

Final Project 1

PMG 497

التكليف الثالث

نموذج المشروع النهائي ١

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- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٦/١٩- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة:.....
٤	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٥	١,٣ أهمية الدراسة.....
٥	١,٣,٢ على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:.....
٦	١,٤ أسئلة الدراسة.....
٧	١,٥ أهداف الدراسة.....
٧	١,٦ فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧ رسم نموذج الدراسة.....
٩	١,٨ مكان تطبيق الدراسة الميدانية- نطاق الدراسة.....
١٠	1.9 منهج الدراسة.....
١٠	١,١٠ مخطط المشروع.....
١٢	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٢	٢,١ الدراسات السابقة.....
١٤	٢,٢ الإطار النظري للدراسة.....
١٤	٢,٢,١ المفاهيم المرتبطة بالمتغير المستقل: مهام المدير.....
١٦	٢,٢,٢ المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: كفاءة العمل.....
١٧	٢,٣ العلاقة بين مهام المدير وكفاءة العمل.....
١٩	٢,٤ الخاتمة.....
٢٠	قائمة المراجع.....

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 Sajbidorova وآخرون (٢٠٢١) أن إدارة الوقت المناسبة تمكن الأفراد من تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية، وتخطيط المهام، وتحديد الأولويات، والقضاء على عوامل التشييت، 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 ودفورور (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 يُقَيَّم 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 ودفور (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 ودفور (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 يثري 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):

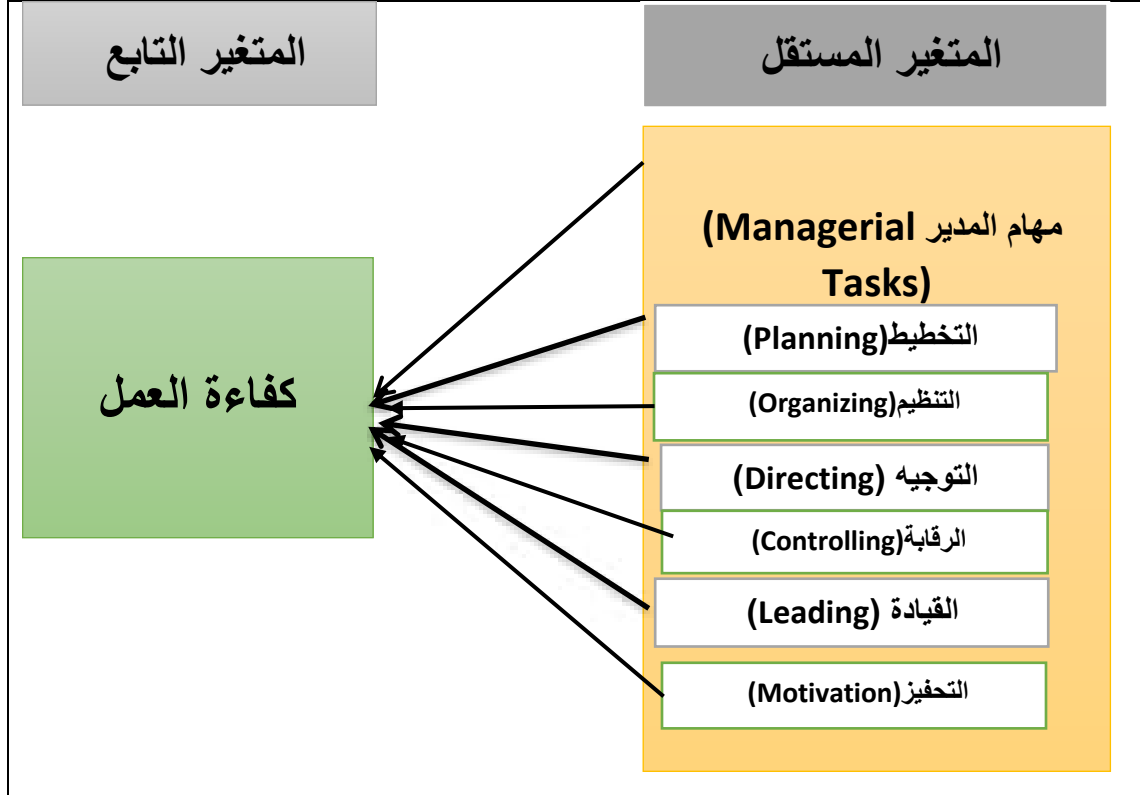
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهام المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، التحفيز) ومستوى كفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين.

