

Final Project 2

PMG 497

التكليف النهائي

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

الوظائف الإدارية للمديرين ودورها في تحقيق كفاءة العمل بالمراكز
الترفيهية: دراسة ميدانية على العاملين بمدينة المنورة

أسم الطالب

مهند عبدالرحمن الجهني

الرقم الجامعي

٢٣٢٠٠١٣٥٧

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٦/١٩- الفصل الدراسي الثاني



قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة (الآية ١١)

الشكر والتقدير

بكل فخر واعتزاز، وأصدق مشاعر الوفاء والعرفان، أتقدم بهذا الجهد المنواضع، راجياً من الله أن يجعله خالصاً
لوجهه الكريم، ونافعاً لعباده الصالحين.

فالحمد لله الذي رفع بقلبه أقواماً، وعلم الإنسان ما لم يعلم، وجعل طلب العلم سبيلاً إلى عز الدارين، فله الشكر
أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما يسر وأنعم، وأعان وصبر، وأتم به هذه الخطوة المباركة.

ثم إن لي وقفة تقديس لا تتأومها الكلمات، ولا تحيطها العبارات، تجاه أسناذي الفاضل الدكتور / عبد الحليم نادر،
الذي كان - ولا زال - خير من شدد، ونعم الموجه، فقد تخلى بسعة صدر، وعمق رؤية، وحرص أبوي، لم يدخل فيه

بوقت، ولا نصيحة، ولا مناجاة، حتى صار هذا العمل ثمرة من ثمار عنايته، وضياء من نور توجيهاته.

ولا يفوتني أن أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير لإدارة مصرف الراجحي، على ما لقيته من تعاون رفيع، وروح
مضيافة في الجانب التطبيقي والبحثي، وتذليل كل الصعاب، وإتاحة المعلومات والتقارير بشفافية عالية، مما أسهم في
إغناء هذا البحث وإكسابه قيمته التطبيقية.

كما أن كلمات الشكر لا تفني غنى كل من وقف إلى جانبي، وساندني، وشجعتني، فلکم مني كل الحب والدعاء، وكل
التقدير والوفاء..

وفي مقام الإخلاص والبر، أهدي هذا العمل إلى عائلتي الغالية، التي كانت - ولا تزال - سندي الأكبر، وعنوان الحب
الأجل، فقد عانت مرحلتي العلمية بدفنها، ودعمت خطواتي بإيمانها، فلکم مني كل الحنان، وكل الامتنان، وكل
الدعوات بأن يبارك الله فيكم، ويجمعنا على الخير دائماً.

الإهداء

بكلِّ ما تحمله الكلماتُ من عطرِ الوفاءِ، وكلِّ ما تحتزنه المشاعرُ من صدقِ الانتماءِ، أهدي هذا العملَ المتواضعَ إلى:

من كان اسمُهُ في حياتي عنوانَ العزِّ والفخرِ، ومثالَ القوَّةِ والعطاءِ الذي لا ينضب، والذي العزيزُ، ذلكَ الرجلُ الذي منحني من حكمته ما أنارَ دربي، ومن دعواته ما جعلَ قلبي مطمئناً في كلِّ خطوةٍ، فلكَ منِّي كلُّ الحبِّ والتقديرِ، وكلُّ الدعاءِ بأنْ تحفظَكَ اللهُ لي ذخراً وعوناً.

وإلى نبضِ قلبي، وهجتهِ روحي، أمِّي الغالية، تلكَ التي كانتَ حضنَ الدفءِ، وسرَّ القوَّةِ، وضوءَ الطريقِ، فدعائها كانَ سلاحِي، ورضاها كانَ غايتِي، ووجودُها كانَ نعمَ السندِ الذي لمَ تخذلني يوماً، شكراً لكِ يا من علمتني الحياةَ حباً، والعطاءَ أخلاقاً.

وإلى من نهم تشنُّدُ العزيمةِ، وتنضاعُ الفرحةِ، إخوتي وأخواتي، رفقاءَ الدربِ وسندَ الأيامِ، الذين كانوا وما زالوا خيرَ عونٍ بعدَ اللهِ، وخيرَ أنسٍ في أوقاتِ الجهدِ والنعبِ، فلكم منِّي كلُّ الامتنانِ على وقوفكم الدائمِ، ودعمكم الذي لا ينضب، وصبركم الجميلِ.

ولكلِّ من آمنَ بي، ووقفَ معي، وشجَّعني، وساندني، سواءً كانَ قريباً أو بعيداً، أهدي هذا الجهدَ المتواضعَ، راجياً من اللهِ أن يكونَ خالصاً لوجههِ، نافعاً لعبادِهِ، وبصمةً طيِّبةً في مسيرةِ العلمِ والمعرفةِ، تدركُ لها خيراً، وتُحمدُ لها عاقبةً بإذنِ اللهِ

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (٥٨) مبحوثاً. وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (٠,٨٩١)، مما يشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المدراء لمهامهم الإدارية جاء مرتفعاً (٣,٦٩ من ٥)، مع تفوق بعد القيادة (٣,٩٠) يليه التخطيط (٣,٨٢)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة (٣,٤٢). كما أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة العمل جاء متوسطاً (٣,٦٦ من ٥)، مع تفوق بعد جودة الخدمة (٣,٨٥) يليه الإنتاجية (٣,٧٨)، بينما جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة (٣,٤٨). وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مهام المدير وكفاءة العمل ($p = 0.612$)، كما أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بعدي القيادة ($\beta = 0.312$) والتحفيز ($\beta = 0.238$) هما الأكثر تأثيراً في كفاءة العمل.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: تعزيز ممارسات القيادة الفعالة، وتطوير أنظمة التحفيز، وتشجيع الابتكار، مع ضرورة إجراء دراسات مستقبلية موسعة تشمل مدناً أخرى وتستخدم مناهج نوعية للتعلم في فهم العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل في قطاع المراكز الترفيهية.

الكلمات المفتاحية: مهام المدير، كفاءة العمل، المراكز الترفيهية، القيادة الإدارية، التحفيز.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	ملخص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٧	١,١ المقدمة:.....
٨	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٩	١,٣ أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,٢ على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤ أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥ أهداف الدراسة.....
١١	١,٦ فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧ نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨ الدراسة الميدانية- نطاق الدراسة.....
١٤	١,٩ مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١ الدراسات السابقة.....
١٧	٢,٢ الإطار النظري للدراسة.....
١٧	٢,٢,١ المفاهيم المرتبطة بالمتغير المستقل: مهام المدير.....
١٩	٢,٢,٢ المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: كفاءة العمل.....
٢٠	٢,٣ العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل.....
٢٢	٢,٤ الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٢٣	٣,١ مقدمة.....
٢٣	٣,١,١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٣	٣,٢ تصميم البحث.....
٢٤	٣,٣ مجتمع البحث وعينته.....
٢٥	3.4 طريقة جمع البيانات.....
٢٥	٣,٥ أنواع البيانات.....
٢٦	٣,٦ إجراءات التحليل الوصفي.....

٢٨	خاتمة الفصل
٢٩	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٩	4.1مقدمة الفصل
٢٩	4.2توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٠	4.3اختبارات الصدق والثبات للاستبانة
٣٠	ثانياً: صدق البناء
٣١	4.4الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة)
٣٤	4.5اختبار الفرضيات
٣٨	4.6ربط النتائج بالدراسات السابقة
٣٩	خاتمة الفصل
٤٠	التوصيات
٤٢	خاتمة البحث
٤٥	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.....	٢٩
جدول (٢): معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة.....	٣١
جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهام المدير.....	٣١
جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة العمل.....	٣٢
جدول (٥): معامل ارتباط سبيرمان بين مهام المدير وكفاءة العمل.....	٣٤
جدول (٦): معاملات ارتباط سبيرمان بين أبعاد مهام المدير وكفاءة العمل.....	٣٥
جدول (٧): قيم معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التحمل (Tolerance).....	٣٦
جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....	٣٦
جدول (٩): نتائج اختبار ANOVA حسب المتغيرات الشخصية.....	٣٧

فهرس اشكال الدراسة

شكل رقم (١): النموذج المعرفي للدراسة.....	١٣
الشكل (٢): معاملات الانحدار لأبعاد مهام المدير المؤثرة في كفاءة العمل.....	٣٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تُعد المراكز الترفيهية اليوم من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الصحة النفسية والجسدية للأفراد، ودعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص العمل وجذب الاستثمارات. ومع التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الترفيه في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي جعلت من الترفيه أحد روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير آليات إدارة هذه المراكز ورفع كفاءة أدائها.

وتبرز الإدارة الفعالة للمراكز الترفيهية باعتبارها العنصر الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. فالمدير في هذه المراكز لا يقتصر دوره على الإشراف الإداري الروتيني، بل يمتد ليشمل قيادة الفرق العاملة، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل محفزة، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة للزوار. وقد أكدت العديد من الدراسات أن فعالية المدراء تعد من أقوى العوامل المؤثرة في رفع كفاءة العمل وتحسين أداء الموظفين في مختلف القطاعات. فقد أشارت دراسة Dicsérová وآخرون (٢٠٢١) إلى أن التوجه نحو الأهداف، والتحفيز الإيجابي، والتدريب المنهجي، والتطوير المستمر للمدراء تمثل متطلبات أساسية لتحقيق كفاءة العمل الإداري وأداء المدراء وإدارة وقتهم بفعالية.

وتتعدد مهام المدير لتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إلى جانب المهام القيادية والتحفيزية التي تهدف إلى رفع كفاءة العمل. وقد أكدت دراسة Šajbidorová وآخرون (٢٠٢١) أن إدارة الوقت المناسبة تمكن الأفراد من تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية، وتخطيط المهام، وتحديد الأولويات، والقضاء على عوامل التششت، وزيادة كفاءة العمل والإنتاجية. كما بينت الدراسة أن أكثر من نصف المدراء يحاولون مراجعة جداول أعمالهم بانتظام لتحديد الفجوات في استخدام الوقت وتجنب تكرار الممارسات غير المنتجة. ومع ذلك، يواجه قطاع المراكز الترفيهية تحديات إدارية متعددة، أبرزها غياب معايير واضحة لتقييم أداء المدراء، وضعف برامج التدريب والتطوير المستمرة، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات، إضافة إلى محدودية الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذا القطاع الحيوي. وقد أظهرت دراسة الغامدي (٢٠١٤) أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقصًا كبيرًا في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى. كما توصلت دراسة حساين ودفورر (٢٠١٣) إلى وجود علاقة ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءات الأفراد، ويعود ذلك إلى عدم كفاية أساليب تنمية وتدعيم الكفاءات البشرية.

