاط الاتصال بين الموظف والعميل، سواء كانت مباشرة أو عبر الوسائط الرقمية، بهدف تقديم خدمة، حل مشكلة، أو تعزيز تجربة العميل، مما يضيف معنى وتحفيزاً لدور الموظف.

- نظرية تقرير الذات (SDT) التي تشرح كيف يؤدي إشباع حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء إلى تعزيز الدافعية الداخلية المؤدية للإبداع.
 - نموذج المطالب-الموارد (JD-R) الذي يوضح أن جودة الحياة الوظيفية تمثل موارد عمل تحسن الانخراط والتحفيز، وتنعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي.
 - نظرية التدفق (Flow Theory) التي تفسر كيف يُحفّز تصميم العمل المرح حالة الانغماس النفسي الذي يُعد محفزاً مباشراً للإبداع الوظيفي.
- هذا التكامل النظري يبرر منطق الفروض السببية في الدراسة، ويعزز تفسير التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، ويُسهّم في تطوير إطار مفاهيمي أكثر قوة وشمولاً.

ولتوسيع الإطار النظري، يمكن توضيح التكامل بين النظريات الثلاث على النحو التالي:

- نظرية تقرير الذات (SDT) تشرح كيف أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية (الاستقلالية، الكفاءة، الانتماء) – والتي تمثل جوهر جودة الحياة الوظيفية – يعزز الدافعية الذاتية، وهذه الدافعية تعد شرطاً مسبقاً للسلوك الاستباقي المتمثل في تصميم العمل المرح.
- نموذج المطالب-الموارد (JD-R) يكمل هذه الرؤية من خلال تصنيف جودة الحياة الوظيفية كـ "موارد وظيفية" تعزز المشاركة الوظيفية وتقلل من الإجهاد، مما يخلق مناخاً نفسياً مناسباً للعب والإبداع.
- نظرية التدفق (Flow Theory) تقدم الآلية القريبة (proximal mechanism) التي يتم من خلالها تحويل تصميم العمل المرح إلى إبداع وظيفي، حيث إن الأنشطة المرحية والتحديات اللطيفة تولد حالة من الانغماس الكامل (التدفق) الذي يحفز التفكير التباعدي والتجريبي.
- بهذا التكامل، تصبح جودة الحياة الوظيفية هي "المدخل" (الموارد)، وتصميم العمل المرح هو "الوسيط السلوكي" (الاستباقية)، ونظرية التدفق هي "العملية النفسية" التي تفسر كيف يؤدي المرح إلى الإبداع. وهذا التكامل النظري يعد إضافة نوعية لهذا البحث مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت على نظرية واحدة فقط.

6- الدراسات السابقة وصياغة فرضيات البحث:

6-1- الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح:

سعت دراسة (Bakker et al., 2020) إلى استكشاف العلاقة اليومية بين تصميم العمل (JD-R) وصياغة الوظيفة، ومدى تأثيرهما على الأداء خلال أيام العمل النشطة والهادئة. شملت الدراسة عينة من 77 متدرّجاً بحرياً نرويجياً، تم تتبعهم على مدى 30 يوماً، مع تقييم متعدد المستويات للأداء اليومي. وأظهرت النتائج أن البحث عن الموارد والتحديات، وتصميم العمل المرح، يرتبط إيجابياً بالأداء اليومي، خاصة في الأيام الهادئة، بينما كان تقليل الضغوط مرتبطاً بأداء أقل.

وانتهت دراسة (Scharp et al., 2022) إلى استكشاف العلاقة اليومية بين تصميم العمل المرح (Playful Work Design) والانخراط في العمل من منظور نظرية تحديد الذات، من خلال مسح يومي لـ 162 موظفاً هولندياً. وأظهرت النتائج

أن تصميم المرح والتنافس يعززان الانخراط اليومي عبر إشباع الحاجات النفسية الأساسية: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. وكان تأثير تصميم المرح أقوى في نفس اليوم دون أن يمتد إلى اليوم التالي، مع تفاعل إيجابي بين المرح والمنافسة، مما أثر في جودة حياة العمل لدى الموظفين.

وتناولت دراسة (Ammar, 2023) العلاقة بين تصميم العمل المرح وجودة الحياة الوظيفية، مع اختبار الذكاء العاطفي كمتغير وسيط لدى الموظفين، وتمت على عينة من العاملين في إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن تصميم العمل المرح يرتبط إيجابياً بجودة الحياة الوظيفية، وأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، مما يشير إلى أهمية تطوير بيئة عمل مريحة مع تعزيز المهارات العاطفية لتحسين رفاهية الموظفين.

وهدف دراسة (Halawi, 2024) الاستكشافية إلى تحديد تأثير المرح في مكان العمل على مستوى الرضا الوظيفي العام للموظفين. واعتمدت الدراسة على استبانة عبر الإنترنت شارك فيها 76 موظفاً من خلفيات متنوعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط مباشرة وإيجابية بين المرح والرضا الوظيفي. كما وجدت الدراسة أن الموظفين يعتبرون "البيئة الودية" و"المكافآت والتقدير" من أهم عناصر المرح في بيئة العمل.

وقدمت دراسة (Díaz et al., 2025) أداة مبتكرة باسم "Work Voyage"، وهي استبانة مرح لتقييم جودة الحياة الوظيفية باستخدام عناصر اللعب والتفاعل. وأظهرت النتائج أن استخدام النهج المرح في الاستبيانات يزيد من مشاركة الموظفين ويعزز دقة البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، مما يفتح المجال لتطبيقات أوسع في إدارة الموارد البشرية.

ويتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية تصميم العمل المرح بوصفه أداة تسهم في تعزيز الجوانب الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل ورفاهية العاملين. كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الممارسات المرتبطة بالمرح والتفاعل الإيجابي في العمل ترتبط بتحسين مستويات الانخراط الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء، وهي جميعها مؤشرات ترتبط مفاهيمياً بجودة الحياة الوظيفية. وعلى الرغم من هذا الاتفاق، فقد اختلفت الدراسات في طبيعة العلاقات التي تناولتها والمتغيرات الوسيطة أو التفسيرية المستخدمة، كما تركزت غالبية التطبيقات في قطاعات وبيئات تنظيمية تختلف عن قطاع الجمعيات الأهلية. وعليه، تبرز الحاجة إلى اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح في بيئة الجمعيات الأهلية السعودية، للتحقق من مدى اتساق النتائج السابقة مع هذا السياق التنظيمي المختلف.

وبناءً على ذلك، يتوقع الباحث وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر على تصميم العمل المرح بأبعاده المختلفة، داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، وهو ما سيجري اختباره من خلال الفرض الأول، والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

6-2- الدراسات التي تناولت العلاقة بين تصميم العمل المرح والإبداع الوظيفي:

بحثت دراسة (Scharp et al., 2019) في كيفية تأثير "تصميم العمل المرح" على الموظفين على أساس يومي، وتستكشف متى يكون هذا السلوك أكثر فعالية. وأظهرت النتائج، التي جمعت من خلال دراسة يومية للموظفين، أن الموظفين كانوا بالفعل أكثر اندماجاً وإبداعاً في الأيام التي قاموا فيها بتصميم عملهم بشكل مرح. كما استعرضت دراسة (Bakker et al., 2020) الأدلة التجريبية الأولية التي تُظهر أن تصميم العمل المرح يمكن استخدامه كاستراتيجية فعالة لحماية اندماج الموظفين وأدائهم، خاصة عند مواجهة مهام مرهقة أو مملة. وتشير إلى أن هذا السلوك يكون أكثر فاعلية لدى الأفراد الذين يتمتعون بشخصية منفتحة ومحبة للعب، مما يسلط الضوء على أهمية هذا المفهوم في بيئات العمل الحديثة.

وسعت دراسة (Scharp et al., 2023) إلى تقديم مفهوم تصميم العمل المرح، الذي يُعرّف بأنه توجه استباقي من الموظفين لدمج اللعب في أنشطة عملهم لتعزيز المرح والتحدي، وأنه يتكون من بعدين أساسيين: تصميم المرح وتصميم المنافسة. وأظهرت النتائج أن تصميم العمل المرح يرتبط بشكل إيجابي بزيادة الاندماج في العمل، والأداء الإبداعي، والتعلم غير الرسمي، كما يقيمه زملاء العمل.

وتناولت دراسة (Baig, 2024) دور تصميم العمل المرح في تعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين، مع التركيز على كيفية توظيف القادة لهذا النهج لدعم الإبداع التنظيمي. وأظهرت النتائج أن إدخال عناصر المرح والمنافسة في تصميم المهام يعزز التفكير الإبداعي، ويزيد من استعداد الموظفين لتبني سلوكيات ابتكارية، خاصة عندما يدعم القادة هذا التوجه بشكل استراتيجي.

وتناولت دراسة (Elsayed & Abdelaziz, 2025)، التي أجريت على أكاديميين في مصر، اختبار العلاقة بين "تصميم العمل المرح" ومفهوم الازدهار في العمل، الذي يُعرّف بأنه الشعور بالحياة والتعلم. وأظهرت النتائج أن تصميم العمل المرح، بشقيه (تصميم المرح وتصميم المنافسة)، له تأثير إيجابي ومباشر على كل من التدفق المرتبط بالعمل والازدهار في العمل، وقدمت رؤى جديدة حول الآليات النفسية التي تجعل تصميم العمل المرح استراتيجية فعالة لتعزيز ازدهار الأكاديميين، خاصة في بيئات العمل المليئة بالتحديات.

وخلصت دراسة (Kasa et al., 2025) إلى تقديم مراجعة نقدية شاملة للأدبيات التي تربط بين مفهومي "تصميم العمل المرح" و"التدفق"، بهدف فهم تأثيرهما المشترك على اندماج الموظفين. كما سلطت المراجعة الضوء على أن دمج اللعب في العمل يعزز الدافعية والرضا الوظيفي، بينما يعزز التدفق (وهو حالة من الانغماس الكامل) الإنتاجية والابتكار.

ويتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن تصميم العمل المرح يمثل أحد السلوكيات الاستباقية القادرة على تعزيز المخرجات الإيجابية المرتبطة بالعمل، وبصفة خاصة الإبداع والاندماج والتعلم والابتكار. كما تشير النتائج إلى أن إدخال عناصر المرح والتحدي والمنافسة الإيجابية في بيئة العمل يسهم في زيادة انخراط العاملين وتحفيزهم على توليد أفكار جديدة وتبني سلوكيات أكثر ابتكاراً. ومع ذلك، اختلفت الدراسات السابقة في تفسير الآليات التي يتم من خلالها تحقيق

هذه النتائج؛ فبينما ركزت بعض الدراسات على دور التدفق النفسي والانغماس في العمل، أكدت دراسات أخرى أهمية السياق التنظيمي ودعم القيادة أو الخصائص الشخصية للعاملين. كما أن غالبية هذه الدراسات أجريت في بيئات أجنبية أو قطاعات تختلف في خصائصها عن قطاع الجمعيات الأهلية. وعليه، تبرز الحاجة إلى اختبار هذه العلاقة في البيئة السعودية، للتحقق من مدى إسهام تصميم العمل المرح في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية. وبناءً على ذلك، يتوقع الباحث وجود تأثير لأبعاد تصميم العمل المرح بشكل مباشر في الإبداع الوظيفي بأبعاده المختلفة، داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، وهو ما سيجري اختباره من خلال الفرض الثاني، والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتصميم العمل المرح في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

6-3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي:

اعتمدت دراسة (جمعة، 2020) على تحليل أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري لدى الموظفين في مستشفى المرح، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإبداع الإداري، مما يؤكد أن تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز الإبداع الإداري.

وحاولت دراسة (الشهري، 2021) تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإبداع الإداري، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي يسهم في تعزيز الإبداع الإداري.

وسعت دراسة (زيد والعزيزي، 2022) إلى دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري، حيث يسهم تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

وسعت دراسة (Liu et al., 2023) إلى استكشاف العلاقة اليومية بين تصميم العمل المرح والإبداع لدى الموظفين، والبحث فيما إذا كانت حالة الانغماس الكامل في المهمة تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن الموظفين يكونون أكثر إبداعاً في الأيام التي ينخرطون فيها في تصميم عملهم بشكل مرح.