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 . رسم 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 مكان تطبيق 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.

1.9 منهج الدراسة

يتبع هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)** ، وهو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة؛ إذ يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. ويتضمن هذا المنهج جمع البيانات الكمية من خلال أداة الاستبانة، ثم معالجتها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات تفسر العلاقة بين مهام المدير (المتغير المستقل) وكفاءة العمل (المتغير التابع).

١,١٠ 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.
- وصف المخطط:**
- يوضح المخطط المقترح للدراسة العلاقة بين المتغيرات موضع البحث، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

أولاً: المتغير المستقل (مهام المدير) ويتضمن ستة أبعاد رئيسية هي:

١. التخطيط: قدرة المدير على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمركز الترفيهي.
٢. التنظيم: قدرة المدير على هيكلة العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين.
٣. التوجيه: قدرة المدير على إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
٤. الرقابة: قدرة المدير على متابعة سير العمل وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
٥. القيادة: قدرة المدير على التأثير الإيجابي في الموظفين وبناء رؤية مشتركة.
٦. التحفيز: قدرة المدير على تحفيز الموظفين من خلال التقدير والمكافآت وفرص التطوير.

ثانياً: المتغير التابع (كفاءة العمل) ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي:

١. الإنتاجية: حجم المخرجات والخدمات المقدمة مقارنة بالموارد المستخدمة.
٢. جودة الخدمة: درجة تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات الزوار ومعايير الجودة.
٣. رضا الزوار: مستوى الشعور الإيجابي لدى الزوار نتيجة لتجربتهم في المركز الترفيهي.
٤. الابتكار: القدرة على تقديم برامج وأنشطة ترفيهية جديدة ومتميزة.
٥. كفاءة استخدام الموارد: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بأقل قدر من الهدر.

ثالثاً: المتغيرات الشخصية وتشمل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) والتي تعمل كمتغيرات توصيفية للعينة.

اتجاه العلاقة:

تشير الأسهم في المخطط إلى اتجاه العلاقة السببية المفترضة بين المتغيرات، حيث يتجه السهم من المتغير المستقل (مهام المدير) نحو المتغير التابع (كفاءة العمل)، مما يعكس الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المدير وكفاءة العمل في المراكز الترفيهية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الموظفين.

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). وتُعرف 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، ٢٠٢٤).

(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). وتتركز 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)". وتتركز 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) "وتُقاس 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.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الزحاف، العجيلي حسين. (٢٠٢٥). أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية – الزهراء). *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، ١٦ (١)، ٤٥-٧٨.
- الغامدي، خالد عبدالله المرباني. (2014). *بور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة، السعودية.
- حساين، يمينه، ودفرور، أسماء. (2013). *أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد* [رسالة ليسانس غير منشورة]. جامعة ورقلة، الجزائر.
- عبد الغني، حمد حميدان ماريق. (2019). *القيادة الادارية واثرها على رفع كفاءة أداء العاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين، السودان.
- طلحي، عبد القادر. (٢٠٢١). *مدخل محاضرات في إدارة الأعمال*. جامعة الجزائر ٣.
- كمال، إيهاب. (٢٠٢٤). وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). كيف تكون مديراً ناجحاً، ص ١٥٥-١٧٤.
- جامعة الموصل. (د.ت). وظائف المدير. كلية الإدارة والاقتصاد.

المراجع الأجنبية

- Dicsérová, S., Lušňáková, Z., & Šajbidorová, M. (2021). Efficiency of managerial work and performance of managers: Time management point of view. *Behavioral Sciences*, 11(12), 166. <https://doi.org/10.3390/bs11120166>
- Ferreira, A. D., & Plessis, T. (2009). Effect of online social networking on employee productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1), a397.
- Fundamentals of Business. (2024). Chapter 8: Management and Leadership. Pressbooks.

Gronroos, C., & Ojasalo, K. (2021). Service productivity. In *The Palgrave Handbook of Service Management*.

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>

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>

OpenStax. (2026). Introduction to Business 2e. OpenStax.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

[Teamwork.com](https://www.teamwork.com). (2024). The four functions of management: Overview + examples.

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>