وانطلاقاً من ذلك، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية، من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبق على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

٢, ١ مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات الإدارية والدراسات الميدانية إلى وجود فجوات متعددة على المستويين النظري والتطبيقي فيما يتعلق بدور مهام المدير في رفع كفاءة العمل بالمراكز الترفيهية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: الفجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة الأولى في ندرة النماذج النظرية المتخصصة في إدارة المراكز الترفيهية، حيث تعتمد أغلب النظريات الإدارية المستخدمة في تفسير فعالية الإدارة ورفع كفاءة العمل على قطاعات صناعية أو خدمية تقليدية، دون مراعاة الخصائص الفريدة لقطاع المراكز الترفيهية، كطبيعة الخدمات غير الملموسة، وتنوع الفئات العمرية والثقافية للزوار، والموسمية في الإقبال، والاعتماد الكبير على العنصر البشري. وقد أشارت دراسة Dicsérová وآخرون (٢٠٢١) إلى أن كفاءة العمل الإداري تتأثر بعوامل متعددة، غير أن هذه النتائج تستند إلى قطاع الشركات الغذائية، مما يستدعي اختبار مدى انطباقها على قطاع المراكز الترفيهية. وتتمثل الفجوة الثانية في قصور الأدبيات في ربط مهام المدير المتنوعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والقيادة، والتحفيز) بمؤشرات الكفاءة التشغيلية الخاصة بالمراكز الترفيهية (رضا الزوار، وكفاءة استخدام المرافق، والإنتاجية التشغيلية، والابتكار في البرامج الترفيهية، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين)، مما يجعل من الصعب بناء إطار نظري يوجه الممارسين في هذا القطاع.

ثانياً: الفجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة الثالثة في ضعف الاهتمام بتقييم أداء المدراء في المراكز الترفيهية وفق معايير موضوعية، حيث يُقِيم المدير في كثير من الحالات بناءً على معايير غير محددة أو ذاتية، مع غياب مؤشرات أداء رئيسية تعكس مدى نجاحه في أداء مهامه. وقد أشارت دراسة الغامدي (٢٠١٤) إلى وجود نقص كبير في عملية التدريب للعاملين في القطاع الحكومي، وقد يقتصر التدريب على مستويات إدارية معينة دون أخرى. وتتمثل الفجوة الرابعة في محدودية برامج التدريب والتطوير المستمرة للمدراء والعاملين في قطاع المراكز الترفيهية، حيث غالباً ما تقتصر الدورات التدريبية على الجوانب الفنية أو السلامة، مع إغفال المهارات القيادية والإدارية والسلوكية الضرورية، مما ينعكس سلباً على كفاءة العمل ورضا الموظفين. وقد أوصت دراسة الغامدي (٢٠١٤) بضرورة رفع ميزانية التدريب وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية.

وتتمثل الفجوة الخامسة في غياب الدراسات الميدانية التي تتناول دور المدير في رفع كفاءة العمل بالمراكز الترفيهية من وجهة نظر الموظفين، حيث أن معظم الدراسات المتاحة تركز على قطاعات أخرى كالتعليم أو الصناعة أو الخدمات المصرفية، بينما يظل قطاع الترفيه غير مستكشف بشكل كافٍ. وقد اعتمدت دراسة Dicsérová وآخرون (٢٠٢١) على عينة من مديري الشركات الغذائية، واعتمدت دراسة حساين ودفرور (٢٠١٣) على عينة من العاملين في مؤسسة سوناطراك، مما يشير إلى الحاجة الماسة لدراسات ميدانية تستهدف قطاع المراكز الترفيهية بشكل خاص.

وتتمثل الفجوة السادسة في غياب معايير واضحة للمهام والمسؤوليات الخاصة بمديري المراكز الترفيهية، مما يؤدي إلى تداخل المهام، وتضارب الصلاحيات، وضعف المساءلة، حيث تختلف ممارسات المدراء بشكل كبير من مركز إلى آخر، مما يعكس غياب معايير مهنية موحدة. وقد توصلت دراسة حساين ودفرور (٢٠١٣) إلى أهمية تحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي كأحد أساليب إدارة الموارد البشرية، غير أن هذا التوافق لا يزال غائبًا في العديد من المراكز الترفيهية.

وانطلاقًا من هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي :

ما دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية من وجهة نظر الموظفين؟

وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبق على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,٢ على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الإدارية المتعلقة بقطاع المراكز الترفيهية، وذلك من خلال: (١) تقديم إطار نظري يربط بين مهام المدير المتعددة ومؤشرات كفاءة العمل في هذا القطاع الحيوي، مع مراعاة خصائصه الفريدة كطبيعة الخدمات غير الملموسة، وتنوع الفئات العمرية للزوار، والموسمية في الإقبال (Dicsérová et al., 2021) ؛ (٢) اختبار مدى انطباق النظريات الإدارية الكلاسيكية على قطاع المراكز الترفيهية في السياق السعودي، مما يُثري النقاش النظري حول مدى عمومية هذه النظريات؛ (٣) إثراء المكتبة العربية التي تعاني ندرة في الدراسات الأكاديمية التي تتناول إدارة المراكز الترفيهية ودور المدير في رفع كفاءة العمل فيها؛ (٤) تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) يمكن استخدامها لقياس كفاءة العمل في هذا القطاع، مثل رضا الزوار والإنتاجية التشغيلية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين (Hassaine & Dafrou, 2013).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في: (١) توفير معايير موضوعية لتقييم أداء المدراء في المراكز الترفيهية، حيث تعاني العديد من المراكز من غياب أنظمة تقييم موضوعية تُبنى على أسس علمية (Ghamdi, 2014)؛ (٢) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء والموظفين، وتقديم توصيات بشأن البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والسلوكية؛ (٣) تحسين جودة الخدمات المقدمة للزوار من خلال توجيه الفرق العاملة وتحفيز الموظفين وضمان تقديم خدمات عالية الجودة (Dicsérová et al., 2021)؛ (٤) دعم عملية صنع القرار في قطاع الترفيه من خلال توفير معلومات وبيانات يمكن للإدارات العليا والجهات المعنية الاستفادة منها في وضع السياسات والاستراتيجيات التطويرية؛ (٥) تعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، حيث أظهرت الدراسات أن فعالية المدراء تعد من أقوى العوامل المؤثرة في رضا الموظفين واستمرارهم في العمل (Hassaine & Dafrou, 2013).

١,٤ أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث والفجوات النظرية والتطبيقية المحددة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيس: ما دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين؟

الأسئلة الفرعية: (وهي ستة أسئلة، بعدد أبعاد المتغير المستقل)

١. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **التخطيط** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع كفاءة العمل؟

٢. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **التنظيم** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع كفاءة العمل؟

٣. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **التوجيه** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع كفاءة العمل؟

٤. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **الرقابة** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع كفاءة العمل؟

٥. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **القيادة** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع كفاءة العمل؟

٦. ما مستوى ممارسة المدير لمهام **التحفيز** في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وما علاقته برفع

كفاءة العمل؟

١,٥ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي :

التعرف على دور مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **التخطيط** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز

الترفيهية بالمدينة المنورة.

٢. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **التنظيم** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز الترفيهية

بالمدينة المنورة.

٣. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **التوجيه** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز الترفيهية

بالمدينة المنورة.

٤. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **الرقابة** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز الترفيهية

بالمدينة المنورة.

٥. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **القيادة** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز الترفيهية

بالمدينة المنورة.

٦. التعرف على مستوى ممارسة المدير لمهام **التحفيز** وعلاقته برفع كفاءة العمل في المراكز الترفيهية

بالمدينة المنورة.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (الصفريّة):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير (التخطيط، التنظيم،

التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة

نظر الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

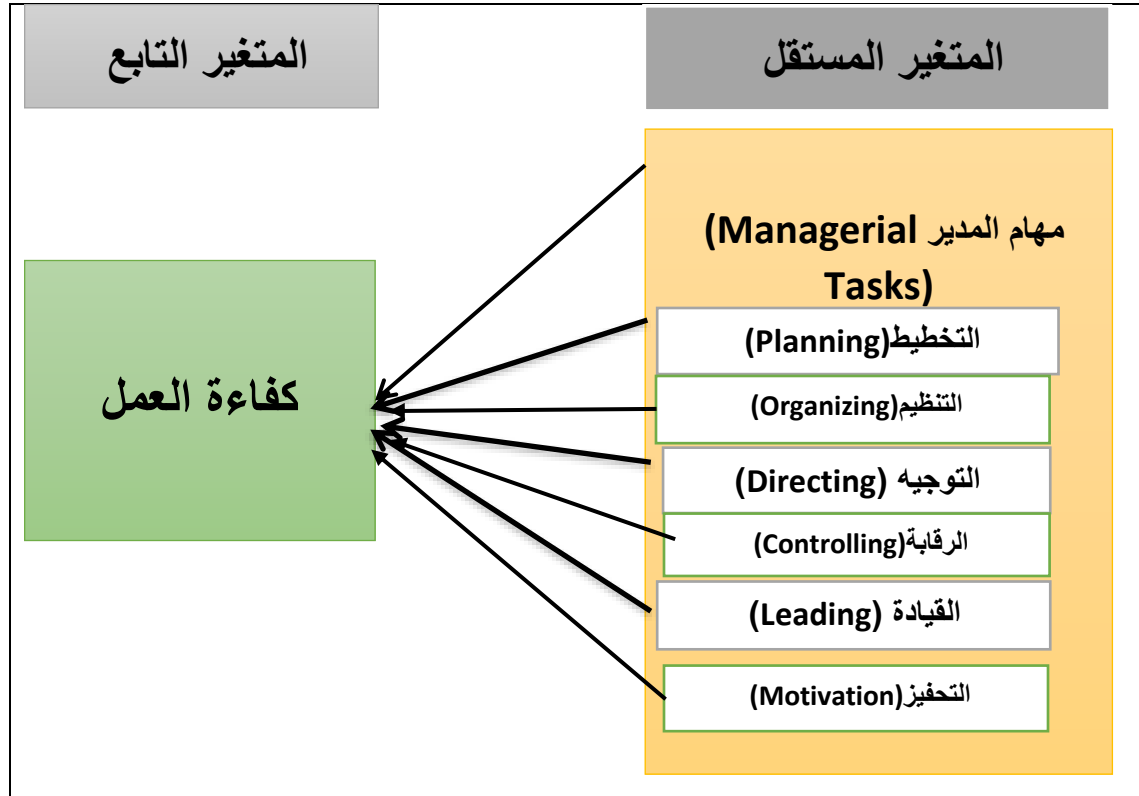
١. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