وحاولت دراسة (العربي، 2023) بحث تأثير جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي في بيئة أكاديمية، من خلال دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة ورقلة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي، حيث يؤدي تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي إلى تعزيز القدرات الإبداعية لدى الأساتذة.

وهدف دراسة (سبع وأبو العلا، 2024) إلى تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية في تحسين جودة القرار الإداري، مع اختبار الدور الوسيط للإبداع الإداري في بيئة عمل حكومية بجمارك دمياط. وأظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً

في جودة القرارات الإدارية، وأن الإبداع الإداري يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا التأثير، مما يؤكد أهمية تحسين بيئة العمل لدعم جودة القرارات.

وانتهت دراسة (صياغ وبو جيل، 2023) إلى تكييف مقياس تصميم العمل المرح للسياق الروماني والتحقق من صدقه وثباته عبر ثلاث دراسات. وأظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بخصائص سيكو مترية جيدة، ويضيف صلاحية تنبؤية تتجاوز استراتيجيات العمل الأخرى في تعزيز الانخراط والأداء.

وقدمت دراسة (حمادة وآخرون، 2023) تحليلاً لأثر جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري في جامعة ماردن من خلال نموذج تطبيقي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإبداع الإداري، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز القدرات الإبداعية الإدارية.

ويتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل أحد المحددات الرئيسة للإبداع الوظيفي؛ حيث أشارت غالبية الدراسات إلى أن توفير بيئة عمل داعمة، وعدالة تنظيمية، وفرصاً مناسبة للنمو المهني، وعلاقات عمل إيجابية، يعزز قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في الممارسات الوظيفية. كما أكدت النتائج في سياقات تنظيمية متعددة أن تحسن جودة الحياة الوظيفية يرتبط بارتفاع مستويات الإبداع والأداء والابتكار. ورغم هذا الاتفاق العام، فقد اختلفت الدراسات في البيئات التطبيقية والمتغيرات المصاحبة التي تناولتها، كما ركز معظمها على اختبار التأثير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي دون التعمق في الآليات التفسيرية التي قد توضح كيفية انتقال هذا التأثير. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في بيئة الجمعيات الأهلية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لتصميم العمل المرح بوصفه آلية محتملة لتفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يتوقع الباحث وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر في الإبداع الوظيفي بأبعاده المختلفة، داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية. وهو ما سيجري اختباره من خلال الفرض الثالث، والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

4-6- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لتصميم العمل المرح:

هدفت دراسة – (Scharp & Bakker, 2020) التي أجريت على عينة من موظفي متاجر التجزئة في هونغ كونغ – إلى تحقيق هدفين: أولاً، دراسة العلاقات بين القيادة التشاركية ومشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي؛ وثانياً، تحديد ما إذا كان مستوى المتعة التي يشعر بها الموظفون في العمل يؤثر في تأثير القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وانخراط الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي، كما أشارت إلى أن القادة التشاركيين يمكنهم الانخراط في تقديم القدوة الحسنة من خلال توفير أنشطة أكثر متعة في مكان العمل للموظفين، مما يزيد من مشاركتهم في العمل ورضاهم الوظيفي. ووضعت دراسة (Siao & Sung, 2022) الآلية التي تعزز من خلالها القيادة الخادمة إبداع الموظفين، مقترحة أن تصميم العمل المرح يلعب دوراً وسيطاً في هذه

العلاقة. وأظهرت النتائج أن القادة الخادمين يشجعون موظفيهم على تصميم عملهم بشكل مرح، وهذا السلوك بدوره هو ما يؤدي إلى زيادة إبداعهم.

وتنصت دراسة (Scharp et al., 2022) في كيفية تأثير عبء العمل اليومي على السلوك الاستباقي للموظفين (مثل المبادرة والبحث عن التحديات)، ودور تصميم العمل المرح في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن عبء العمل المرتفع يقلل من ميل الموظفين للانخراط في سلوكيات استباقية، ولكن تصميم العمل المرح يعمل كـ "منقذ"، حيث إنه يخفف من هذا التأثير السلبي. وعلى وجه التحديد، في الأيام التي كان فيها عبء العمل مرتفعاً، ساعد تصميم العمل المرح الموظفين على البقاء استباقيين والحفاظ على مبادراتهم.

وتطلعت دراسة (Zhang et al., 2023) إلى استكشاف العلاقة السلبية بين توجه الهدف بتجنب الأداء (وهو ميل الموظف لتجنب إظهار ضعف كفاءته) والأداء الابتكاري. ووجدت الدراسة أن تصميم العمل المرح يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة؛ حيث أن الموظفين الذين يركزون على تجنب الأداء السيئ يميلون إلى تصميم عملهم بشكل أقل مرحاً، مما يقلل من ابتكارهم.

وركزت دراسة (Peral & Weitz, 2025) على كيفية تأثير القيادة التمكينية على الاندماج في العمل، مقترحة أن تصميم العمل المرح يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأظهرت نتائج تحليل الواسطة أن القادة الذين يمتثلون موظفيهم يخلقون بيئة تشجعهم على تصميم عملهم بشكل مرح، وهذا السلوك المرح بدوره هو ما يؤدي إلى زيادة اندماجهم وشغفهم بالعمل. وسلطت الدراسة الضوء على أن تصميم العمل المرح هو الآلية النفسية التي تترجم من خلالها القيادة التمكينية إلى نتائج إيجابية على مستوى الموظف.

وحللت دراسة (Costantini et al., 2025) كيف يمكن للطلاب أن يصمموا أنشطتهم الدراسية بشكل مرح (عبر المرح والمنافسة)، وتأثير ذلك على رفاهيتهم وأدائهم. وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين انخرطوا في تصميم دراستهم بشكل مرح كانوا أكثر اندماجاً في دراستهم، وأظهروا مستويات أعلى من الرفاهية النفسية، وحققوا أداءً أكاديمياً أفضل.

ويتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق متزايد على أهمية تصميم العمل المرح بوصفه آلية تفسيرية تساهم في نقل أثر عدد من المتغيرات التنظيمية والقيادية والنفسية إلى مخرجات إيجابية على مستوى العاملين، مثل الإبداع والاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي والرفاهية النفسية. كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن تصميم العمل المرح لا يعمل فقط كمتغير مستقل، بل يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تفسير كيفية تحول الموارد التنظيمية أو أنماط القيادة الداعمة إلى سلوكيات ونتائج وظيفية إيجابية. ورغم هذا الاتفاق، فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات قيادية أو نفسية مختلفة، في حين لم تحط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي عبر تصميم العمل المرح بالاهتمام البحثي الكافي، خاصة في بيئة منظمات القطاع غير الربحي. وعليه، تبرز الحاجة إلى اختبار الدور الوسيط لتصميم العمل المرح في تفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

وبناءً على ذلك، يتوقع الباحث أن تصميم العمل المرح يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة

التحقق من وضوح البنود قبل التعميم؛ بينما اعتمد التحليل الإحصائي اللاحق (PLS-SEM) على الاستبانة الرئيسية التي طبقت على مجتمع الدراسة بالكامل.

جدول (1) مخطط الدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	التكرارات		
		موافق	محايد	غير موافق
المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية				
1	توفر بيئة عملي مستوى مناسبًا من الأمان والصحة المهنية.	8	7	10
2	أشعر أن عملي يتيح لي تحقيق توازن جيد بين الحياة الشخصية والعملية.	9	6	10
3	أحصل على الدعم اللازم من الإدارة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	9	7	9
المتغير الوسيط تصميم العمل المرح				
4	تتضمن بيئة عملي أنشطة ترفيهية أو اجتماعية	8	6	11
5	أشعر أن تصميم العمل في مؤسستي يشجع	8	7	10
6	تُتاح لي فرص للمشاركة في فعاليات ممتعة أو	9	6	10
المتغير التابع الإبداع الوظيفي				
7	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	4	6	15
8	أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي	6	4	15
9	أشارك بانتظام في اقتراح أساليب جديدة	5	5	15

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للجدول التكرارية المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائي SPSS

جدول (2) مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات البحث	عدد المفردات (موافق) أكثر من المتوسط	النسبة	عدد المفردات (محايد) متوسطة	النسبة	عدد المفردات (غير موافق) أقل من المتوسط	النسبة
جودة الحياة الوظيفية	26	34.67%	20	26.67%	29	38.67%
تصميم العمل المرح	25	33.3%	19	25.3%	31	41.3%
الإبداع الوظيفي	15	20%	15	20%	45	60%

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للجدول التكرارية المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يرى 38.67% من أفراد العينة أن بيئة عملهم لا توفر مستوى مناسباً من جودة الحياة الوظيفية، سواء فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، أو تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، أو تقديم الدعم اللازم لحل مشكلات العمل.

الحدود الشمالية، وهو ما سيجري اختباره من خلال الفرض الثالث، والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الرابع: يتوسط تصميم العمل المرح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

7- منهجية البحث :

يمكن عرض منهجية البحث من خلال المحاور الرئيسية التالية (منهج البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث، عينة البحث، أساليب جمع البيانات، أسلوب تحليل البيانات). وفيما يلي توضيح لكل منهما:

7-1- منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث أولاً بجمع البيانات الثانوية المتاحة حول متغيرات البحث من الأدبيات المختلفة بهدف بناء الأساس النظري لهذه المتغيرات وتحليل الظواهر المرتبطة بها. تلا ذلك جمع وتحليل البيانات المبدئية المتعلقة بمجال التطبيق لاستكشاف المشكلة وتحديد أبعادها في بيئتها الفعلية. ثم انتقل الباحث إلى جمع البيانات الأولية من الجمعيات الأهلية السعودية محل الدراسة باستخدام الأساليب المناسبة، مثل المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء. وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة بهدف الكشف عن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث المختلفة، والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها في ضوء الأدلة النظرية والتطبيقية وما يحقق أهداف البحث.

7-2- الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث الدراسة الاستطلاعية باستخدام نوعين من المقابلات الشخصية على النحو الآتي:

أولاً: المقابلات المفتوحة:

حيث تم إجراء مقابلات مع خمسة من العاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية (جمعية تمكين القيادات، وجمعية ساعد برعرع، وجمعية التنمية الأسرية بمحافظة رفحاء - ملاذ)، بهدف استكشاف أبرز سمات جودة الحياة الوظيفية التي يلمسونها داخل هذه الجمعيات، ومدى وجود تصميم عمل مرح، وتأثير كل منهما في الإبداع الوظيفي من وجهة نظرهم، إضافة إلى التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن محاور البحث والأساليب المناسبة لجمع البيانات الميدانية.

ثانياً: المقابلات المهيكلة:

إذ استند الباحث إلى نتائج المقابلات المفتوحة لإجراء مقابلات مهيكلة مع عينة ميسرة قوامها (25) فرداً من العاملين في الجمعيات نفسها، بغرض استطلاع آرائهم حول إدراكهم وممارستهم لمتغيرات البحث الثلاثة: جودة الحياة الوظيفية، تصميم العمل المرح، والإبداع الوظيفي. وقد طُرحت عليهم مجموعة من العبارات المرتبطة بهذه المتغيرات، وطلب منهم تحديد موقفهم وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق). ويوضح الجدول (1) الإطار العام للدراسة الاستطلاعية متضمناً العبارات الخاصة بكل متغير وتكرارات استجابات أفراد العينة. وجاءت هذه العبارات بخيارات استجابة مقننة ثلاثية (موافق/محايد/غير موافق)، وذلك بهدف

67%	2	3	جمعية البر الخيرية بالعويقيلة
80%	4	5	جمعية البر الخيرية بلبنة
67%	2	3	جمعية كفل لرعاية السجناء برفحاء
78%	7	9	جمعية تمكين القيادات برفحاء
67%	2	3	جمعية تحفيظ القرآن الكريم برفحاء
75%	3	4	جمعية الدعوة والارشاد برفحاء
67%	2	3	جمعية التنمية الأهلية برفحاء
75%	3	4	جمعية التنمية الأهلية بلبنة
88%	7	8	جمعية الدعوة والارشاد بطلعة التميماط
67%	2	3	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بطلعة التميماط
75%	3	4	جمعية التنمية الأهلية بطلعة التميماط
75%	3	4	جمعية صحي بطلعة التميماط
60%	3	5	جمعية إسكان بطلعة التميماط
80%	4	5	الدعوة والارشاد بقرية ابن الشريم
75%	3	4	جمعية الدعوة والارشاد بالهباس
78%	148	189	العدد الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على ما أتيت له من بيانات

4-4 أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على منهجي المقابلات والاستقصاء في جمع البيانات. فقد تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المفتوحة والمهيكلية خلال المرحلة الاستطلاعية بهدف تحديد مظاهر المشكلة واستكشاف مؤشرات وجودها. وفي مرحلة الدراسة الميدانية، تم استخدام أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، من خلال تصميم قائمة استقصاء تتألف من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: جودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل)، ويشمل هذا القسم العبارات من (1: 15).