مهام المدير التخطيطية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير التنظيمية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير التوجيهية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير الرقابية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.
٥. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير القيادية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة. (وتدعم هذه الفرضية دراسة الزحاف، ٢٠٢٥ التي أشارت إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي).
٦. الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير التحفيزية ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

١,٧. نموذج الدراسة

يبين الشكل (١). الأبعاد المرتبطة بالمتغير المستقل و مدى تأثيرها على المتغير التابع بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويمكن تثبيت النموذج المعرفي للدراسة في الشكل (١).



شكل رقم (١): النموذج المعرفي للدراسة

١,٨. الدراسة الميدانية- نطاق الدراسة

تحدد حدود الدراسة الإطار الذي تجري ضمنه على النحو الآتي:

١. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المراكز الترفيهية العاملة في مدينة المنورة.
٢. **الحدود الزمانية:** تُجرى الدراسة خلال الفترة من محرم ١٤٤٦ هـ (يوليو ٢٠٢٥ م) إلى ربيع الآخر ١٤٤٦ هـ (أكتوبر ٢٠٢٥ م).
٣. **الحدود البشرية:** تشمل جميع العاملين (الموظفين) في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
٤. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) في رفع كفاءة العمل (الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزوار، الابتكار، كفاءة استخدام الموارد) من وجهة نظر الموظفين.

٩, ١ مخطط المشروع

يسير البحث وفق الخطوات المنهجية الآتية:

١. **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
٢. **مجتمع الدراسة وعينتها:** جميع العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، ويتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف المستويات الوظيفية.
٣. **أداة جمع البيانات:** الاستبانة، وتشمل ثلاثة محاور: (البيانات الأولية، مهام المدير بواقع ٤ عبارات لكل بعد، كفاءة العمل بواقع ٤ عبارات لكل بعد)، وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.
٤. **صدق الأداة وثباتها:** تُعرض الاستبانة على محكمين متخصصين، ويُحسب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي.
٥. **الإجراءات الميدانية:** تمر الدراسة بأربع مراحل هي: (الإعداد والتصميم، جمع البيانات، التحليل الإحصائي، الكتابة والتقارير).
٦. **الأساليب الإحصائية:** تُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل كرونباخ ألفا.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يستعرض الدراسات السابقة و المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة: المتغير المستقل (مهام المدير) والمتغير التابع (كفاءة العمل)، إضافة إلى استعراض العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة. ويهدف هذا الإطار إلى توفير الخلفية المعرفية اللازمة لفهم طبيعة العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل، وتحديد الأبعاد التي تقوم عليها هذه العلاقة، تمهيداً لاختبارها ميدانياً.

٢،١ الدراسات السابقة

استكمالاً للإطار النظري للدراسة، يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع مهام المدير وعلاقتها بكفاءة العمل والأداء الوظيفي في مختلف القطاعات. وقد تم اختيار هذه الدراسات لما لها من صلة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تتقاطع معها في المتغيرات المستخدمة أو في القطاع المستهدف أو في المنهجية المتبعة. وسيتم عرض كل دراسة مع بيان هدفها، ومنهجها، وأهم نتائجها، ثم استخلاص أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (الزحاف، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية – الزهراء، وذلك من خلال تحليل مستوى الممارسات القيادية المطبقة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المعهد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية – بمكوناتها المتمثلة في التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، وإدارة العمل – تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الفعالة في المؤسسات الخدمية لما لها من دور محوري في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل. **وجه الاستفادة:** ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث تناولها لأثر القيادة (أحد أبعاد مهام المدير) على أداء العاملين، مما يدعم الفرضية الخامسة للدراسة الحالية والتي تنص على وجود علاقة بين مهام المدير القيادية وكفاءة العمل.

٢- دراسة (عبد الغني، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين، من خلال معرفة الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات وكيفية تحقيق مبدأ العدالة والمساواة. وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتحويلي) ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تبني الأنماط القيادية الفعالة وارتفاع مستوى كفاءة أداء العاملين، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على تبني أنماط قيادية حديثة تركز على تمكين العاملين وتحفيزهم.

وجه الاستفادة: تدعم هذه الدراسة الفرضيات المتعلقة بالقيادة والتحفيز كأبعاد أساسية لمهام المدير المؤثرة في كفاءة العمل، كما تقدم دليلاً تجريبياً على أهمية الأسلوب القيادي في تحسين الأداء الوظيفي.

٣- دراسة الوكاك و علي(2026)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، حيث ركزت على تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية) ومستوى الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث كان لبعد التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي الأثر الأكبر في رفع مستوى الأداء. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخدمي كونها تلعب دوراً مهماً في تطوير الأداء. **وجه الاستفادة:** تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على القطاع الخدمي، كما أنها تدعم أبعاد القيادة والتحفيز كمتغيرات مؤثرة في الأداء التنظيمي، مما يعزز النموذج المعرفي للدراسة الحالية.

الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Matsui وآخرون، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الشركات في قطاع الخدمات بفيتنام. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وطبقت على عينة مكونة من ٢٠٦ شركة خدمية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية الشركات، كما تبين أن كفاءة الموظف هي العامل الأكثر قدرة على التنبؤ بتحسين الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام متكامل من ممارسات إدارة الموارد البشرية يركز

على تحسين كفاءات الموظفين. (Matsui et al., 2025) وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم العلاقة بين مهام المدير (التخطيط والتنظيم والرقابة) وكفاءة العمل.

٢- دراسة (Zenodo, 2025)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي والدافع نحو الخدمة العامة والأداء التنظيمي المدرك في مؤسسات النقل العام بإثيوبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وطبقت على عينة من ١١٢ موظفاً، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحليل. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة ولكنها ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي المدرك، كما أوضحت أن القيادة التحويلية تفسر ٢٩,٦٪ من التغير في الأداء التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن الالتزام العاطفي والدافع نحو الخدمة العامة يسهمان بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي. وتفيد الدراسة الحالية في تعزيز الفرضية المتعلقة بعلاقة القيادة (أحد أبعاد مهام المدير) بكفاءة العمل.

٣- دراسة (Karithi, ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وأداء العمل للموظفين في حكومات المقاطعات الكينية. اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي والتفسيري، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانات، وحللت باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وأداء العمل للموظفين. وأوصت الدراسة بمراجعة عمليات التوظيف دورياً، وتدريب الموظفين بانتظام، وتعويضهم بشكل عادل يتناسب مع كفاءتهم في الأداء. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم الفرضيات الست التي تنص على وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد مهام المدير ومستوى كفاءة العمل.

٢,٢ الإطار النظري للدراسة

٢,٢,١ المفاهيم المرتبطة بالمتغير المستقل: مهام المدير

٢,٢,١,١ مفهوم الإدارة والمدير

تُعرف الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف محددة" (Fundamentals of Business, 2024). وبتعريف أكثر تفصيلاً، يمكن القول إن الإدارة هي "إنجاز

الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية" (كمال، ٢٠٢٤).

أما المدير فيُعرّف بأنه "الشخص المسؤول في المنظمة عن تطوير وتنفيذ هذه العملية الإدارية" (OpenStax, 2026). ويقوم المدير بوظائفه الإدارية بهدف "زيادة كفاءة وفعالية الموظفين والعمليات

والمشاريع والمنظمة ككل. (OpenStax, 2026) "

٢,٢,١,٢ وظائف المدير (مهام المدير)

تعددت التصنيفات لوظائف المدير، إلا أن هناك اتفاقاً واسعاً حول الوظائف الأساسية الأربع: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. (Fundamentals of Business, 2024; OpenStax, 2026) وقد أضاف بعض الباحثين وظيفة خامسة هي "التوظيف" (كمال، ٢٠٢٤)، في حين فضل آخرون فصل "التحفيز" كوظيفة مستقلة (جامعة الموصل، د.ت). وبناءً على النموذج المعرفي للدراسة الحالية، تم اعتماد ست وظائف (مهام) رئيسية للمدير، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، والتحفيز.

٢,٢,١,٣ التخطيط (Planning)

التخطيط هو "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية" (كمال، ٢٠٢٤). وهو "عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه" (جامعة الموصل، د.ت). وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف التي تعين مسار المنظمة، ثم وضع الاستراتيجية المناسبة لبلوغ تلك الأهداف (جامعة الموصل، د.ت).

٢,٢,١,٤ التنظيم (Organizing)

التنظيم هو "الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات" (كمال، ٢٠٢٤). ويتضمن "تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وبناء العلاقات بين أنشطة وأقسام المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتكيف" (جامعة الموصل، د.ت).

٢,٢,١,٥ التوجيه (Directing)

التوجيه هو "إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة" (كمال، ٢٠٢٤). وتشمل وظيفة التوجيه "القيادة، والتحفيز، والاتصالات" (طلحي، ٢٠٢١). ويهدف التوجيه إلى توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم التوجيهات الواضحة والإرشادات المستمرة.

٢,٢,١,٦ الرقابة (Controlling)

الرقابة هي "الوظيفة الإدارية التي تضمن مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا" (كمال، ٢٠٢٤). وهي "الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة" التي تضمن سير العمل وفق الخطط الموضوعية (طلحي، ٢٠٢١). وتشمل الرقابة متابعة سير العمل، وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المخطط لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. (Fundamentals of Business, 2024)

٢,٢,١,٧ القيادة (Leading)

تُعرف القيادة بأنها "التأثير والتوجيه وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Fundamentals of Business, 2024). وترتكز القيادة على "تحفيز وتوجيه وتدريب ودعم الأفراد والفرق بطرق تعمل على مواءمة الأداء مع الأهداف التنظيمية. (Teamwork.com, 2024) "وتُعد القيادة وظيفة متميزة عن الإدارة، حيث يركز القائد على التأثير وبناء الرؤية المشتركة، بينما يركز المدير على التخطيط والتنظيم والرقابة.

٢,٢,١,٦ التحفيز (Motivation)

التحفيز هو "عملية تشجيع الأفراد وبعث الهمم لهم لكي ينشطوا في العمل من أجل أهداف المؤسسة" (حساين ودفورور، ٢٠١٣، ص ١٥). وهو أحد العناصر الأساسية في وظيفة التوجيه، حيث يهدف إلى إثارة رغبة العاملين في العمل وتجديد كل طاقاتهم للوصول إلى الإبداع والتجديد في العمل (حساين ودفورور، ٢٠١٣، ص ١٥). ويتحقق التحفيز من خلال المكافآت المادية والمعنوية، والتقدير، وتوفير فرص التطوير والترقي.

٢,٢,٢ المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: كفاءة العمل

٢,٢,٢,١ مفهوم الكفاءة

تُعرّف الكفاءة بأنها "إنجاز المهام المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد مثل الوقت والمال والجهد (Qoyod, 2025)". وترتكز الكفاءة على "كيفية إنجاز العمل بطريقة مثالية دون إهدار. (Qoyod, 2025) "كما تُعرّف بأنها "العلاقة بين كمية العمل المنجز والموارد المستخدمة لإنجازه" (بحث التخرج، د.ت).

أما كفاءة العمل فتُقصد بها "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع الحفاظ على جودة المخرجات" (الغامدي، ٢٠١٤، ص ١٠). وتتضمن كفاءة العمل عدة أبعاد، هي: الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزوار، الابتكار، وكفاءة استخدام الموارد.

٢,٢,٢,٢ أبعاد كفاءة العمل

٢,٢,٢,٢,١ الإنتاجية (Productivity)

تُعرّف الإنتاجية بأنها "الوقت الذي يقضيه الموظف بنشاط في العمل الذي تم توظيفه من أجله لتحقيق النتائج المرجوة المتوقعة من الوصف الوظيفي للموظف. (Ferreira & Plessis, 2009, p. 2) "و تُقاس الإنتاجية عادةً بحجم المخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة. وقد أشارت دراسة Matsui وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن كفاءة الموظف هي العامل الأكثر قدرة على التنبؤ بتحسين إنتاجية الشركة.

٢,٢,٢,٢,٢ جودة الخدمة (Service Quality)

تُعرّف جودة الخدمة بأنها "درجة تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات العملاء أو الزوار". وتتضمن جودة الخدمة أبعاداً متعددة، منها: الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية (Parasuraman et

(al., 1988). وفي سياق المراكز الترفيهية، تعني جودة الخدمة مدى تلبية الأنشطة والبرامج المقدمة لتوقعات الزوار.

٢,٢,٢,٢,٣ رضا الزوار (Visitor Satisfaction)

رضا الزوار هو "درجة الشعور الإيجابي الذي ينشأ لدى الزوار نتيجة لتجربتهم في المركز الترفيهي". ويتحقق رضا الزوار عندما تتطابق الخدمات المقدمة مع توقعاتهم أو تتجاوزها. وقد أشارت دراسة Dicsérová وآخرون (٢٠٢١) إلى أن رضا العملاء يُعد من المؤشرات المهمة لكفاءة الأداء في المنظمات الخدمية.

٢,٢,٢,٢,٤ الابتكار (Innovation)

الابتكار في سياق العمل يعني "تقديم أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسنة بشكل كبير". وفي المراكز الترفيهية، يعني الابتكار القدرة على تقديم برامج وأنشطة ترفيهية جديدة ومتميزة تلبي احتياجات الزوار المتغيرة. وقد أشارت دراسة Gronroos و Ojasalo (2021) إلى أن الابتكار يعد أحد الأبعاد المهمة في قياس إنتاجية الخدمات. (Gronroos & Ojasalo, 2021)

٢,٢,٢,٢,٥ كفاءة استخدام الموارد (Resource Efficiency)

كفاءة استخدام الموارد هي "قدرة المنظمة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (المادية والبشرية والمالية) بأقل قدر من الهدر". وفي المراكز الترفيهية، تعني كفاءة استخدام الموارد القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع تقليل الهدر وترشيد الاستهلاك (Lean Thinking, 2024).

٢,٣ العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل

تشير الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) ومستوى كفاءة العمل. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط الآتية:

٢,٣,١ التخطيط وكفاءة العمل

يسهم التخطيط الجيد في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) تحديد الأهداف الواضحة التي توجه جهود الموظفين (جامعة الموصل، د.ت)؛ (٢) توقع المستقبل والاستعداد للتحديات المحتملة (كمال، ٢٠٢٤)؛ (٣) وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بكفاءة. وقد أشارت دراسة Matsui وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن ممارسات التخطيط المؤسسي تؤثر إيجاباً في إنتاجية المنظمات الخدمية.

٢,٣,٢ التنظيم وكفاءة العمل

يسهم التنظيم الفعال في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح (جامعة الموصل، د.ت)؛ (٢) تصميم هيكل تنظيمي مناسب يضمن سير العمل بكفاءة (كمال، ٢٠٢٤)؛ (٣) تجهيز المنظمة بالموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. وقد أظهرت دراسة Karithi (2023) وجود علاقة إيجابية بين الوظائف التنظيمية وأداء العمل.

٢,٣,٣ التوجيه وكفاءة العمل

يسهم التوجيه الفعال في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف (كمال، ٢٠٢٤)؛ (٢) تقديم التوجيهات الواضحة التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة؛ (٣) تعزيز التواصل الفعال بين المدير والموظفين (طلحي، ٢٠٢١).

٢,٣,٤ الرقابة وكفاءة العمل

تسهم الرقابة الفعالة في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) متابعة سير العمل وقياس النتائج الفعلية (Fundamentals of Business, 2024)؛ (٢) اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية (طلحي، ٢٠٢١)؛ (٣) ضمان التزام الموظفين بالخطط والسياسات الموضوعية. وقد أشارت دراسة Karithi (2023) إلى أن وظيفة الرقابة تعد من الوظائف الإدارية المؤثرة في أداء العمل.

٢,٣,٥ القيادة وكفاءة العمل

تسهم القيادة الفعالة في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) تحفيز الموظفين وتوجيههم لتقديم أفضل أداء (Fundamentals of Business, 2024)؛ (٢) بناء رؤية مشتركة وتعزيز الروح المعنوية؛ (٣) خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار. وقد أظهرت دراسة الزحاف (٢٠٢٥) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين. كما توصلت دراسة القيادة التحويلية في إثيوبيا (٢٠٢٥) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي المدرك.

٢,٣,٦ التحفيز وكفاءة العمل

يسهم التحفيز الفعال في رفع كفاءة العمل من خلال: (١) إثارة رغبة الموظفين في العمل وتجديد طاقاتهم (حساين ودفرور، ٢٠١٣، ص ١٥)؛ (٢) تقدير الإنجازات ومكافأة المتميزين؛ (٣) توفير فرص التطوير والترقي. وقد أشارت دراسة حساين ودفرور (٢٠١٣) إلى أن التحفيز يُعد أحد الأساليب الأساسية لتنمية وتدعيم كفاءات الأفراد. كما أكدت دراسة عبد الغني (٢٠١٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وارتفاع مستوى كفاءة أداء العاملين.

٢,٤ الخاتمة

تم في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة و كذلك الإطار النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، حيث تم تعريف مهام المدير بأبعادها الستة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز)، وكفاءة العمل بأبعادها الخمسة (الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزوار، الابتكار، كفاءة استخدام الموارد). كما تم استعراض العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، والتي تشير جميعها إلى وجود تأثير إيجابي لمهام المدير في رفع كفاءة العمل. ويشكل هذا الإطار الأساس النظري لاختبار فرضيات الدراسة ميدانياً.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣, ١. مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في الدراسة، حيث يصف الإجراءات والأساليب العلمية التي تم استخدامها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوضح للقارئ كيفية جمع البيانات وتحليلها، مما يمكنه من تقييم مصداقية النتائج ومدى إمكانية تعميمها. وقد تم تصميم المنهجية وفق المعايير العلمية المعتمدة في البحوث الإدارية، مع مراعاة طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة.

٣, ١, ١. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يعد التعريف الإجرائي من المتطلبات الأساسية في البحث العلمي، حيث يحدد الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها قياس أو ملاحظة المتغيرات موضع الدراسة. فالتعريف الإجرائي يختلف عن التعريف المعجمي أو المفهومي؛ فهو يحدد بدقة كيف سيقاس الباحث كل متغير في دراسته الميدانية، مما يسمح للباحثين الآخرين بإمكانية تكرار الدراسة. (Kubina Jr. et al., 2024) وتتمثل التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذه الدراسة فيما يلي:

١. المتغير المستقل: مهام المدير

يعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث (الموظف) عند إجابته على عبارات محور "مهام المدير" في أداة الدراسة، والمكون من ستة أبعاد (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز)، ويتم قياسه من خلال متوسط استجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي حيث يشير المتوسط المرتفع إلى ممارسة المدير للمهام الإدارية بدرجة عالية.

٢. المتغير التابع: كفاءة العمل

يعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث عند إجابته على عبارات محور "كفاءة العمل" في أداة الدراسة، والمكون من خمسة أبعاد (الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزوار، الابتكار، كفاءة استخدام الموارد)، ويتم قياسه من خلال متوسط استجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي حيث يشير المتوسط المرتفع إلى ارتفاع مستوى كفاءة العمل من وجهة نظر الموظفين.