القسم الثاني: تصميم العمل المرح (المتغير الوسيط)، ويشمل هذا القسم العبارات من (16: 27).

القسم الثالث: الإبداع الوظيفي (المتغير التابع) ويشمل هذا القسم العبارات من (28: 33).

4-5 أسلوب تحليل البيانات:

توضيح منهجي هام:

اعتمدت الدراسة على بيانات كمية بحتة جُمعت من خلال استبانة معيارية قائمة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SmartPLS 4.0. وقد استُخدمت المقابلات المفتوحة والمهيكلية حصرياً في الدراسة الاستطلاعية بهدف تحسين أداة القياس، ولم يُستفد منها في التحليل الإحصائي الرئيس، مما يجعل تصميم البحث كمياً أحادي المنهج. (Quantitative mono method) ويُعد استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) مناسباً لطبيعة البيانات والنموذج المقترح، لما يتمتع به من قدرة على تحليل النماذج المعقدة والتعامل مع التوزيعات غير الطبيعية. (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022)

- يعتقد 33.3% من أفراد العينة أنهم يتمتعون بتصميم عمل يتسم بالمرح، بينما يرى 41.3% أن بيئة عملهم تفتقر إلى عناصر المرح، سواء من حيث الأنشطة الترفيهية، أو الأجواء الإيجابية، أو فرص التفاعل الاجتماعي الممتع. في حين لم يتمكن 25.3% من تكوين اتجاه محدد بشأن مستوى المرح في تصميم عملهم.
- فيما يتعلق بالإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة، نجد أن 60% من أفراد العينة يفتقرون إلى الحافز، وغير قادرين على ممارسة سلوكيات الإبداع، سواء فيما يتعلق بقدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، أو اقتراح حلول غير تقليدية للمشكلات، أو التعبير عن آرائهم الإبداعية دون خوف أو قلق.

3-7 - مجتمع وعينة البحث:

نظراً للطبيعة المتخصصة للدراسة التي تركز على الجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية، اعتمد الباحث أسلوب "الحصر الشامل (Census Method)" بدلاً من أسلوب المعاينة العشوائية، وذلك لضمان أقصى درجات التمثيل والموثوقية للنتائج. استهدف البحث جميع الموظفين الإداريين العاملين في هذه الجمعيات والبالغ عددهم (189) موظفاً. وقد تم استرداد (148) استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل معدل استجابة مرتفع جداً يبلغ (78%) من إجمالي المجتمع الأصلي. وتعد هذه النسبة استثنائية مقارنة بالمتوسط السائد في البحوث الإدارية الذي يتراوح عادة بين 35% و 50%. (Baruch & Holtom, 2008) ومن الناحية الإحصائية أيضاً، فإن حجم العينة الحالي يتجاوز بكثير الحد الأدنى المطلوب لاختبار قوة النموذج باستخدام برمجية SmartPLS، والذي يُقدر بـ (10 أضعاف) أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة لمتغير تابع معين (Hair et al., 2019)، مما يؤكد كفاية العينة وقوة الاختبار الإحصائي (Statistical Power) للدراسة الحالية.

جدول رقم (3) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الجمعية	عدد العاملين	الاستجابة	نسبة الاستجابة
جمعية البر الخيرية رفحاء	7	5	71%
ساعد بعمر	15	13	87%
جمعية البر الخيرية بطلعة التميماط	17	14	82%
جمعية التنمية الأسرية بمحافظة رفحاء (ملاذ)	12	10	83%
جمعية رعاية الأيتام بطريف	9	8	89%
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في محافظة رفحاء (رؤوم)	4	3	75%
جمعية التنمية الأسرية بمنطقة الحدود الشمالية (ألفة)	9	8	89%
جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعمر	11	9	82%
جمعية إسهام للإرشاد الاجتماعي بعمر	8	5	63%
جمعية مدارك النسائية	3	2	67%
جمعية شباب المستقبل	3	2	67%
جمعية إصرار لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة	3	2	67%
جمعية ذاتي النسائية	3	2	67%
جمعية المتقاعدين بمنطقة الحدود الشمالية	5	4	80%
جمعية البر الخيرية بالهباس	3	3	100%
جمعية البر الخيرية بشعبة نصاب	5	4	80%
جمعية البر الخيرية بقرية ابن الشريم	5	4	80%

كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS V.28 لإجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة، وفقاً لما هو موضح في جدول (4).

وللتحقق من خلو البيانات من تحيز الطريقة المشتركة (Common Method Bias)، أُجري اختبار هارمان أحادي العامل، حيث لم يفسر العامل الأول أكثر من 50% من التباين الكلي. كما طُبّق اختبار التعدد الخطي الكامل (Full Collinearity) باستخدام SmartPLS، وأظهرت النتائج أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات الكامنة كانت أقل من الحد المحافظ (3.3)، مما يؤكد عدم وجود تحيز منهجي مشترك.

كذلك، ولتقييم كفاية حجم العينة، تم إجراء تحليل القوة الإحصائية (Power Analysis) باستخدام برنامج G*Power 3.1 وبافتراض حجم أثر متوسط ($f^2 = 0.15$)، ومستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وقوة إحصائية ($\beta = 0.80-1$)، مع وجود متغيرين مستقلين، أظهرت النتائج أن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة هو (68) فرداً. وبما أن حجم العينة الفعلي بلغ (148) فرداً، فإن ذلك يوفر قوة إحصائية كافية لاختبار فروض الدراسة.

واعتمدت الدراسة في بناء أداة القياس على بنود مُكيّفة من مقاييس معتمدة في الأدبيات السابقة، حيث استند قياس جودة الحياة الوظيفية إلى نموذج Walton (1973) والتطورات اللاحقة له (Sirgy et al., 2001)، بينما تم قياس تصميم العمل المرح بالاعتماد على مقياس (Bakker et al., 2020). كما استُخدمت مقاييس الإبداع الوظيفي المعتمدة في أدبيات السلوك التنظيمي (Zhou & George, 2001; Tierney & Farmer, 2002). وقد جرى تكييف العبارات لتلائم مع سياق الدراسة الحالية، وتم التحقق من وضوحها من خلال الدراسة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي.

جدول (4) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

م	الإجراء	الأسلوب الإحصائي المستخدم
1	تقييم نموذج القياس	معاملات تحميل المؤشرات، معامل ألفا كرونباخ، الثبات المركب (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل (Fornell-Larcket)، معامل (HTMT).
2	اختبار الفروض	معامل تحليل المسار Path analysis اعتماداً على معالج Bootstrapping.
3	تقييم النموذج الهيكلي	معامل التضخم (VIF)، معامل التحديد (R^2)، حجم التأثير (F^2).

8- تقييم نموذج القياس:

تبدأ عملية تقييم نموذج القياس باختبار صدق المحتوى (Content Validity)، بهدف التأكد من أن العبارات الواردة في أداة الاستقصاء تعكس المفهوم والمعنى الذي يقصده الباحث لدى أفراد العينة. ولتحقيق ذلك، قام الباحث بعرض النسخة الأولية من قائمة الاستقصاء بعد تصميمها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس؛ بغرض التحقق أولاً من سلامتها العلمية، وثانياً من وضوح العبارات وفهمها بشكل صحيح. وبناءً على الملاحظات الواردة من هؤلاء المحكمين، أجرى الباحث التعديلات اللازمة على العبارات، ليتم بعد ذلك توزيع القائمة بصيغتها النهائية على أفراد العينة المستهدفة.

نظراً لاحتواء النموذج الهيكلي المقترح للبحث على ثلاث متغيرات عاكسة رئيسة متعددة الأبعاد، فإن عملية تقييم نموذج القياس ستنتم على مستويين: المستوى الأول والمستوى الثاني. ويستلزم تقييم النماذج الهيكلية ذات المكونات الهرمية (Hierarchical Component Models - HCMs)، التي تتضمن متغيرات رئيسة وفرعية، اتباع هذه الاستراتيجية من خلال التحقق من ثبات المؤشرات، الاتساق الداخلي، صدق التقارب، والصدق التمايزي. وفيما يلي عرض لمعاملات تقييم النموذج في كلا المستويين باستخدام أحد معالجات برنامج Smart PLS (4)، وهو نظام الحلول الحسابية الخاص بنمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية. (PLS-SEM algorithm).

8-1- تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول: Reflective First-Order Constructs Evaluation

يضم النموذج الهيكلي في مستواه الأول المتغيرات الفرعية وما تحتويه من عبارات، ويوضح جدول (3) قيم معاملات تحميل المؤشرات (العبارات) على البناءات الفرعية للنموذج، ومعامل ألفا للثبات، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بناء من البناءات الفرعية العشرة.

جدول (5) قيم تحميل معاملات المؤشرات (العبارات)

ومعاملات الصدق والثبات لنموذج القياس العاكس في المستوى الأول

المتغير وأبعاده	المؤشر	العبارات
الرضا الوظيفي	QWL1	أشعر أن المهام التي أقوم بها ممتعة وذات معنى.
	QWL2	عملي يتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي بشكل جيد.
	QWL3	أشعر بالاستقلالية في أداء مهامتي اليومية.
الإنجاز الوظيفي	QWL4	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بجهودتي.
	QWL5	المزايا التي تقدمها المؤسسة تلبي احتياجاتي الأساسية.
	QWL6	نظام المكافآت في المؤسسة يحفزني على الأداء الجيد.
التدريب الوظيفي	QWL7	المشرفون يقدمون لي الدعم اللازم لإنجاز عملي.
	QWL8	أشعر أن الإدارة تتعامل معي باحترام وتقدير.
	QWL9	أتلقي توجيهات واضحة من المشرفين عند الحاجة.
التنمية الوظيفية	QWL10	تتاح لي فرص للتدريب وتطوير مهاراتي.
	QWL11	أرى أن هناك إمكانية للترقية في المؤسسة.
	QWL12	المؤسسة تشجعني على التعلم المستمر.
البيئة الوظيفية	QWL13	أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل.
	QWL14	زملائي يقدمون لي الدعم عند الحاجة.
	QWL15	بيئة العمل تشجع على التعاون بين الموظفين.
الرفاهية الوظيفية	PWD1	المؤسسة تنظم فعاليات ترفيهية بشكل دوري.
	PWD2	توجد أنشطة ممتعة في بيئة العمل تساعد على تخفيف الضغط.
	PWD3	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة الترفيهية.

المتغير وأبعاده	المؤشر	العبارات
التبعية الاجتماعية	PWD4	بيئة العمل توفر فرصاً للتعارف والتواصل بين الموظفين.
	PWD5	المؤسسة تشجع على بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين الزملاء.
	PWD6	توجد فعاليات تحدف إلى تعزيز الروابط الاجتماعية داخل الفريق.
دعم المدير للمرح	PWD7	المديرون يشجعون الموظفين على المشاركة في الأنشطة المرحية.
	PWD8	الإدارة تدعم المبادرات التي تضيف جواً ممتعاً للعمل.
	PWD9	المشرفون يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية ومرحة.
التفاعل مع العملاء	PWD10	المؤسسة تسعى لجعل التفاعل مع العملاء ممتعاً وغير رسمي عند الإمكان.
	PWD11	يتم تشجيع الموظفين على استخدام أساليب ودودة في التعامل مع العملاء.
	PWD12	توجد أنشطة أو برامج تحدف إلى جعل تجربة العميل أكثر متعة.
الإبداع الوظيفي	JC1	أستطيع توليد أفكار جديدة عند مواجهة المشكلات.
	JC2	أحب تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام.
	JC3	أبحث عن حلول غير تقليدية في عملي.
الممارسة الإبداعية	JC4	أطبق أفكار جديدة في العمل كلما كان ذلك ممكناً.
	JC5	أشارك زملائي أفكاراً لتحسين الأداء.
	JC6	أعمل على تحويل الأفكار إلى إجراءات عملية.
الدعم التنظيمي للإبداع	JC7	توفر بيئة عملي الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.
	JC8	أشعر أن الإدارة تشجع على الابتكار.
	JC9	الثقافة التنظيمية تدعم التفكير الإبداعي.