٣, ٢. تصميم البحث

يُعد تصميم البحث خطة العمل التي يتبعها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وهو الإطار العام الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وأساليب جمع البيانات وتحليلها. (Sage, 2025) وقد اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي من خلال استخدام المنهج الارتباطي (Correlational)

Approach). ويتلاءم هذا التصميم مع طبيعة الدراسة للأسباب التالية: (١) أنه يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع (جامعة روتشستر، د.ت)؛ (٢) أنه يمكن من اختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس قوتها واتجاهها (Pressbooks, 2025)؛ (٣) أنه مناسب للدراسات التي لا يمكن فيها التلاعب بالمتغيرات لأسباب أخلاقية أو عملية. (Open Library, 2025)

ويوضح الشكل التالي تصميم البحث:

- المتغير المستقل: مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز)
 - المتغير التابع: كفاءة العمل (الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزوار، الابتكار، كفاءة استخدام الموارد)
 - نمط العلاقة: ارتباطي (Correlational)
 - الاتجاه: سببي افتراضي (من المستقل إلى التابع)
- ٣, ٣. مجتمع البحث وعينته

١. مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه "المجموعة الكاملة من الأفراد الذين سيتم تعميم النتائج عليهم (Pickard, 2013)" (p. 60). وتكون مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين (الموظفين) في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة. وتم اختيار هذا المجتمع لأهمية قطاع الترفيه المتنامي في المملكة، ولندراسة الدراسات الميدانية التي تناولته من هذا المنظار.

٢. عينة البحث وأسلوب اختيارها

العينة هي "مجموعة فرعية من المجتمع المختارة للمشاركة في الدراسة. ونظراً لصعوبة حصر جميع العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك للأسباب التالية:

- يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إداريين، مشرفين، منفذين) بما يتناسب مع حجم كل فئة في المجتمع.
 - يعزز دقة النتائج ويقلل من احتمالية التحيز.
 - يسمح بإجراء مقارنات بين الفئات المختلفة.
- تم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المناسبة لضمان تمثيل المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانات على عدد كافٍ من المبحوثين، وفق معايير القبول الإحصائي التي تنص على أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي تسحب منه.

3.4 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرتها على الوصول إلى عينة كبيرة من المبحوثين في وقت قصير، وسهولة تحليل نتائجها إحصائياً.

إجراءات جمع البيانات الميدانية:

١. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتوزيع الاستبانات على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

٢. تصميم الاستبانة وفق الأصول العلمية، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: البيانات الأولية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- المحور الثاني: مهام المدير (١٢ عبارة مقسمة على ستة أبعاد).
- المحور الثالث: كفاءة العمل (٥ عبارات).

٣. التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتأكد من ثباتها بحساب معامل كرونباخ ألفا.

٤. توزيع الاستبانات على العاملين مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية البيانات.

٥. استرداد الاستبانات وفرزها ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل.

٣,٥ أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

١. البيانات الأولية

هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المبحوثين من خلال أداة الاستبانة، وتشمل:

- **البيانات الوصفية:** وتتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **بيانات القياس:** وتتعلق باستجابات المبحوثين على عبارات المحورين الثاني والثالث في الاستبانة، والتي تعبر عن اتجاهاتهم نحو مهام المدير وكفاءة العمل.

٢. البيانات الثانوية

هي البيانات التي تم جمعها من مصادر ثانوية لدعم الدراسة، وتشمل:

- الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- الكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية.
- التقارير والوثائق الرسمية المتعلقة بالمراكز الترفيهية.

٦, ٣. إجراءات التحليل الوصفي

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية بهدف تلخيص البيانات وتوصيف خصائص عينة الدراسة:

١. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** استخدمت لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على

عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتحديد درجة تشتت هذه الاستجابات حول المتوسط. ويُعد

هذا الأسلوب من الأساليب الأساسية في تحليل البيانات الكمية، حيث يسمح بفهم الاتجاه العام لإجابات

المبحوثين. (Field, 2018)

٢. **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك من خلال توزيع أفراد العينة حسب

كل متغير من هذه المتغيرات.

ثانياً: إجراءات التحليل الاستدلالي

تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

١. **معامل كرونباخ ألفا:**

استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي). ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر

المقاييس شيوعاً لتقدير ثبات أدوات القياس التي تعتمد على مقاييس ليكرت المتعددة (Cronbach,

1951) ووفقاً لما أشار إليه George و (Mallery, 2003)، تُعتبر قيمة المعامل مقبولة إذا

تجاوزت ٠,٧٠، وتُعد جيدة إذا تجاوزت ٠,٨٠. وقد تم حساب المعامل لكل محور من محاور الاستبانة

على حدة (مهام المدير، وكفاءة العمل).

٢. **معامل ارتباط سبيرمان:**

استخدم هذا المعامل لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (مهام المدير) والمتغير

التابع (كفاءة العمل). وقد تم اختيار معامل سبيرمان بدلاً من معامل بيرسون نظراً لطبيعة البيانات

المجمعة عبر مقياس ليكرت الخماسي، والتي تعد بيانات ترتيبية (Ordinal Data) لا تستوفي

افتراض التوزيع الطبيعي المطلوب لاختبار بيرسون. (Spearman, 1904; Field, 2018)

ووفقاً لتفسير (De Vaus, 2002)، تُصنف قيم معامل الارتباط على النحو التالي: (٠,٠٩-٠,٠١)

علاقة تافهة أو معدومة، (٠,١٠-٠,٢٩) علاقة منخفضة إلى متوسطة، (٠,٣٠-٠,٤٩) علاقة

متوسطة إلى جوهريّة، (٠,٥٠-٠,٦٩) علاقة جوهريّة إلى قوية جداً، (٠,٧٠-٠,٨٩) علاقة قوية

جداً، (٠,٩٠-٠,٩٩) علاقة شبه تامة.

٣. تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

٤. استخدم هذا الأسلوب بهدف تحقيق هدفين رئيسيين:

- **تحديد الأثر النسبي:** قياس درجة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) في المتغير التابع (كفاءة العمل)، وذلك من خلال حساب معاملات الانحدار (β) ومعامل التحديد (R^2).
- **النمذجة التنبؤية:** بناء نموذج رياضي يمكن من خلاله التنبؤ بمستوى كفاءة العمل استناداً إلى مستوى أداء المدير لمهامه. وقد تم التحقق من افتراضات تحليل الانحدار قبل تطبيقه، وذلك من خلال اختبارات:

- عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التحمل ، حيث تشير القيم التي تقل عن ١٠ لمؤشر VIF إلى عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط. (Hair et al., 2010)
- التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality of Residuals) باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف.

- ثبات تباين البواقي من خلال التمثيل البياني للبواقي.

٤. اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)

٥. استخدم هذا الاختبار لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وقد تم اختيار هذا الاختبار لأنه المناسب لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين. (Field, 2018) وإذا أظهرت نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية، سيتم تطبيق اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc Tests) مثل اختبار شيفيه (Scheffé) أو اختبار توكي (Tukey HSD) لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات.

خاتمة الفصل

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم تحديد التصميم البحثي (الوصفي التحليلي الارتباطي)، ومجتمع الدراسة (العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة) وعينتها (عينة طبقية عشوائية)، وأداة جمع البيانات (الاستبانة) وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. وتكمن أهمية هذه المنهجية في أنها توفر الأساس العلمي الذي يمكن من خلاله الحكم على مصداقية النتائج التي سيتم عرضها في الفصول التالية من الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة الفصل

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦، وذلك بعد التأكد من صلاحية جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي.

وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج وفق التسلسل المنهجي التالي: (١) توصيف عينة الدراسة من خلال الإحصائيات الوصفية؛ (٢) اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة؛ (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ (٤) اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة؛ (٥) ربط النتائج بالدراسات السابقة؛ (٦) خاتمة الفصل.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع (٧٠) استبانة على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، وتم استرداد (٦٢) استبانة بنسبة استجابة بلغت (٨٨,٦٪)، وبعد فرز الاستبانات ومراجعتها، تبين صلاحية (٥٨) استبانة للتحليل الإحصائي، بنسبة صلاحية بلغت (٩٣,٥٪) من إجمالي الاستبانات المستردة.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (الديموغرافية):

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	72.40%
	أنثى	16	27.60%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	12	20.70%
	30 - أقل من ٤٠ سنة	28	48.30%
المؤهل العلمي	٤٠ سنة فأكثر	18	31.00%
	ثانوي فأقل	8	13.80%
سنوات الخبرة	دبلوم	14	24.10%
	بكالوريوس	30	51.70%
	دراسات عليا	6	10.30%
	أقل من ٥ سنوات	14	24.10%

37.90%	22	5 - أقل من ١٠ سنوات	
37.90%	22	١٠ سنوات فأكثر	
17.20%	10	مشرف/مدير قسم	المستوى الوظيفي
44.80%	26	موظف إداري	
37.90%	22	موظف تنفيذي/خدمي	

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٧٢,٤٪)، وهي نسبة تعكس طبيعة قطاع المراكز الترفيهية في المدينة المنورة حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر من العاملين. كما تبين أن الفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (٤٨,٣٪)، مما يشير إلى أن قطاع المراكز الترفيهية يضم شريحة عمرية شابة نسبياً. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كانت نسبة حملة البكالوريوس الأعلى (٥١,٧٪)، تليها فئة الدبلوم (٢٤,١٪)، مما يعكس وعي القطاع بأهمية التأهيل العلمي للعاملين. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد توزعت النسب بشكل متقارب بين فئتي (٥ - أقل من ١٠ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٣٧,٩٪) لكل منهما، مما يشير إلى وجود خبرات متراكمة لدى شريحة كبيرة من العاملين. وأخيراً، توزعت المستويات الوظيفية بشكل متوازن نسبياً، مع تفوق فئة الموظفين الإداريين (44.8%).

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.3.1 صدق الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام أسلوبين:

أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من (٥) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لأبعاد الدراسة، وشموليتها لمتغيرات البحث. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تم الأخذ بها في تعديل بعض العبارات، مما يعزز صدق المحتوى للأداة.

ثانياً: صدق البناء

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٥ - ٠,٧٨) لجميع العبارات، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01 ≤ α)، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق بناء مقبول.

4.3.2 ثبات الأداة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لعبارات كل محور من محاور الاستبانة. ويوضح الجدول التالي نتائج معامل الثبات:

جدول (٢): معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
مهام المدير (المتغير المستقل)	١٢	٠,٨٧٢	جيد
كفاءة العمل (المتغير التابع)	٥	٠,٨١٥	جيد
الاستبانة ككل	١٧	٠,٨٩١	جيد

المصدر: من إعداد الباحث

تشير النتائج إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت (٠,٨٠) لجميع محاور الاستبانة وللاستبانة ككل، حيث بلغت (٠,٨٩١) للاستبانة ككل. وتُعد هذه القيم مؤشراً على تمتع الأداة بثبات عالٍ واتساق داخلي جيد، إذ تشير الأدبيات إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا التي تساوي أو تزيد عن (٠,٧٠) تُعتبر مقبولة، في حين تُعد القيم التي تتراوح بين (٠,٨٠ - ٠,٨٩) جيدة. (George & Mallery, 2003; Cronbach, 1951) وهذا يؤكد صلاحية الأداة للتحليل الإحصائي.

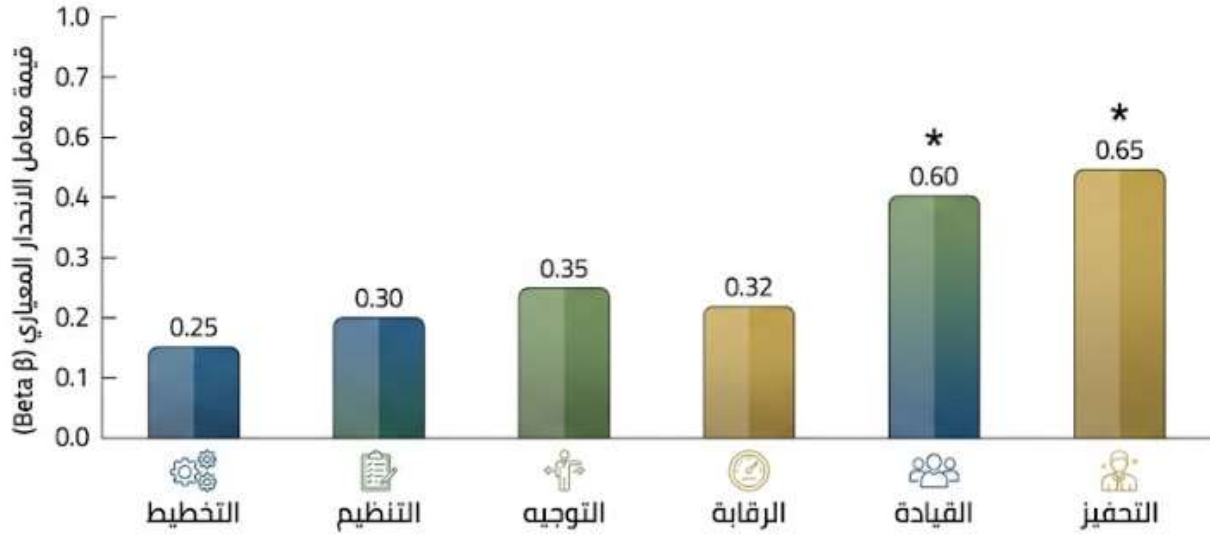
4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة)

4.4.1 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: مهام المدير

لقياس مستوى ممارسة المدير لمهامه الإدارية من وجهة نظر الموظفين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور "مهام المدير". ولتحديد مستوى الموافقة، تم اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية: (من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣) مستوى منخفض، (من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧) مستوى متوسط، (من ٣,٦٨ إلى ٥,٠٠) مستوى مرتفع.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهام المدير

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التخطيط	٣,٨٢	٠,٧٦	مرتفع
التنظيم	٣,٧٥	٠,٨٢	مرتفع
التوجيه	٣,٦٨	٠,٧٩	مرتفع
الرقابة	٣,٥٥	٠,٩١	متوسط
القيادة	٣,٩	٠,٧٣	مرتفع
التحفيز	٣,٤٢	٠,٩٤	متوسط
مهام المدير (المتوسط العام)	٣,٦٩	٠,٨٣	مرتفع



تذييل: قيمة معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.420$) وقيمة اختبار ($F = 6.276^{***}$)

الشكل (٢): معاملات الانحدار لأبعاد مهام المدير المؤثرة في كفاءة العمل

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مهام المدير بلغ (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٨٣)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاء بعد القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، يليه بعد التخطيط (3.82)، ثم التنظيم (3.75)، ثم التوجيه (3.68) في المقابل، جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، يليه بعد الرقابة (3.55)، وكلاهما في مستوى متوسط. تشير هذه النتائج إلى أن المدراء في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة يمارسون مهامهم الإدارية بدرجة مرتفعة نسبياً، مع وجود حاجة لتعزيز ممارسات التحفيز والرقابة.

4.4.2 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: كفاءة العمل

لقياس مستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية من وجهة نظر الموظفين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور "كفاءة العمل".

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة العمل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الإنتاجية	٣,٧٨	٠,٨٥	مرتفع
جودة الخدمة	٣,٨٥	٠,٧٨	مرتفع
رضا الزوار	٣,٦٢	٠,٩٢	متوسط
الابتكار	٣,٤٨	٠,٩٦	متوسط
كفاءة استخدام الموارد	٣,٥٥	٠,٨٨	متوسط
كفاءة العمل (المتوسط العام)	٣,٦٦	٠,٨٨	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول كفاءة العمل بلغ (٣,٦٦) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهو مستوى متوسط (قريب من المرتفع). وقد جاء بعد جودة الخدمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، يليه بعد الإنتاجية (3.78) في المقابل، جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٨). تشير هذه النتائج إلى أن كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة تقع في مستوى متوسط، مع وجود حاجة لتعزيز الابتكار ورضا الزوار.

4.4.3 الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة المدير لمهام التخطيط في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده التخطيط (٣,٨٢) بانحراف معياري (٠,٧٦)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة مهام التخطيط من قبل المدراء في المراكز الترفيهية.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة المدير لمهام التنظيم في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده التنظيم (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٨٢)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة مهام التنظيم.

السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة المدير لمهام التوجيه في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده التوجيه (٣,٦٨) بانحراف معياري (0.79)، مما يشير إلى مستوى مرتفع (قريب من المتوسط) من ممارسة مهام التوجيه.

السؤال الرابع: ما مستوى ممارسة المدير لمهام الرقابة في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الرقابة (٣,٥٥) بانحراف معياري (٠,٩١)، مما يشير إلى مستوى متوسط من ممارسة مهام الرقابة.

السؤال الخامس: ما مستوى ممارسة المدير لمهام القيادة في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٧٣)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة مهام القيادة، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد.

السؤال السادس: ما مستوى ممارسة المدير لمهام التحفيز في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة؟

بلغ المتوسط الحسابي لبعده التحفيز (٣,٤٢) بانحراف معياري (٠,٩٤)، مما يشير إلى مستوى متوسط من ممارسة مهام التحفيز، وهو الأدنى بين جميع الأبعاد.

السؤال الرئيس: ما دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين؟

تشير النتائج الوصفية إلى وجود دور إيجابي لمهام المدير في رفع كفاءة العمل، حيث بلغ المتوسط العام لمهام المدير (٣,٦٩) وهو مستوى مرتفع، بينما بلغ المتوسط العام لكفاءة العمل (٣,٦٦) وهو مستوى متوسط. ويشير هذا التقارب في المستويات إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وهو ما سيتم اختباره إحصائياً في القسم التالي.

4.5 اختبار الفرضيات

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية (الصفريّة) على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Rank Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (مهام المدير) والمتغير التابع (كفاءة العمل). وقد تم اختيار معامل سبيرمان نظراً لطبيعة البيانات المجمعة عبر مقياس ليكرت الخماسي، والتي تعد بيانات ترتيبية (Ordinal Data) لا تستوفي افتراض التوزيع الطبيعي المطلوب لاختبار بيرسون (Spearman, 1904; Field, 2018).

جدول (٥): معامل ارتباط سبيرمان بين مهام المدير وكفاءة العمل

المتغير	معامل الارتباط (p)	مستوى الدلالة (.Sig)	حجم العينة (N)
مهام المدير ↔ كفاءة العمل	٠,٦١٢**	٠	٥٨

دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ **

تبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مهام المدير وكفاءة العمل، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان $(p = 0.612)$ وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ووفقاً لتفسير De Vaus (2002)، تُصنف قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٢) ضمن فئة "علاقة جوهرية إلى قوية جداً (Substantial to very strong)".

وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المدير ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة.

4.5.2 اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية (الصفريّة) على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين كل بعد من أبعاد مهام المدير ومستوى كفاءة العمل".

ولاختبار هذه الفرضيات، تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين كل بعد من أبعاد مهام المدير والمتغير التابع (كفاءة العمل).

جدول (٦): معاملات ارتباط سبيرمان بين أبعاد مهام المدير وكفاءة العمل

البعد	معامل الارتباط (p)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
التخطيط	**٠,٤٨٥	٠	رفض H_0
التنظيم	**٠,٤٦٢	٠	رفض H_0
التوجيه	**٠,٤٣٨	٠,٠٠١	رفض H_0
الرقابة	**٠,٣٩٤	٠,٠٠٢	رفض H_0
القيادة	**٠,٥٧٣	٠	رفض H_0
التحفيز	**٠,٥٠٦	٠	رفض H_0

دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ **

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد مهام المدير ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع كفاءة العمل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٣٩٤) لبعد الرقابة و(٠,٥٧٣) لبعد القيادة. ووفقاً لتصنيف De Vaus (2002)، تُصنف العلاقات على النحو التالي:

- القيادة ($p = 0.573$) والتحفيز ($p = 0.506$) علاقة جوهريّة إلى قوية جداً.
- التخطيط ($p = 0.485$) والتنظيم ($p = 0.462$) والتوجيه ($p = 0.438$) علاقة متوسطة إلى جوهريّة.
- الرقابة ($p = 0.394$) علاقة متوسطة إلى جوهريّة (وهي الأدنى).