جدول (5) تابع

المتغير وأبعاده	المؤشر	معاملات التحميل	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
جودة الحياة الوظيفية	QWL1	0.833**	0.808	0.934	0.804
	QWL2	0.820**			
	QWL3	0.845**			
الأحرار والارباب	QWL4	0.810**	0.834	0.921	0.813
	QWL5	0.839**			
	QWL6	0.844**			
الإشراف	QWL7	0.817**	0.824	0.907	0.771
	QWL8	0.833**			

المتغير وأبعاده	المؤشر	معاملات التحميل	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
تصميم العمل المرح	QWL9	0.805**	0.878	0.922	0.734
	QWL10	0.819**			
	QWL11	0.824**			
تصميم العمل المرح	QWL12	0.877**	0.833	0.949	0.778
	QWL13	0.842**			
	QWL14	0.849**			
تصميم العمل المرح	QWL15	0.823**	0.892	0.914	0.817
	PWD1	0.887**			
	PWD2	0.831**			
تصميم العمل المرح	PWD3	0.852**	0.813	0.923	0.832
	PWD4	0.833**			
	PWD5	0.847**			
تصميم العمل المرح	PWD6	0.824**	0.881	0.909	0.823
	PWD7	0.809**			
	PWD8	0.811**			
تصميم العمل المرح	PWD9	0.833**	0.817	0.900	0.789
	PWD10	0.837**			
	PWD11	0.838**			
تصميم العمل المرح	PWD12	0.855**	0.811	0.917	0.813
	JC1	0.829**			
	JC2	0.833**			
تصميم العمل المرح	JC3	0.818**	0.831	0.934	0.791
	JC4	0.851**			
	JC5	0.830**			
تصميم العمل المرح	JC6	0.853**	0.837	0.922	0.774
	JC7	0.840**			
	JC8	0.841**			
تصميم العمل المرح	JC9	0.878**	0.824	0.907	0.771
	JC10	0.833**			

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

(ملاحظة: تم تقسيم الجدول إلى جزئين لأغراض التنسيق وفق نظام العمودين المعتمد في المجلة، ويُعد الجزء جزءاً من جدول واحد متكامل).

بعد عرض مؤشرات تقييم نموذج القياس، يُلاحظ أن بعض قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب (CR) قد تجاوزت (0.90)، كما تجاوزت بعض قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) مستوى (0.80). وعلى الرغم من أن هذه القيم أعلى من العتبات الموصى بها في الأدبيات المنهجية (0.70) لكل من Alpha و CR، و 0.50 لـ (AVE)، فإن هذا الارتفاع لا يُعد خلافاً منهجياً أو مؤشراً على مشكلة في نموذج القياس، بل يمكن تفسيره تفسيراً علمياً ومنطقياً في ضوء عدد من العوامل الموضوعية.

8-1-2- Validity Assessment: اختبار الصدق

• صدق التقارب: Convergent Validity

يُعبّر صدق التقارب عن مدى تقارب العبارات في قياس البناء الكامن نفسه، ويتم الاستدلال عليه من خلال قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، والتي ينبغي أن تتجاوز (0.50). وقد بينت نتائج التحليل أن جميع قيم (AVE) للبناءات الفرعية تجاوزت هذا الحد الأدنى، كما هو موضح في جدول (5)، مما يؤكد تحقق صدق التقارب بدرجة عالية، ويدل على أن الجزء الأكبر من تباين العبارات يُفسّر بواسطة البناء الكامن وليس بخطأ القياس (Sarstedt et al., 2022).

• صدق التمايز: Discriminant Validity

يُشير صدق التمايز إلى مدى اختلاف كل بناء أو بُعد من أبعاد الدراسة عن البناءات الأخرى داخل النموذج. وتم التحقق من صدق التمايز بالاعتماد على معيار Fornell-Larcker ومعيار HTMT. ويوضح جدول (3) قيم معيار Fornell-Larcker لبناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول، حيث يتطلب هذا المعيار أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بناء أكبر من معاملات ارتباطه مع البناءات الأخرى، وهو ما تحقق بالفعل لجميع المتغيرات، بما يؤكد تميز كل بناء عن غيره داخل النموذج.

جدول (6) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لكل بناء من بناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

الأنشطة الترفيهية	العلاقات مع الزملاء	فرص النمو والتطوير	الإشراف	الأجر والمزايا	طبيعة العمل	البناءات
					(0.893)	طبيعة العمل
				(0.901)	0.338**	الأجر والمزايا
			(0.878)	0.3439**	0.401**	الإشراف
		(0.874)	0.337**	0.312**	0.357**	فرص النمو والتطوير
	(0.882)	0.448**	0.505**	0.383**	0.429**	العلاقات مع الزملاء
(0.903)	0.490**	0.413**	0.457**	0.424**	0.553**	الأنشطة الترفيهية
0.329**	0.439**	0.455**	0.333**	0.349**	0.378**	التنشئة الاجتماعية
0.394**	0.389**	0.388**	0.503**	0.417**	0.389**	دعم المدير للمرح
0.331**	0.338**	0.387**	0.415**	0.384**	0.399**	التفاعل مع العملاء
0.390**	0.383**	0.357**	0.433**	0.389**	0.477**	الإمكانات الإبداعية
0.430**	0.829**	0.453**	0.433**	0.429**	0.473**	الممارسة الإبداعية
0.412**	0.403**	0.434**	0.417**	0.429**	0.433**	الدعم التنظيمي للإبداع
3.451	3.473	3.487	3.599	3.583	3.487	الوسط الحسابي
0.832	0.817	0.895	0.789	0.809	0.884	الانحراف المعياري

أولاً، يعكس هذا الارتفاع قوة معاملات التحميل المعيارية، إذ تراوحت قيمها بين (0.805-0.887)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى تجانس عالٍ بين البنود وقدرة قوية لكل مؤشر على تمثيل البناء الكامن الذي ينتمي إليه. ويؤدي هذا المستوى من التجانس إلى زيادة متوسط الارتباطات البينية بين البنود، وهو ما يعكس مباشرة على ارتفاع مؤشرات الثبات.

ثانياً، تُقاس جميع الأبعاد الفرعية في الدراسة باستخدام ثلاثة بنود فقط لكل بُعد. ومن المنظور الإحصائي، عندما يكون عدد البنود محدوداً ومصحوباً بمعاملات تحميل مرتفعة، فإن ذلك يؤدي بطبيعته إلى ارتفاع قيم معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب؛ نتيجة زيادة متوسط التباين المشترك بين البنود، وهو سلوك متوقع رياضياً في المقاييس القصيرة المتجانسة (Hair et al., 2019).

ثالثاً، يرتبط هذا الارتفاع أيضاً بخصائص خوارزمية نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، والتي تركز على تعظيم التباين المُفسّر في المتغيرات الكامنة، مقارنةً بالأساليب القائمة على التباين (SEM). وغالباً ما يعكس هذا التوجه التحليلي في صورة قيم مرتفعة نسبياً لمؤشرات الصدق والثبات، خصوصاً في النماذج متعددة الأبعاد وبناءات المستوى الأول (Sarstedt et al., 2022).

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن القيم المسجلة لمعاملات ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومتوسط التباين المستخرج مقبولة علمياً وتعكس جودة عالية لنموذج القياس، ولا تستدعي حذف أي بند أو بُعد من أبعاد الدراسة. كما أظهرت قيم معامل تضخم التباين - (VIF) وجميعها أقل من (1.5) - عدم وجود أي مشكلات تتعلق بالتعددية الخطية، مما يعزز موثوقية النتائج واستقرار النموذج القياسي.

8-1-1- Reliability Assessment: اختبار الثبات

• ثبات المؤشر: Indicator Reliability

يُقاس ثبات المؤشر من خلال معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة على البناء الذي تنتمي إليه. وتشير نتائج التحليل، وفقاً لما أوصى به (Hair et al., 2019)، إلى أن معاملات التحميل المعيارية تراوحت بين (0.805) و(0.887)، وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول البالغ (0.708). ويعكس ذلك قوة ارتباط المؤشرات بالبناءات الكامنة، مما يؤكد تحقق ثبات المؤشر وعدم الحاجة إلى استبعاد أي عبارة من أداة القياس.

• ثبات الاتساق الداخلي: Internal Consistency Reliability

يُقَيّم ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات المركب (CR)، حيث يُعد تجاوز القيم للحد الأدنى (0.70) مؤشراً على مقبوليتها المنهجية. وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.808) و(0.881)، في حين تراوحت قيم الثبات المركب بين (0.900) و(0.949)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي والاعتمادية لجميع البناءات الفرعية في نموذج القياس.

جدول (6) تابع

البناءات	التنشئة الاجتماعية	دعم المدير للمرح	التفاعل مع العملاء	الإمكانات الإبداعية	الممارسة الإبداعية	الدعم التنظيمي للإبداع
طبيعة العمل						
الأجر والمزايا						
الإشراف						
العلاقات مع الزملاء						
الأنشطة الترفيهية						
التنشئة الاجتماعية	(0.912)					
دعم المدير للمرح	0.401**	(0.908)				
التفاعل مع العملاء	0.407**	0.371**	(0.888)			
الإمكانات الإبداعية	0.410**	0.405**	0.411**	(0.901)		
الممارسة الإبداعية	0.422**	0.421**	0.397**	0.433**	(0.889)	
الدعم التنظيمي للإبداع	0.427**	0.419**	0.389**	0.430**	0.383**	(0.879)
الوسط الحسابي	3.494	3.583	3.325	3.785	3.325	3.515
الانحراف المعياري	0.823	0.789	0.873	0.737	0.855	0.834

القيم المائلة والمظللة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج

(AVE)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

(ملاحظة: تم تقسيم الجدول إلى جزأين لأغراض التنسيق وفق نظام العمودين المعتمد في المجلة، ويُعد الجزآن جزءاً من جدول واحد متكامل).

جدول (7) تابع

البناءات	التنشئة الاجتماعية	دعم المدير للمرح	التفاعل مع العملاء	الإمكانات الإبداعية	الممارسة الإبداعية	الدعم التنظيمي للإبداع
طبيعة العمل						
الأجر والمزايا						
الإشراف						
فرص النمو والتطوير						
العلاقات مع الزملاء						
الأنشطة الترفيهية						
التنشئة الاجتماعية	0.312					
دعم المدير للمرح	0.519	0.455				
التفاعل مع العملاء	0.431	0.448	0.389			
الإمكانات الإبداعية	0.324	0.573	0.512	0.553		
الممارسة الإبداعية	0.358	0.302	0.587	0.372	0.331	
الدعم التنظيمي للإبداع	0.389	0.347	0.315	0.393	0.374	0.352

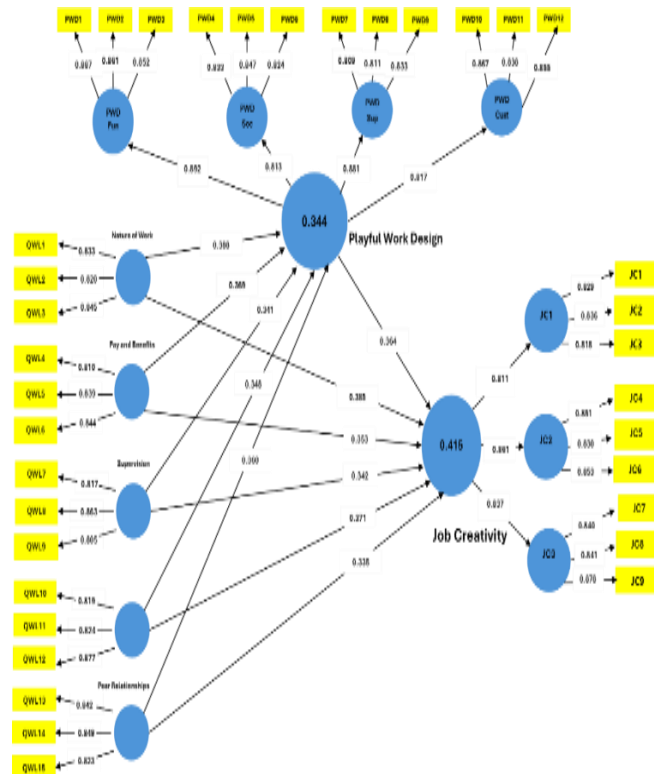
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

(ملاحظة: تم تقسيم الجدول إلى جزأين لأغراض التنسيق وفق نظام العمودين المعتمد في المجلة، ويُعد الجزآن جزءاً من جدول واحد متكامل).