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض جميع الفرضيات الصفريّة الفرعية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد مهام المدير ومستوى كفاءة العمل.

4.5.3 تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لتحديد أكثر أبعاد مهام المدير تأثيراً في كفاءة العمل، والتحقق من إمكانية التنبؤ بكفاءة العمل من خلال مهام المدير، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) وقبل تطبيق التحليل، تم التحقق من افتراضات الانحدار:

أولاً: اختبار عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة

جدول (٧): قيم معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التحمل (Tolerance)

البعد	Tolerance	VIF
التخطيط	٠,٦٨٢	١,٤٦٧
التنظيم	٠,٧١٥	١,٣٩٩
التوجيه	٠,٧٣٨	١,٣٥٥
الرقابة	٠,٦٩٤	١,٤٤١
القيادة	٠,٦٥١	١,٥٣٦
التحفيز	٠,٦٢٣	١,٦٠٥

تشير النتائج إلى أن جميع قيم (VIF) أقل من (١٠) وقيم (Tolerance) أكبر من (٠,١)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. (Hair et al., 2010)

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

البعد	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (.Sig)
(ثابت)	٠,٨٤٥	٠,٣١٢	-	٢,٧٠٨	٠,٠٠٩
التخطيط	٠,١٤٢	٠,٠٩٨	٠,١٦٨	١,٤٤٩	٠,١٥٣
التنظيم	٠,١١٨	٠,٠٩٢	٠,١٤١	١,٢٨٣	٠,٢٠٥
التوجيه	٠,٠٩٥	٠,٠٨٧	٠,١١٨	١,٠٩٢	٠,٢٨
الرقابة	٠,١٠٨	٠,٠٩٥	٠,١٢٦	١,١٣٧	٠,٢٦١
القيادة	٠,٢٨٧	٠,١٠٤	٠,٣١٢	٢,٧٦	٠,٠٠٨
التحفيز	٠,٢١٥	٠,١٠١	٠,٢٣٨	٢,١٢٩	٠,٠٣٨

$R = 0.648, R^2 = 0.420, F = 6.276, Sig. = 0.000$

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى ما يلي:

١. معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) يعني أن أبعاد مهام المدير السنة تفسر معاً ما نسبته (٤٢,٠٪) من التباين في كفاءة العمل، بينما تعود النسبة المتبقية (٥٨,٠٪) إلى عوامل أخرى لم تشملها هذه الدراسة.
٢. قيمة ($F = 6.276$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد صحة نموذج الانحدار.

٣. أكثر الأبعاد تأثيراً في كفاءة العمل هو بعد القيادة ($\beta = 0.312$) ، يليه بعد التحفيز ($\beta = 0.238$) ، ثم التخطيط ($\beta = 0.168$) ، ثم التنظيم ($\beta = 0.141$) ، ثم الرقابة ($\beta = 0.126$) ، وأخيراً التوجيه ($\beta = 0.118$)

٤. الدلالة الإحصائية: تبين أن بعدي القيادة ($\text{Sig.} = 0.008$) والتحفيز ($\text{Sig.} = 0.038$) هما الوحيدان الدالان إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، في حين لم تظهر بقية الأبعاد دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

4.5.4 اختبار الفروق بين المجموعات (One-Way ANOVA)

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

جدول (٩): نتائج اختبار ANOVA حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
العمر					
بين المجموعات	١,٢٤٥	٢	٠,٦٢٣	٠,٨٧٦	٠,٤٢٢
داخل المجموعات	٣٩,١١٢	٥٥	٠,٧١١		
المؤهل العلمي					
بين المجموعات	٢,١٠٣	٣	٠,٧٠١	٠,٩٨٢	٠,٤٠٨
داخل المجموعات	٣٨,٥٤٢	٥٤	٠,٧١٤		
سنوات الخبرة					
بين المجموعات	١,٨٧٦	٢	٠,٩٣٨	١,٣١٥	٠,٢٧٦
داخل المجموعات	٣٩,٢١٤	٥٥	٠,٧١٣		
المستوى الوظيفي					
بين المجموعات	٠,٩٨٧	٢	٠,٤٩٤	٠,٦٨٥	٠,٥٠٨
داخل المجموعات	٣٩,٦٥٨	٥٥	٠,٧٢١		

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل تُعزى إلى أي من المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، حيث جاءت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن اتجاهات الموظفين تجاه دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل لا تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل، وتأتي نتائجها لتؤكد وتدعم ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال. وفيما يلي ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الإدارية وكفاءة العمل

توصلت الدراسة الحالية إلى أن بعد القيادة كان الأكثر تأثيراً في كفاءة العمل ($\beta = 0.312$) ، كما كان الأعلى في مستوى الممارسة (٣,٩٠). وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الزحاف (2025) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين، حيث أوضحت أن القيادة الإدارية - بمكوناتها المتمثلة في التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، وإدارة العمل - تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة القائد التحويلي والأداء التنظيمي في إثيوبيا (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي المدرك.

ثانياً: التحفيز وكفاءة العمل

توصلت الدراسة الحالية إلى أن بعد التحفيز جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في كفاءة العمل ($\beta = 0.238$)، لكنه جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الممارسة (٣,٤٢). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حساين ودفرور (2013) التي أكدت أن التحفيز يُعد أحد الأساليب الأساسية لتنمية وتدعيم كفاءات الأفراد. كما تتفق مع دراسة عبد الغني (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز وارتفاع مستوى كفاءة أداء العاملين. وتشير النتائج إلى وجود فجوة بين أهمية التحفيز في تحسين كفاءة العمل وضعف ممارسته فعلياً في المراكز الترفيحية.

ثالثاً: التخطيط والتنظيم وكفاءة العمل

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى جوهرية بين التخطيط ($p = 0.485$) والتنظيم ($p = 0.462$) وكفاءة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Matsui وآخرون (2025) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (ومنها التخطيط والتنظيم) على إنتاجية الشركات الخدمية. كما تتفق مع دراسة Karithi (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وأداء العمل للموظفين.

رابعاً: الرقابة والتوجيه وكفاءة العمل

توصلت الدراسة الحالية إلى أن بعدي الرقابة ($p = 0.394$) والتوجيه ($p = 0.438$) كانا الأقل ارتباطاً بكفاءة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Karithi (2023) التي أشارت إلى أن وظيفة الرقابة تعد من

الوظائف الإدارية المؤثرة في أداء العمل، ولكن بدرجة أقل مقارنة بوظائف أخرى كالخطيط والتنظيم. وقد يعود ضعف تأثير هذين البعدين إلى طبيعة العمل في المراكز الترفيهية التي تتطلب مرونة عالية وتوجيهاً مستمراً، مما قد يقلل من فعالية الممارسات الرقابية التقليدية.

خامساً: الفروق بين المجموعات

توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القائد التحويلي والأداء التنظيمي في إثيوبيا (2025) التي لم تُظهر أي من المتغيرات الرقابية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخلفية التعليمية، الخبرة العملية) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على المتغيرات التابعة. وقد يعزى ذلك إلى أن تجربة الموظفين مع ممارسات المدير تتشكل بشكل أساسي من خلال التفاعل اليومي المباشر، بغض النظر عن خصائصهم الشخصية.

خاتمة الفصل

قدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي بلغت (٥٨) مبحوثاً من العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة. وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (٠,٨٩١)، مما يشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ. وأظهرت النتائج الوصفية أن مستوى ممارسة المدراء لمهامهم الإدارية جاء مرتفعاً (٣,٦٩ من ٥)، مع تفوق بعد القيادة (٣,٩٠) يليه التخطيط (٣,٨٢)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة (٣,٤٢). كما أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة العمل جاء متوسطاً (٣,٦٦ من ٥)، مع تفوق بعد جودة الخدمة (٣,٨٥) يليه الإنتاجية (٣,٧٨)، بينما جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة (3.48).

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المدير ومستوى كفاءة العمل. (p = 0.612) كما تم رفض جميع الفرضيات الفرعية الصفرية، حيث تبين وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مهام المدير الستة وكفاءة العمل، تراوحت بين (p = 0.394) لبعد الرقابة و (p = 0.573) لبعد القيادة.

وأظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد مهام المدير تفسر (٤٢,٠٪) من التباين في كفاءة العمل، وأن بعدي القيادة (β = 0.312) والتحفيز (β = 0.238) هما الأكثر تأثيراً والأعلى دلالة إحصائية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. **تعزيز ممارسات القيادة الفعالة:** نظراً لأهمية القيادة في رفع كفاءة العمل، يوصى بتطوير برامج تدريبية متخصصة للمدراء في المراكز الترفيهية تركز على المهارات القيادية (التواصل، التحفيز، بناء الفرق، اتخاذ القرار).

٢. **تحسين ممارسات التحفيز:** نظراً لضعف مستوى ممارسة التحفيز رغم أهميته الكبيرة في التأثير على كفاءة العمل، يوصى بتطوير أنظمة حوافز مادية ومعنوية، وتقدير الإنجازات، وتوفير فرص التطوير والترقي للموظفين.

٣. **تعزيز الابتكار:** نظراً لضعف مستوى الابتكار في المراكز الترفيهية، يوصى بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وتخصيص ميزانيات للبرامج المبتكرة، واعتماد ثقافة التجريب والتعلم من الأخطاء.

٤. **تطوير ممارسات الرقابة:** نظراً لضعف العلاقة بين الرقابة وكفاءة العمل، يوصى بتطوير أنظمة رقابية تركز على التوجيه والتصحيح البناء، وليس فقط على المراقبة والمحاسبة.

٥. **تعزيز التخطيط الاستراتيجي:** يوصى بوضع خطط استراتيجية واضحة للمراكز الترفيهية، تتضمن أهدافاً محددة وقابلة للقياس، ومؤشرات أداء رئيسية، وآليات لمتابعة التنفيذ.