تُظهر نتائج جدول (7) تحقق صدق التمايز (Discriminant Validity) وفقاً لمعيار HTMT، حيث جاءت جميع قيم هذا المعيار أقل من الحد الأقصى الموصى به وهو 0.85، كما لم تتجاوز أي قيمة حد 0.90 الأكثر تحفظاً. ويشير ذلك إلى أن كل بناء من بناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول يقيس مفهوماً مميزاً إحصائياً عن بقية البناءات، ولا توجد

يتحقق صدق التمايز (Discriminant Validity) وفقاً لمعيار Fornell-Larcker عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بناء كامن - والمشار إليه بالقيم الموضوعة بين أقواس على القطر الرئيس للمصفوفة - أكبر من معاملات الارتباط بين هذا البناء وبقية البناءات الأخرى داخل النموذج (Fornell & Larcker, 1981). وتوضح نتائج جدول (6) أن جميع القيم القطرية الجذر التربيعي لقيم (AVE) لكل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتصميم العمل المرح، والإبداع الوظيفي، جاءت أعلى من معاملات الارتباط المقابلة لها مع البناءات الأخرى، وهو ما يشير إلى أن كل بناء يفسر تباين مؤشراتته بدرجة تفوق تباينه المشترك مع أي بناء آخر في النموذج.

وبناءً على ذلك، فإن هذه النتائج تؤكد تحقق صدق التمايز بين جميع البناءات الفرعية في نموذج القياس العاكس في مستواه الأول، بما يدل على أن كل بُعد يقيس مفهوماً متميزاً إحصائياً عن بقية الأبعاد، ولا توجد مشكلة تداخل مفاهيمي أو تشابه بنائي بين المتغيرات المدروسة. واستكمالاً لتقييم صدق التمايز وفق الممارسات المنهجية الحديثة في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM، يعرض جدول (7) قيم معيار HTMT للتحقق الإضافي من صدق التمايز.



شكل (1): نموذج القياس العاكس في مستواه الأول (First-Order) المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.4

8-2- تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الثاني:

Reflective Second-Order Constructs Evaluation

يضم النموذج الهيكلي في مستواه الثاني المتغيرات الرئيسة الثلاثة، وهي جودة الحياة الوظيفية، وتصميم العمل المرح، والإبداع الوظيفي، بوصفها بناءات كلية (Higher-Order Constructs)، ويتكون كل منها من مجموعة من البناءات الفرعية التي تمثل مكونات المستوى الأول. ويعرض جدول (9) قيم معاملات تحميل البناءات الفرعية على المتغيرات الرئيسة، إلى جانب مؤشرات الثبات والصدق المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ، والثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وذلك للحكم على مدى تحقق الثبات والصدق والموثوقية لنموذج القياس في مستواه الثاني.

جدول (9) قيم معاملات تحميل مؤشرات البناءات الفرعية، ومعاملات ثبات وصدق

نموذج القياس في مستواه الثاني			
المتغير وبناءاته الفرعية	المؤشر	معاملات التحميل	
جودة الحياة الوظيفية	طبيعة العمل	QWLNW	0.822**
	الأجر والمزايا	QWLRB	0.827**
	الإشراف	QWLS	0.847**
	فرص النمو والتطوير	QWLGD	0.833**
تصميم العمل المرح	العلاقات مع الزملاء	QWLRC	0.844**
	الأنشطة الترفيهية	PWDLA	0.817**
	دعم المدير للمرح	PWDSF	0.825**
	التنشئة الاجتماعية	PWDS	0.831**
	التفاعل مع العملاء	PWDIC	0.845**

مشكلات تداخل مفاهيمي أو تشابه بنائي بين المتغيرات المدروسة (Henseler et al., 2015). وبناءً على تحقق معياري Fornell-Larcker جدول (6) و HTMT جدول (7) معاً، يكتمل التحقق من صدق التمايز لنموذج القياس، بما يعزز موثوقية البناءات المستخدمة ويديم سلامة التقرير الإحصائي للعلاقات اللاحقة في النموذج الهيكلي.

إيضاح منهجي موجز: قد تظهر قيم مرتفعة نسبياً لمعامل ألفا كرونباخ والثبات المركب (CR) في بعض الأبعاد المكونة من ثلاثة بنود، وهو أمر متوقع عندما تكون معاملات التحميل المعيارية مرتفعة والبنود متجانسة؛ إذ يرتفع متوسط الارتباطات البينية بين البنود فتزداد معه مؤشرات الثبات. وبالمثل، ذاته، قد يتجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) قيمة 0.80 عندما تقترب معاملات التحميل من نطاق 0.85–0.90. كما أن اعتماد PLS-SEM يركز على تعظيم التباين المفسر، ما يسهم في تعزيز هذه المؤشرات، دون أن يُشير ذلك إلى خلل منهجي.

جدول (8) نتائج R Square

المتغيرات	R Square	R Square Adjusted
Job Creativity الإبداع الوظيفي	0.415	0.407
Playful Work Design تصميم العمل المرح	0.344	0.340

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

يوضح جدول (8) نتائج معامل التحديد (R^2) والقيمة المعدلة له ($Adjusted R^2$) للبناءات التابعة في النموذج الهيكلي. فقد بلغت قيمة R^2 لمتغير الإبداع الوظيفي نحو 0.415، بينما سجلت القيمة المعدلة 0.407، مما يشير إلى أن متغيري جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح يفسران مجتمعين قرابة 41.5% من التباين في الإبداع الوظيفي. وتُعد هذه النسبة قدرة تفسيرية متوسطة إلى جيدة وفقاً لمعايير تفسير R^2 في بحوث السلوك التنظيمي.

أما متغير تصميم العمل المرح فقد حقق قيمة $R^2 = 0.344$ وقيمة معدلة 0.340، وهو ما يعكس قدرة تفسيرية معتدلة للنموذج في تفسير هذا البناء. كما أن الفارق المحدود بين R^2 والقيمة المعدلة له في كلا المتغيرين يدل على استقرار النموذج وعدم تأثر قدرته التفسيرية بإضافة متغيرات غير جوهرية، بما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد ملائمة النموذج الهيكلي المطروح للتحليل. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النموذج الهيكلي يتمتع بقوة تفسيرية مناسبة لطبيعة الظواهر المدروسة في مجال السلوك التنظيمي، حيث تنسم هذه الظواهر بتعدد محدداتها وتأثرها بعوامل أخرى تقع خارج نطاق النموذج الحالي، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لتوسيع الإطار التفسيري.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق والموثوقية، مما يسمح بالانتقال بثقة إلى تقييم الصديق التمايزي بين المتغيرات الرئيسة واختبار العلاقات السببية في النموذج الهيكلي.

جدول (10) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لمتغيرات نموذج القياس في

مستواه الثاني

البناءات	جودة الحياة الوظيفية	تصميم العمل المرح	الإبداع الوظيفي
جودة الحياة الوظيفية	(0.843)		
تصميم العمل المرح	0.711**	(0.849)	
الإبداع الوظيفي	0.731**	0.731**	(0.858)
الوسط الحسابي	3.421	3.501	3.237
الانحراف المعياري	0.802	0.827	0.811

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4 ($P < 0.01$)**

القيم الماثلة والمظلة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج (AVE)

تشير نتائج جدول (10) السابق إلى تحقق صدق التمايز بين متغيرات المقياس الثلاثة، وذلك وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker)، حيث يتضح أن قيمة ارتباط كل متغير بنفسه (الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE) أكبر من قيمة ارتباطه بالمتغيرين الآخرين. كما يوضح جدول (11) قيم المعاملات الخاصة بمعيار (HTMT)، الذي يُستخدم هو الآخر للحكم على مدى تحقق صدق التمايز لمتغيرات المقياس.

جدول (11) قيم معاملات معيار (HTMT) الخاصة بالمتغيرات الرئيسة لنموذج القياس في مستواه الثاني

البناءات	جودة الحياة الوظيفية	تصميم العمل المرح	الإبداع الوظيفي
جودة الحياة الوظيفية			
تصميم العمل المرح	0.307		
الإبداع الوظيفي	0.597	0.371	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4 ($P < 0.01$)**

تشير نتائج جدول (11) السابق إلى تحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار (HTMT)، نظراً لتسجيل معاملات قيم أقل من (0.85)، وهو ما يعني أن كل متغير مختلف بدرجة مقبولة عن غيره من المتغيرات داخل نموذج القياس في مستواه الثاني. (Henseler et al., 2015) كما يوضح شكل (2) نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني. (Second-Order Constructs)

0.851**	JCCP	الإمكانات الإبداعية
0.843**	JCCR	الممارسة الإبداعية
0.819**	JCOSC	الدعم التنظيمي للإبداع

جدول (9) تابع

المتغير وبنائه الفرعية	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
جودة الحياة الوظيفية	0.744	0.901	0.711
تصميم العمل المرح	0.737	0.919	0.724
الإبداع الوظيفي	0.777	0.921	0.737

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SmartPLS.4

(ملاحظة: تم تقسيم الجدول إلى جزأين لأغراض التنسيق وفق نظام العمودين المعتمد في المجلة، ويُعد الجزء جزءاً من جدول واحد متكامل).

تشير نتائج جدول (9) السابق إلى ما يلي:

أولاً، تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية للبناءات الفرعية لمتغير جودة الحياة الوظيفية بين (0.822 – 0.847)، بينما تراوحت بين (0.817 – 0.845) للبناءات الفرعية لمتغير تصميم العمل المرح، في حين تراوحت قيم التحميل لبناءات الإبداع الوظيفي الفرعية بين (0.819 – 0.851). وتشير هذه القيم جميعها إلى تجاوز الحد الأدنى الموصى به (0.708)، مما يؤكد تحقق ثبات المؤشر وقوة تمثيل البناءات

الفرعية لمتغيراتها الكلية في المستوى الثاني. (Hair et al., 2019)

ثانياً، أظهرت نتائج ثبات الاتساق الداخلي أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة الثلاثة تراوحت بين (0.744) و (0.777)، بينما سجلت قيم الثبات المركب (CR) قيمة مرتفعة بلغت (0.901) لجودة الحياة الوظيفية، و (0.919) لتصميم العمل المرح، و (0.921) للإبداع الوظيفي. وتنفوق هذه القيم العتبة الموصى بها (0.70)، بما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية للبناءات الكلية في نموذج القياس. (Hair et al., 2019)

ثالثاً، فيما يتعلق بصدق التقارب (Convergent Validity)، فقد سجلت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات الرئيسة الثلاثة (0.711) لجودة الحياة الوظيفية، و (0.724) لتصميم العمل المرح، و (0.737) للإبداع الوظيفي، وهي جميعها تفوق القيمة المرجعية (0.50)، مما يدل على أن المتغيرات الكلية تفسر نسبة مرتفعة من تباين البناءات الفرعية التابعة لها، ويؤكد تحقق صدق التقارب في المستوى الثاني للنموذج. (Sarstedt et al., 2022)

الفرض	المسار المباشر	بيتا المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	حجم الأثر	القرار
		(β)	T-Value	P-Values	(F)	

<< الإبداع

الوظيفي

جودة الحياة

الوظيفية

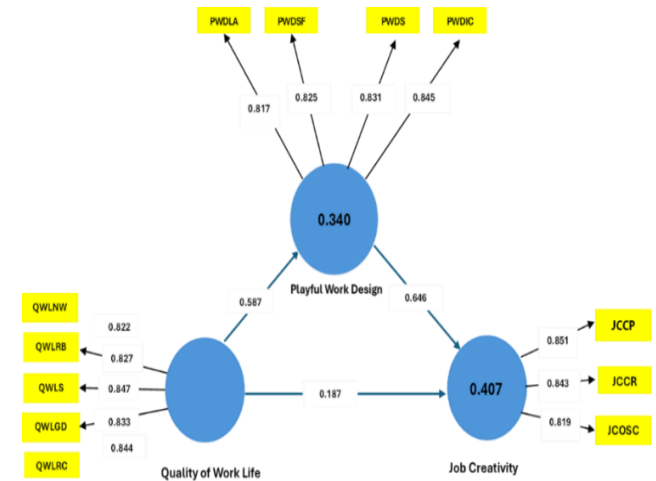
<< الإبداع

الوظيفي

قبول	0.024	0.000	3.145	0.187		
الفرض						

H3

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج



شكل (2): نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني (Second-Order) المصدر:

مخرجات برنامج SmartPLS.4

يوضح الشكل نموذج القياس العاكس في المستوى الثاني، حيث تم تمثيل المتغيرات الكلية الثلاثة "جودة الحياة الوظيفية، وتصميم العمل المرح، والإبداع الوظيفي" بوصفها بناءات من المستوى الثاني، مع إظهار معاملات التحميل المعيارية للبناءات الفرعية المرتبطة بكل متغير كلي. وتشير القيم المرتفعة لمعاملات التحميل إلى قوة تمثيل البناءات الفرعية لمتغيراتها الكلية وتحقق ثبات المؤشر وصدق التقارب في المستوى الثاني، بما يدعم صلاحية نموذج القياس واستقراره قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات الهيكلية.

9- اختبار الفروض:

تم اختبار فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis بهدف تحديد قيمة ومعنوية التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الثلاثة، حيث تم الاعتماد على معالج Bootstrapping الملحق ببرنامج SmartPLS.4 لإجراء هذا الاختبار ضمن إطار النموذج الهيكلي للبحث. وفيما يلي توضيحاً لنتائج هذه الاختبارات.

(9-1) تحليل التأثير المباشر:

يوضح جدول (12) التالي نتائج تحليل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث، والتي تظهر نتائج اختبار الفرض الأول والفرض الثاني والفرض الثالث اعتماداً على معاملات المسار.

جدول (13) نتائج اختبار التأثير المباشر باستخدام أسلوب تحليل المسار

الفرض	المسار المباشر	بيتا المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	حجم الأثر	القرار
		(β)	T-Value	P-Values	(F)	

جودة الحياة

الوظيفية

<< تصميم

العمل المرح

تصميم العمل

المرح

قبول
الفرضقبول
الفرض

H1

H2

9-2- تحليل التأثير غير المباشر (الوساطة):

يوضح جدول (13) التالي نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوسيط) الذي تم اختباره من خلال الفرض الرابع للبحث (ف4) بالاعتماد على معاملات تحليل المسار المباشر وغير المباشر الخاصة بنموذج البحث.

جدول (13) نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوساطة)

المسار المباشر	التأثير المباشر β	قيمة ت-Value	القيمة الاحتمالية P-Values	الدلالة الإحصائية P < 0.01
جودة الحياة الوظيفية << الإبداع الوظيفي	0.187	3.145	0.000	معنوي
فترة الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.075 : 0.192]				
المسار غير المباشر	التأثير غير المباشر β	قيمة ت-Value	القيمة الاحتمالية P-Values	الدلالة الإحصائية P < 0.01
جودة الحياة الوظيفية << تصميم العمل المرح << الإبداع الوظيفي	0.345	11.231	0.000	معنوي
فترة الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.235 : 0.453]				
المسار المباشر وغير المباشر (الكلّي)	التأثير الكلي β	قيمة ت-Value	القيمة الاحتمالية P-Values	الدلالة الإحصائية P < 0.01
جودة الحياة الوظيفية << الإبداع الوظيفي	0.532	3.533	0.000	معنوي
فترة الثقة 95% للتأثير الكلي [LLCI : ULCI] [0.372 : 0.527]				
نوع الوساطة	جزئية			
القرار	قبول الفرض			

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

نتيجة اختبار الفرض الرابع (H4):

تشير نتائج جدول (13) إلى الآتي:

وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث سجل معامل مسار دال إحصائياً بقيمة $(\beta=0.187, p < 0.001, CI = [0.075 : 0.192])$ ، وهو ما سبق الإشارة إليه من خلال نتائج اختبار الفرض الثالث للبحث (ف3).

وجود تأثير غير مباشر معنوي لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي من خلال توسط تصميم العمل المرح لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث سجل معامل تأثير غير مباشر وفترتي ثقة تحمّلان نفس الإشارة بقيمة $(\beta=0.345, p < 0.000, CI = [0.235 : 0.453])$ ، وهو ما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر.

بلغت قيمة التأثير الكلي (المباشر + غير المباشر) لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية $(\beta=0.532, p < 0.000, CI = [0.372 : 0.527])$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً وتؤكد معنوية التأثير الكلي.

في ضوء النتائج السابقة، يتضح أن تصميم العمل المرح يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، وأن هذه الوساطة هي وساطة جزئية. (Partial Mediation) وهذا يعني أن تصميم العمل المرح يفسر جزءاً مهماً من العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي، ولكنه لا يفسرها بالكامل، حيث لا يزال هناك تأثير مباشر متبقي لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي. وبالتالي، يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على: "يتوسط تصميم العمل المرح العلاقة بين جودة الحياة

الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية".

10- تقييم نموذج البحث الهيكلي:

يوضح جدول (14) التالي قيم المعاملات المستخدمة في تقييم النموذج الهيكلي للبحث والمتمثلة في عامل تضخم التباين (VIF) ، ومعامل التأثير (F2) ، معامل التحديد (R2) .

جدول (14) تقييم النموذج

تقييم المسارات (Path Evaluation)		
المسار (العلاقة)	عامل تضخم التباين (VIF)	حجم التأثير (F2)
جودة الحياة الوظيفية << تصميم العمل المرح	1.000	0.314
تصميم العمل المرح << الإبداع الوظيفي	1.220	0.285
جودة الحياة الوظيفية << الإبداع الوظيفي	1.220	0.024
تقييم المتغيرات التابعة (Endogenous Construct Evaluation)		
المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	المعدل R ² (Adj. R ²)
تصميم العمل المرح	0.344	0.340
الإبداع الوظيفي	0.415	0.407

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS.4

من خلال النتائج الواردة بجدول (14) السابق، يمكن تقييم نموذج

البحث على النحو التالي:

1-10- جودة مطابقة النموذج (Model Fit):

قبل البدء في فحص العلاقات الهيكلية، تم التأكد من جودة مطابقة النموذج العام باستخدام مؤشر الجذر التربيعي المعياري للمتبقيات (SRMR)، حيث أوضحت النتائج أن قيمة SRMR للنموذج المقدّر بلغت (0.037).

2-10- عامل تضخم التباين (VIF):

يشير معامل تضخم التباين (VIF) إلى مدى إمكانية حدوث مشكلات التداخل الخطي بين بناءات النموذج. وقد أوضح (Hair et al., 2019) أن قيم هذا المعامل ينبغي ألا تتجاوز (5.0) لضمان عدم حدوث مثل هذه المشكلات، بل من الأفضل أن تقترب القيمة من (3.0) أو تقل عنها، ليصبح النموذج مثالياً وخالياً من أي مشكلات قد تتسبب في توجيه معامل المسار في اتجاه معين. ويوضح جدول (14) السابق أن قيم معاملات تضخم التباين (VIF) للمتغيرات الثلاثة سجلت (1.00) و(1.22) و(1.22) على التوالي، وهي قيم مثالية كونها أقل من (3.0)، مما يضمن عدم حدوث مشكلات تداخل خطي داخل النموذج الهيكلي للبحث.

3-10- حجم التأثير (F2):

أشار (Cohen, 2013) إلى أن حجم تأثير المتغيرات المستقلة (الكامنة الخارجية) يُصنف إلى صغير (0.02)، ومتوسط (0.15)، وكبير (0.35). وتوضح نتائج جدول (14) السابق أن حجم تأثير (F2) جودة الحياة الوظيفية في تصميم العمل المرح بلغ (0.314)، بينما بلغ حجم تأثير تصميم العمل المرح في الإبداع

الوظيفي (0.285). كما تبين أن حجم تأثير جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي بلغ (0.024). وبهذا تتراوح هذه القيم ما بين تأثير كبير ومتوسط وصغير، وهو ما يتفق مع نتائج فروض البحث المتعلقة بقياس التأثير المباشر.

10-4- معامل التحديد (R^2):

يستخدم هذا المعامل لقياس القوة التفسيرية للنموذج الهيكلي، وهو يشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة. تتعدد معايير الحكم على قوة (R^2)؛ فبينما يقترح (Cohen, 1988) أن قيم (0.02)، و(0.13)، و(0.23) تمثل قوة تفسيرية ضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة على التوالي، (يوضح Hair et al., 2019) أنه في بحوث العلوم الاجتماعية، يمكن اعتبار قيم 0.25، و0.50، و0.75 ضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة.

وبناءً على ذلك، توضح النتائج في جدول (14) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير تصميم العمل المرح بلغت 0.344، وهو ما يعني أن "جودة الحياة الوظيفية" تفسر ما يقرب من 34.4% من التباين في "تصميم العمل المرح". بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير الإبداع الوظيفي 0.415، وهو ما يعني أن "جودة الحياة الوظيفية" و"تصميم العمل المرح" معاً يفسران حوالي 41.5% من التباين في "الإبداع الوظيفي". ووفقاً للمعايير الأكثر صلة بمجال البحث (Hair et al., 2019)، يمكن القول بأن النموذج الهيكلي يتمتع بقوة تفسيرية متوسطة إلى كبيرة. وهذه النتيجة شائعة ومقبولة في نماذج السلوك التنظيمي المعقدة، حيث تتأثر الظواهر (مثل الإبداع) بالعديد من العوامل الأخرى التي تقع خارج نطاق النموذج الحالي، مما يفتح آفاقاً لأبحاث مستقبلية لاستكشاف هذه العوامل الإضافية.

11- مناقشة وتفسير النتائج:

يتضمن النموذج الهيكلي للبحث ثلاث متغيرات رئيسة تنوعت ما بين مستقل ووسيط وتابع، ويتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مدى توسط تصميم العمل المرح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بصياغة واختبار أربعة فروض تبحث التأثير المباشر وغير المباشر (الوسيط) بين هذه المتغيرات ضمن إطار النموذج الهيكلي للبحث. وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار تلك الفروض ومحاولة تفسيرها وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج البحوث السابقة.