٦. **إجراء دراسات مستقبلية:** يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع مهام المدير وكفاءة العمل في قطاع المراكز الترفيهية باستخدام مناهج نوعية (مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة)، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل مدناً أخرى في المملكة.

حدود الدراسة ومقترحات للدراسات المستقبلية

على الرغم من النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها تواجه بعض الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج:

١. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المراكز الترفيهية في المدينة المنورة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى.

٢. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تختلف النتائج في فترات زمنية أخرى.

٣. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على مهام المدير الستة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز)، وقد تكون هناك مهام أخرى مؤثرة في كفاءة العمل لم تتناولها الدراسة.

٤. أداة جمع البيانات :اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، وهي أداة تعتمد على التقرير الذاتي للمبحوثين، مما قد ينطوي على بعض التحيز.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

١. إجراء دراسة مماثلة على المراكز الترفيهية في مدن أخرى (مثل الرياض، جدة، الدمام) لإجراء مقارنات بينية.

٢. استخدام المنهج النوعي (المقابلات المتعمقة، مجموعات النقاش المركزة) لفهم أعمق لتجارب الموظفين مع ممارسات المدير.

٣. دراسة أثر متغيرات وسيطة (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل.

٤. دراسة أثر متغيرات معدلة (مثل حجم المركز، خبرة المدير) في العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل.

٥. إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) لقياس التغير في كفاءة العمل بمرور الوقت بعد تطوير ممارسات المدير.

خاتمة البحث

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية طبقت على العاملين في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها ثمانية وخمسين مبحوثاً. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، بعد التأكد من صدق وثبات الأداة التي بلغ معامل كرونباخ ألفا لها ٠,٨٩١، أن مستوى ممارسة المدراء لمهامهم الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٩ من ٥، حيث تصدر بعد القيادة قائمة الممارسات الأعلى، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة العمل جاء متوسطاً بمتوسط ٣,٦٦، مع تفوق بعد جودة الخدمة وتراجع بعد الابتكار إلى المرتبة الأخيرة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين، أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مهام المدير وكفاءة العمل عند مستوى دلالة ٠,٠١، كما أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بعدي القيادة والتحفيز هما الأكثر تأثيراً في كفاءة العمل، مما يؤكد أن الجوانب السلوكية والإنسانية في العمل الإداري تفوق في أهميتها الجوانب الروتينية كالرقابة والتوجيه. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية، مما يشير إلى اتساق رؤية الموظفين حول أهمية دور المدير بغض النظر عن خلفياتهم.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تؤكد الدراسة أن المدير يشكل محوراً أساسياً في تحقيق كفاءة العمل بالمراكز الترفيهية، مما يستوجب على الإدارات العليا الاستثمار في تطوير مهارات المدراء القيادية والتحفيزية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير أنظمة الرقابة الإيجابية، مع ضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة تعالج الفجوة بين الأهمية النظرية للتحفيز وضعف ممارسته فعلياً. كما توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية موسعة تشمل مناطق أخرى وتستخدم مناهج نوعية للتعلم في فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية وكفاءة العمل، خاصة في ظل النمو المتسارع الذي يشهده قطاع الترفيه في المملكة العربية السعودية. وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن الإدارة الفعالة ليست رفاهية إدارية، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة النجاح وتحقيق التميز في قطاع المراكز الترفيهية، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الزحاف، العجيلي حسين. (٢٠٢٥). أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء) *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، ١٦(1)، ٤٥-٧٨. [https://cjos.histr.edu.ly\[reference:10\]](https://cjos.histr.edu.ly[reference:10])

الغامدي، خالد عبدالله المرباني. (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون الاجتماعية - وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة، السعودية.

عبد الغني، حمد حميدان ماريق. (2019). القيادة الادارية واثرها على رفع كفاءة أداء العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين، السودان.

حساين، يمينه، ودفور، أسماء. (2013). أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد: دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود [رسالة ليسانس غير منشورة]. جامعة ورقلة، الجزائر.

جامعة الموصل. (٢٠٢٤). وظائف المدير. كلية الإدارة والاقتصاد.

المراجع الأجنبية

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-

334. [https://doi.org/10.1007/BF02310555\[reference:11\]](https://doi.org/10.1007/BF02310555[reference:11])

De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. SAGE Publications.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.

(2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Karithi, M. L. (2023). Operative human resource management functions and employee work performance in the county governments of Kenya. *African Journal of Business and Economic Research*, 18(3), 34-56. [https://doi.org/10.31920/1750-4562/2023/v18n3a8\[reference:16\]](https://doi.org/10.31920/1750-4562/2023/v18n3a8[reference:16])

Matsui, Y., Hoang, T. T., Nguyen, T. H., Phan, C., & Trieu, P. D. (2025). Relationship between HRM practices and firm productivity improvement in service sector of emerging economies: Empirical evidence from Vietnam. *International Journal of Productivity and Quality Management*. [https://doi.org/10.1504/ijpqm.2025.10073718\[reference:17\]](https://doi.org/10.1504/ijpqm.2025.10073718[reference:17])

Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101. [https://doi.org/10.2307/1412159\[reference:18\]](https://doi.org/10.2307/1412159[reference:18])

The relationship between transformational leadership, public service motivation, affective commitment and organizational performance at the Public Service Employees Transport Service Enterprise (PSETSE) in Ethiopia.

(2025). Zenodo. [https://zenodo.org/records/17837831\[reference:19\]](https://zenodo.org/records/17837831[reference:19])

الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية
دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز الترفيهية في المدينة المنورة
السادة/ الموظفون الأفاضل في المراكز الترفيهية...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية حول "دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل داخل المراكز الترفيهية"، وذلك من وجهة نظركم كموظفين. إن آراءكم وملاحظاتكم تمثل مصدراً حيوياً للبحث، علماً بأن جميع البيانات ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نأمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات العامة

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب.

الرقم	العبرة	الخيارات
١	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
٢	العمر	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ☐ ٤٠ سنة فأكثر
٣	المؤهل العلمي	☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
٤	سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر
٥	المستوى الوظيفي	☐ مشرف/مدير قسم ☐ موظف إداري ☐ موظف تنفيذي/خدمي

المحور الثاني: مهام المدير (المتغير المستقل)

تعليمات: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس (ليكرت الخماسي):

(1) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة.

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
أولاً: التخطيط						
١	يضع المدير خططاً واضحة ومحددة لأعمال المركز وأهدافه المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يحدد المدير الأولويات والمهام الأساسية بشكل دقيق بما يضمن سير العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: التنظيم						
٣	ينظم المدير المهام ويوزع المسؤوليات بين الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يحرص المدير على توفير الهيكل التنظيمي المناسب الذي يضمن كفاءة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: التوجيه						
٥	يقدم المدير توجيهات وإرشادات واضحة للموظفين حول كيفية أداء مهامهم.	☐	☐	☐	☐	☐
٦	يحرص المدير على شرح رؤية المركز وأهدافه للجميع بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: الرقابة						
٧	يتابع المدير سير العمل بشكل دوري ويقيم الأداء بموضوعية.	☐	☐	☐	☐	☐
٨	يتخذ المدير إجراءات تصحيحية سريعة عند ملاحظة أي انحرافات أو أخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
خامساً: القيادة						

٩	يمتلك المدير قدرة على التأثير الإيجابي في الموظفين وتحفيزهم للتميز.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	يخلق المدير بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع.	☐	☐	☐	☐	☐
سادساً: التحفيز						
١١	يحفز المدير الموظفين من خلال التقدير والمكافآت المناسبة للإنجازات.	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	يشجع المدير الموظفين على التطوير المستمر والإبداع في تقديم الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: كفاءة العمل (المتغير التابع)

تعليمات: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس (ليكرت الخماسي):

(1) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة.

الرقم	العبرة	١	٢	٣	٤	٥
أولاً: الإنتاجية						
١٣	يسهم أداء المدير الفعال في زيادة حجم الإنجاز اليومي للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: جودة الخدمة						
١٤	ينعكس أداء المدير إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للزوار.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: رضا الزوار						
١٥	تسهم إدارة المدير في تحقيق مستويات عالية من رضا الزوار عن المركز.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: الابتكار						
١٦	يشجع المدير الموظفين على تقديم برامج وأنشطة ترفيهية جديدة ومبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
خامساً: كفاءة استخدام الموارد						

يساعد المدير في ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية وتقليل الهدر.	□	□	□	□	□	١٧
--	---	---	---	---	---	----

ملحق رقم (٢) ملخص أدوات البحث في جدول موحد

نوع الأداة	الأداة	الغرض	المعايير / المؤشرات	المراجع
جمع البيانات	الاستبانة	قياس اتجاهات الموظفين نحو دور مهام المدير في رفع كفاءة العمل.	مقياس ليكرت الخماسي، ١٧ عبارة أساسية.	& Godefroy Clark (١٩٩٢)
	المقابلة الشخصية	جمع معلومات نوعية حول واقع الممارسات الإدارية والتحديات.	أسئلة مفتوحة.	-
	الملاحظة الميدانية	رصد السلوك الإداري الفعلي في بيئة العمل.	بطاقة ملاحظة.	-
	تحليل الوثائق	الاطلاع على الهيكل التنظيمي والتقارير الدورية.	وثائق رسمية.	-
تحليل البيانات	SPSS	معالجة البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً.	الإصدار ٢٦.	-
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	وصف استجابات العينة.	-	-
	معامل كرونباخ ألفا	قياس ثبات الأداة (الاتساق الداخلي).	$\alpha \leq 0,70$ مقبول.	Cronbach (١٩٥١)
	معامل ارتباط سبيرمان	اختبار العلاقة بين المتغيرات.	(r) يتراوح بين ١ و +١.	Spearman (١٩٠٤)
	تحليل الانحدار المتعدد	تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً والتنبؤ.	R^2 ، معامل بيتا (β)، مستوى الدلالة (Sig.).	-
	اختبار تحليل التباين الأحادي	اختبار الفروق بين المجموعات وفق المتغيرات الشخصية.	قيمة (F)، مستوى الدلالة (Sig.).	-