(11-1) أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول (ف1)

وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية في تصميم العمل المرح لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية، حيث إن تحسين جودة الحياة الوظيفية - من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتقديم حوافز عادلة، ودعم التوازن بين الحياة والمهنة، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة - يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل متممة تُشجع الموظفين على ابتكار طرق مرحة لإتمام مهامهم، وتخفف التفاعل والإبداع اليومي في الأداء الوظيفي. هذه النتائج تلتقي مع نتائج دراسة كل من (Halawi, 2024; Bakker et al., 2020; Ammar, 2023; Díaz et al., 2025) التي أوضحت أن تصميم العمل المرح (playful work design) ينتج عنه تدفق نفسي (flow) يعزز الإبداع الوظيفي بشكل يومي لدى الأفراد الذين يتسمون بالانغماس وروح التحدي. كما تتماشى هذه النتيجة مع تحليل (Tzioti et al., 2025) الذي وجد علاقة قوية بين المرح في بيئة العمل ومستويات أعلى من

الانخراط المهني (work engagement)، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء والإبداع. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية تقرير الذات (Self-Determination Theory)، التي تفترض أن توفير بيئة عمل داعمة تُشبع حاجات العاملين إلى الاستقلالية والكفاءة والانتماء يعزز دافعيتهم الذاتية ويشجعهم على تبني سلوكيات استباقية وإيجابية داخل العمل. كما تتسق هذه النتيجة مع نموذج المطالب والموارد الوظيفية (JD-R)، الذي ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية باعتبارها أحد الموارد التنظيمية التي تدعم الطاقة النفسية للعاملين وتزيد من اندماجهم ومبادرتهم في العمل. ومن هذا المنطلق، فإن ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية يوفر بيئة مواتية تدفع العاملين إلى إعادة تشكيل خبراتهم اليومية بصورة أكثر متعة وتفاعلاً من خلال تصميم العمل المرح. كما تشير حالة الاتفاق الملحوظة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتصميم العمل المرح تبدو مستقرة نسبياً عبر بيئات تنظيمية مختلفة، الأمر الذي يعزز من قوة التفسير النظري لهذه العلاقة، رغم اختلاف القطاعات والسياقات التطبيقية التي أجريت فيها تلك الدراسات.

(11-2) كما كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني (ف2)

عن وجود تأثير إيجابي معنوي لـ تصميم العمل المرح في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية. فعندما يتم منح الموظف مساحة لإضفاء المرح على تصميم مهامه اليومية، ويُشجع على ابتكار أساليب متممة لأداء العمل، ويُتاح له حرية اختيار طرق تنفيذ المهام بما يعكس شخصيته الإبداعية، فإن ذلك يزيد من شعوره بالتحفيز والانغماس في العمل، ويعزز قدرته على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات داخل المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Scharp et al., 2019; Scharp et al., 2023; Li et al. 2023; Baig, 2024; Elsayed & Abdelaziz, 2025) التي أكدت أن تصميم العمل المرح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة التدفق النفسي والإبداع اليومي في بيئة العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التدفق (Flow Theory)، التي تفترض أن الأفراد يكونون أكثر قدرة على الإبداع عندما ينخرطون بصورة كاملة في أداء مهامهم ويشعرون بالمتعة والتحدي أثناء العمل. فتصميم العمل المرح يساهم في خلق بيئة عمل محفزة توفر فرصاً أكبر للانغماس النفسي والتركيز العميق، الأمر الذي يعزز التفكير التباعدي وتوليد الأفكار الجديدة. كما تتوافق هذه النتيجة مع نظرية تقرير الذات (SDT) التي تؤكد أن إتاحة مساحة من الحرية والاستقلالية للعاملين في كيفية أداء مهامهم تعزز دافعيتهم الذاتية، وتدفعهم إلى تبني سلوكيات أكثر إبداعاً وابتكاراً.

كما يعكس اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة استقرار العلاقة بين تصميم العمل المرح والإبداع الوظيفي عبر سياقات تنظيمية متعددة، وهو ما يشير إلى أن المرح في العمل لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل يمثل مورداً سلوكياً يمكن أن يساهم بصورة مباشرة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين وتحسين الأداء التنظيمي.

(11-3) كشفت نتائج اختبار الفرض الثالث (ف3)

وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية. ($\beta = 0.187, p < 0.001$) إلا أن قيمة حجم الأثر جاءت منخفضة نسبياً ($f^2 = 0.024$)، مما يشير إلى أن

المساهمة العملية المباشرة لجودة الحياة الوظيفية في تفسير الإبداع الوظيفي تظل محدودة عند عزلها عن المتغيرات التفسيرية الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة من حيث الاتجاه العام مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي في سياقات تنظيمية مختلفة، مثل دراسات (جمعة، 2020؛ الشهري، 2021؛ العربي، 2023؛ حمادة وآخرون، 2023؛ سبع وأبو العلا، 2024)، والتي أشارت جميعها إلى أن تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم الوظيفي وفرص النمو المهني والعلاقات التنظيمية الإيجابية يسهم في تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين. إلا أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت أن حجم التأثير المباشر جاء أقل نسبياً مما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، وهو ما قد يعزى إلى طبيعة قطاع الجمعيات الأهلية الذي يعمل في ظل موارد محدودة وضغوط تنظيمية وتشغيلية قد تحد من قدرة العاملين على تحويل المزايا التي توفرها بيئة العمل مباشرة إلى سلوكيات إبداعية ملموسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية تقرير الذات (Self-

Determination Theory)، التي تفترض أن توفير بيئة عمل داعمة تلبي احتياجات العاملين للاستقلالية والكفاءة والانتماء يعزز دافعيتهما الذاتية، ويزيد من استعدادهم للانخراط في السلوكيات الإبداعية. كما تنسجم هذه النتيجة مع نموذج المطالب-الموارد الوظيفية (JD-R) الذي ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية باعتبارها مجموعة من الموارد التنظيمية التي تسهم في رفع مستويات الطاقة النفسية والاندماج الوظيفي وتخفيف الضغوط المرتبطة بالعمل، بما يهيئ بيئة مناسبة للإبداع.

ومع ذلك، تشير محدودية حجم الأثر إلى أن جودة الحياة الوظيفية تمثل شرطاً داعماً وممهّداً للإبداع أكثر من كونها محفزاً مباشراً له، حيث إن توافر بيئة عمل جيدة لا يضمن بالضرورة ظهور السلوك الإبداعي ما لم تُفَعَّل هذه الموارد من خلال آليات وسلوكيات تنظيمية تشجع العاملين على المبادرة والتجريب وتبني أساليب جديدة في أداء العمل. ولذلك فإن جودة الحياة الوظيفية توفر الأساس النفسي والتنظيمي للإبداع، بينما تتطلب عملية تحويل هذا الأساس إلى مخرجات إبداعية فعلية وجود متغيرات وسيطة قادرة على ترجمة هذه الموارد إلى ممارسات يومية إيجابية.

وعليه، تكشف هذه النتيجة أن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي ليست علاقة مباشرة قوية، وإنما علاقة تتضمن مسارات تفسيرية غير مباشرة تسهم في نقل أثر موارد العمل إلى السلوك الإبداعي. ومن ثم توفر هذه النتيجة دعماً منطقياً لاختبار الفرض الرابع، الذي يفترض أن تصميم العمل المرح يمثل الآلية السلوكية التي تفسر كيفية انتقال تأثير جودة الحياة الوظيفية إلى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية.

(11-4) فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الرابع (ف4)

أظهرت نتائج الدراسة أن تصميم العمل المرح يتوسط جزئياً العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية في منطقة الحدود الشمالية، حيث كان التأثير غير المباشر دالاً إحصائياً ($\beta = 0.345, p < 0.001$)، في حين ظل التأثير المباشر لجودة الحياة الوظيفية قائماً، ولكنه جاء بحجم أثر منخفض نسبياً. كما أشارت قيمة ($VAF \approx 64.8\%$) إلى أن الجزء الأكبر من تأثير جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الوظيفي ينتقل عبر تصميم العمل المرح، وهو ما يعكس نمط وساطة جزئية قوية تقترب من الوساطة شبه الكاملة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن جودة الحياة الوظيفية، رغم أهميتها في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، لا تؤدي بمفردها إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الوظيفي. وإنما يتطلب الأمر وجود آليات سلوكية تُمكن العاملين من الاستفادة من الموارد والفرص التي توفرها بيئة العمل، وتحويلها إلى ممارسات إبداعية فعلية. وفي هذا السياق، يبرز تصميم العمل المرح بوصفه أحد أهم السلوكيات الاستباقية التي تساعد العاملين على إعادة تشكيل خبراتهم اليومية في العمل بطريقة أكثر متعة وتحدياً وتفاعلاً، بما يعزز قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة وتقديم الحلول المبتكرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Siao & Sung, 2022؛ Zhang et al., 2023؛ Scharp et al., 2022؛ Peral & Weitz, 2025)، التي أكدت أن تصميم العمل المرح يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تفسير كيفية انتقال تأثير المتغيرات التنظيمية والقيادية إلى نتائج إيجابية تتعلق بالإبداع والاندماج والأداء الوظيفي. كما تدعم هذه النتيجة التوجه الحديث في الأدبيات الذي يرى أن الموارد التنظيمية لا تؤثر في النتائج السلوكية بصورة مباشرة دائماً، وإنما من خلال عمليات وسلوكيات وسيطة تترجم تلك الموارد إلى ممارسات يومية ملموسة. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها اختبرت هذا الدور الوسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الوظيفي تحديداً، وفي سياق الجمعيات الأهلية السعودية، وهو ما يضيف بعداً تفسيرياً جديداً للأدبيات ذات الصلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التكامل بين نظرية تقرير الذات (SDT) ونموذج المطالب-الموارد الوظيفية (JD-R) ونظرية التدفق (Flow Theory) وفقاً لنظرية تقرير الذات، تسهم جودة الحياة الوظيفية في إشباع حاجات العاملين إلى الاستقلالية والكفاءة والانتماء، مما يعزز دافعيتهما الذاتية نحو الانخراط في سلوكيات إيجابية واستباقية. ومن منظور نموذج المطالب-الموارد الوظيفية، تمثل جودة الحياة الوظيفية مورداً تنظيمياً يدعم الطاقة النفسية للعاملين ويخفض مستويات الضغوط المهنية. أما نظرية التدفق فتفسر كيفية التي يُحوّل بها تصميم العمل المرح هذه الموارد إلى حالة من الانغماس والتركيز والاستمتاع أثناء أداء المهام، وهي الحالة التي ترتبط بارتفاع مستويات التفكير الإبداعي والابتكار.

وعليه، تكشف نتائج الدراسة أن تصميم العمل المرح يمثل الآلية السلوكية الرئيسة التي تُحوّل الموارد التي توفرها جودة الحياة الوظيفية إلى مخرجات إبداعية ملموسة. كما تؤكد أن المنظمات لا تستطيع تعظيم الإبداع الوظيفي من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية فقط، بل من خلال توفير بيئة عمل تشجع العاملين أيضاً على ممارسة سلوكيات العمل المرح والتفاعل الإيجابي مع مهامهم اليومية. وتبرز هذه النتيجة أهمية تبني الجمعيات الأهلية لممارسات تنظيمية تعزز جودة الحياة الوظيفية وتدعم في الوقت نفسه ثقافة العمل المرح، بما يسهم في تنمية الإبداع وتحسين فاعلية الأداء المؤسسي.

12- دلالات البحث:

12-2- الدلالات النظرية لنتائج البحث:

تمثل الدلالات النظرية للدراسة في تأكيد أهمية جودة الحياة الوظيفية بوصفها مورداً تنظيمياً داعماً للإبداع، مع إبراز تصميم العمل المرح كآلية وسيطة تفسر كيفية انتقال هذا المورد إلى مخرجات إبداعية فعلية. وتضيف الدراسة إسهاماً نوعياً للأدبيات من خلال اختبار العمل المرح كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية

والإبداع الوظيفي، موضحة أن أثر جودة الحياة الوظيفية لا يقتصر على التأثير المباشر، بل يمتد بصورة جزئية عبر آليات سلوكية وتحفيزية. ويسهم ذلك في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت المرح في العمل كآلية نفسية سلوكية تربط بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع، ويؤكد أهمية دمج الأبعاد الإنسانية والتحفيزية في نماذج إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

12-3- الدلالات التطبيقية لنتائج البحث:

تُبرز نتائج الدراسة الأهمية التطبيقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية، لما لذلك من دور في تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع، خاصة عند تفعيل هذا الأثر من خلال تصميم العمل المرح. وتشير النتائج إلى أن الجمعيات الأهلية يمكنها تعزيز الإبداع الوظيفي عبر تبني ممارسات تنظيمية مثل تحسين بيئة العمل الصحية، وتوفير مزايا عادلة، ودعم التوازن بين العمل والحياة، إضافة إلى إدماج عناصر المرح في تصميم المهام اليومية من خلال الأنشطة التفاعلية ومساحات التواصل الإيجابي. ويسهم تطبيق هذه الممارسات في رفع مستويات الإبداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع غير الربحي.

13- توصيات البحث:

التوصية	الإجراءات المقترحة	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	مؤشرات الأداء (KPIs)
1- تعزيز جودة الحياة الوظيفية	مراجعة سياسات الصحة والسلامة المهنية، تطوير المزايا الوظيفية، قياس الرضا الوظيفي دورياً	إدارة الموارد البشرية	سنة واحدة	خفض الشكاوى المتعلقة ببيئة العمل بنسبة 20%، ورفع متوسط الرضا الوظيفي بمقدار نقطة واحدة على مقياس (5 نقاط)
2- تعزيز تصميم العمل المرح	تخصيص مساحات تفاعلية، وتنظيم أنشطة ومسابقات تحفيزية دورية	إدارة البرامج والأنشطة	6 أشهر	تنفيذ 3 أنشطة مرحية تنظيمية كل ربع سنة، وزيادة نسبة المشاركة الطوعية للعاملين بنسبة 30%
3- تطوير الإبداع الوظيفي	تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الإبداع وحل المشكلات	إدارة التدريب والتطوير	سنة واحدة	تنفيذ 4 برامج تدريبية سنوياً، وتحقيق نسبة رضا لا تقل عن 85% عن البرامج التدريبية

4- تعزيز المرونة الوظيفية	تطبيق ساعات عمل مرنة أو ترتيبات عمل داعمة للتوازن بين العمل والحياة	الإدارة العليا	6 أشهر	خفض معدلات الغياب غير المخطط له بنسبة 15%
5- دعم حوافز الإبداع والابتكار	إنشاء برنامج للمكافآت والتقدير المرتبط بالمبادرات الإبداعية	إدارة الموارد البشرية	سنة واحدة	استقبال ما لا يقل عن 10 أفكار ابتكارية قابلة للتطبيق كل ستة أشهر
6- تطوير قنوات الاتصال التنظيمي	عقد لقاءات دورية مع العاملين، وتفعيل قنوات المقترحات الرقمية	إدارة العلاقات التنظيمية	سنة واحدة	عقد 12 لقاءً دورياً سنوياً، واعتماد ما لا يقل عن 20% من المقترحات القابلة للتطبيق
7- دمج الإبداع في تقييم الأداء	تحديث نماذج تقييم الأداء لتتضمن مؤشرات الابتكار والمبادرة	إدارة الموارد البشرية	نهاية السنة المالية	تخصيص وزن لا يقل عن 20% لمؤشرات الإبداع والابتكار في التقييم
8- تعزيز المناخ التنظيمي الداعم للمرح	دعم الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والتفاعلية داخل بيئة العمل	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	مستمر	ارتفاع مستوى إدراك العاملين لممارسات العمل المرح في الاستبانات الدورية بنسبة لا تقل عن 25%

14- الدراسات المستقبلية:

على الرغم من أهمية نتائج الدراسة، إلا أن اعتمادها على تصميم مقطعي ومصدر واحد للبيانات يحد من استنتاج العلاقات الديناميكية، مما يستدعي إجراء دراسات مستقبلية تعتمد تصاميم

طولية ومصادر بيانات متعددة. كما يمكن توسيع النموذج باختبار متغيرات وسيطة أو معدلة إضافية، وتطبيقه في قطاعات وسياقات جغرافية مختلفة للتحقق من قابلية تعميم النتائج وتفسيرها بشكل أعمق.

15- المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حشيش، علي السيد جمعة. (2021). نموذج مقترح لأثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء الابتكاري للمنظمة (دراسة ميدانية) [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بورسعيد].
- البناء، مصطفى عبد الخالق مصطفى. (2024). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستبقاء الوظيفي: دراسة مقارنة على قطاع الصناعات الدوائية المصرية. مجلة البحوث التجارية، 43(1)، 810-833.
- الشهري، مريم محمد فضل. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض. مستقبل التربية العربية، 28(133)، 11-34.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة، صالح، محمد علي محمد. (2020). تأثير جودة حياة العمل على الإبداع الوظيفي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسين في كلية الاقتصاد جامعة كربلاء. مجلة الاقتصاد والإدارة، 9(35)، 28-53.
- العربي، بن عبد الباسط محمد. (2023). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح].
- اللامي، ايهاب زياد محمد، الشبلوي، سعاد جبير سلطان، والشمرى، أحمد عبد الله أمانة. (2023). جودة حياة العمل وتأثيرها في سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في بعض كليات جامعة كربلاء. العدد الخاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ج2، 599-642.
- سبع، سنية محمد أحمد سليمان، أبو العلا، رانيا محمد المرسي. (2024). تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحسين جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بمحمارك دمياط). مجلة الشروق للعلوم التجارية، 13(13)، 307-354.
- صياغ، سارة، بو جميل، أحمد. (2023). تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المعهد الجزائري للبتترول بيومرداس. دفاتر الجامعية، 11(2)، 347-369.
- زيد، جمال درهم أحمد، العزيزي، محمود حسن محمد عبده. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة جامعة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(31)، 31-73.

- حمادة، أحمد، حمد، صلاح الدين، وفاضل، إسماعيل، وحاج مصطفى، محمد سراج. (2023). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإبداع الإداري: جامعة ماردن نموذجاً. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع41، 272-296.
- جمعة، سليمان سالم. (2020). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج. مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(1)، 25-51

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, N. A. C., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in quality of work life research and directions for future research. SAGE Open, *11*(4), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>
- Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity (Working Paper No. 12-093). Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-093.pdf>
- Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Ammar, E. U. (2023). Hubungan antara playful work design dan quality of work life pada pekerja dengan emotional intelligence sebagai mediator [Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana-Menteng].
- Bai, Y., & Zhou, J. (2025). Coworker support, work-family conflict, job satisfaction, and turnover intention: Female employees in post-organizational socialization. Frontiers in Psychology, 13, Article 1472977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1472977>
- Baig, U. (2024). Innovate playfully: Leading the employees to pursue innovative work behavior through playful work design. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, 14(2), 1-19. <https://doi.org/10.59263/gmjacs.14.002.2024.403>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleve Olsen, O., Espevik, R., & de Vries, J. D. (2020a). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. Journal of Vocational Behavior, *122*, Article 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & de Vries, J. D. (2020b). Playful work design: Introduction of a new concept. The Spanish Journal of Psychology, 23, Article e19. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.20>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. Human Relations, 61(8), 1139-1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Boada-Grau, J., Sánchez-García, J. C., Prizmic-Kuzmica, A. J., & Vigil-Colet, A. (2014). Spanish adaptation of the Creative Potential and Practised Creativity scale (CPPC-17) in the workplace and inside

Academy of Marketing Science, *43*(1), 115-135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hongyu, M. (2025). Organizational socialization. In The ECPH encyclopedia of psychology (pp. 1043-1047). Springer Nature Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-97-7874-4_1319
- Hosen, S., Hamzah, S. R. A., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), Article e23903.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Kasa, M., Lim, S. L. O., Hassan, Z., & Yii, C. (2025). Playful work design (PWD) and flow: A critical review of theory, research gaps, and future directions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(4), 134-173.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i4/24913>
- Keane, A., Kwon, K., & Kim, J. (2024). An integrative literature review of person-environment fit and employee engagement. *Journal of Management & Organization*, 30(3), 2149-2178.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2023.71>
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2022). Exploring the impact of abusive supervision on employee voice behavior in Chinese construction industry: A moderated mediation analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(8), 3051-3071.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2020-0829>
- King Khalid Foundation. (2025, April 24). Flagship report highlights growth trajectory of Saudi's nonprofit sector [Press release].
<https://www.kkf.org.sa/en/news/flagship-report-highlights-growth-trajectory-of-saudi-s-nonprofit-sector>
- Liu, W., Bakker, A. B., Tse, B. T., & Van der Linden, D. (2023). Does playful work design lead to more creativity? A diary study on the role of flow. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(1), 107-117.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2104716>
- National Center for Non-Profit Sector (NCNP). (2025, April 27). National Center for Non-Profit Sector showcases 2024 achievements in Saudi Vision 2030 report [Press release]. <https://ncnp.gov.sa/en/node/4257>
- Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M.-A., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role of basic needs satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), Article 984
<https://doi.org/10.3390/bs13120984>
- Peral, J., & Weitz, A. (2025). Empowering leadership, playful work design, and work engagement: A mediation analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1177/00812463251365493>
- Reiter-Palmon, R., Royston, R. P., & Mitchell, K. S. (2021). Improving creativity in organizational settings. In *Creativity: An introduction* (pp. 242-261). Cambridge

- the organization. *Psicothema*, 23(1), 55-62.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2013.38>
- Chen, G., & Li, S. (2021). Effect of employee-customer interaction quality on customers' prohibitive voice behaviors: Mediating roles of customer trust and identification. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 773354. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.773354>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Costantini, A., Bakker, A. B., & Scharp, Y. S. (2025). Playful study design: A novel approach to enhancing student well-being and academic performance. *Educational Psychology Review*, 37(2), Article 47.
<https://doi.org/10.1007/s10648-025-10022-6>
- Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job characteristics for work engagement: Autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*, *44*(5), 75-85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Díaz, C., Underwood, N., Schönaufog, H., Bjørner, T., Kreyer, A., & Berle, K. (2025). Work voyage: A playful survey for evaluating quality of work life. In *Proceedings of the 2025 International Conference on Information Technology for Social Good* (pp. 237-259).
<https://doi.org/10.1145/3748699.3749800>
- Dishon-Berkovits, M., Bakker, A. B., & Peters, P. (2024). Playful work design, engagement and performance: The moderating roles of boredom and conscientiousness. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 253-283.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2227920>
- Elsayed, A. M., Mahgoub, I. G., & Abdelaziz, M. A. A. (2025). Playful work design and thriving in academia: The mediating role of work-related flow. *BMC Psychology*, 13(1), Article 837.
<https://doi.org/10.1186/s40359-025-03161-6>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halawi, A. (2024). How fun at workplace impacts employee's job satisfaction. *RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), Article e03598.
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-098>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the*

- Suwal, R., & Uprety, P. (2023). Impact of recreational activities on employee productivity of Nepalese commercial banks. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 8(1), 73-94. <https://doi.org/10.3126/jbssr.v8i1.56591>
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-294.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923-943. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 43-55. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.006>
- Tews, M. J., Michel, J. W., Xu, S., & Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248-267. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>
- Tripp, P. W. (2024). How to encourage employee creativity: A preliminary systematic literature review of organizational resources. *Muma Business Review*, 8, 37-78. <https://doi.org/10.28945/5358>
- Tür, E., & Demir, Ş. Ş. (2022). The effect of the quality of working life of hotel employees on individual creativity performance. *Journal of Tourism Theory and Research*, 8(2), 31-53. <https://doi.org/10.24288/jttr.1101324>
- Tzioti, E., Montgomery, A., Spiliou, M., Mouratidis, C., Chalili, V., Maliousis, I., & Lainidi, O. (2025). Fun at work, job engagement, and burnout: A meta-analysis and narrative synthesis. *Cogent Psychology*, 12(1), Article 2492453. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2492453>
- Vision 2030. (n.d.). National Center for Non-Profit Sector strategy. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/strategies/national-center-for-non-profit-sector-strategy>
- Zhang, J., Zhang, Y., & Zhang, M. (2023). Linking performance-avoidance goal orientation to innovative performance: The mediating role of playful work design and the moderating role of job autonomy. *Current Psychology*, *42*, 1-14.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108776721.014>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sabonete, S. D. R., Lopez, D. A. F., & de Paula, D. S. (2021). Quality of work life: A systematic review of the literature. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 239-255.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587-632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Scharp, Y. S., & Bakker, A. B. (2020). Playful job crafting: When employees design their work to be fun. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1159-1174.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022a). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, Article 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022b). Playful work design to the rescue: A daily diary study on the role of playful work design in the relation between daily workload and proactive behavior. *International Journal of Stress Management*, 29(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/str0000238>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, *76*(4), 509-550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, Article 103850. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103850>
- Shalley, C. E. (2021). The importance of the componential model of creativity. In *Creativity at work: A festschrift in honor of Teresa Amabile* (pp. 179-184). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61311-2_17
- Siao, H. C., & Sung, W. C. (2022). How and when does servant leadership promote employee creativity? The roles of playful work design and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 930180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.930180>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>