

أثر تطبيق الإدارة على المكشوف علي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق

مرودة جمال عبد الوهاب أبوورية^١

^١ كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

المخلص

تتجه الإدارة على المكشوف نحو مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وكشف الحقائق والمساواة بين العاملين حيث تقوم على الشفافية التامة، وضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه أسلوب الإدارة على المكشوف في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق، ولذلك تم اختيار عينة عشوائية من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وتم توزيع ٣٥٠ إستمارة إستقصاء علي العاملين فيها وتم تجميع ٢٧٠ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لتطبيق هذا الأسلوب داخل الفنادق المصرية لابد من العمل على إزالة مفاهيم الإدارة التقليدية لدي العاملين التي تعتمد على ارتكاز الصلاحيات في يد الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة على المكشوف وزيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين في الفنادق، كما توصلت إلى أن أسلوب الإدارة على المكشوف يؤثر بنسبة ٩٣,٣% في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق. ولذلك أوصت الدراسة بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف داخل الفنادق وبذل الجهد للاقتناع من جانب العاملين بمبادئ هذا الأسلوب، فالبينة التنظيمية داخل الفنادق المصرية لا تتعارض مع المكون البنائي للإدارة على المكشوف، وأخيراً لتطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف لابد من مشاركة العاملين في صنع القرار والعمل بتفويض السلطة.

الكلمات الدالة: الإدارة على المكشوف، الرضا الوظيفي، الفنادق الخمس نجوم.

١- مقدمة

يمكن للمدراء تحقيق قدر كبير من النجاح في عالم الإدارة إذا تمكنوا من فهم أعمق لبيئة المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب الإدارة على المكشوف الذي يتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، حيث يدعوا أسلوب الإدارة على المكشوف إلى طريقة تفكير تساعد على تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين ومطلبها الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة (الهوراري، ٢٠٠٠)، وتقوم الإدارة على المكشوف على مبدأ إتاحة وتمكين أعضاء المنظمة الاضطلاع على معلوماتها وسجلاتها بكل حرية وتسهيل إظهار الأرقام الهامة المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المنظمة التي يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين وتعليمهم كيفية قراءتها واستنباط دلالاتها ومؤشراتها من خلال تنظيم وإتاحة الحوار والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل، ويساهم هذا في ضمان أن تصل كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة إلى جميع العاملين والمديرين والملاك وانخراطهم وتمكينهم من كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة وتفهمهم لأهداف الشركة وغاياتها مما يزيد من درجة الشفافية والإفصاح وحرية الوصول للمعلومات للعاملين وبالتالي زيادة مستوي الرضا الوظيفي لديهم (جدي، ٢٠١٥).

وبالرغم من أن أسلوب الإدارة على المكشوف له العديد من المزايا، إلا أن هناك بعض الاعتراضات التي تقف أمام تطبيقه والتي تتمثل في عدم اقتناع بعض المديرين داخل الفنادق بأسلوب الإدارة على المكشوف، وكذلك بعض الاعتراضات من قبل بعض العاملين وتتمثل في: تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية بالإضافة إلى عدم فهمهم الصحيح لهذا الأسلوب مما قد يؤثر في النهاية على مستوي الرضا الوظيفي للعاملين داخل الفنادق، وتتمثل أهمية الدراسة في أن موضوع الإدارة على المكشوف يعد من المجالات الحديثة نسبياً، وكما أن درجة تأثيره على مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق يعتبر موضوع حيوي وهام، فعلى الرغم من توافر العديد من الدراسات حول أسلوب الإدارة على المكشوف إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق للحديث عن العلاقة أو الآثار المترتبة ما بين الإدارة على المكشوف ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق، كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية أسلوب الإدارة على المكشوف والقدرة على تطبيقه داخل الفنادق الخمس نجوم بالأسلوب الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الفندقي والوصول بهذا الرضا إلي الرضا عن الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح وزيادة التنافسية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب الإدارة على المكشوف، وكذلك التعرف على خطوات التطبيق ومعوقات التطبيق لأسلوب الإدارة على المكشوف، وأيضاً معرفة الدور الذي يلعبه أسلوب الإدارة على المكشوف في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق، وأخيراً تحليل اتجاهات ورؤية العاملين تجاه أسلوب الإدارة على المكشوف بالفنادق.

٢- الإطار النظري للدراسة

١/٢ الإدارة على المكشوف

أولاً: مفهوم الإدارة على المكشوف:

يذهب أبو النصر (٢٠٠٧) إلى أن الإدارة على المكشوف هي فلسفة إدارية جديدة تقوم على شفافية المعلومات وإعلام كل العاملين بالمنظمة أينما كانت مواقعهم وتخصصاتهم بأبعاد نشاط المنظمة والأرقام المعبرة عن المركز المالي؛ وتبادل المعلومات بين بعضهم البعض وبين الإدارة؛ ومن المفهوم السابق يمكن القول أن الإدارة على المكشوف هي الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة، وأشار العبادي (٢٠٠٧) إلى مفهوم الإدارة على المكشوف بأنه نمط إداري ياباني أفرزته منهجية تحسين الأداء لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة.

وفي ظل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة تأتي الإدارة على المكشوف كأسلوب إداري مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية حيث تعتبر الإدارة على المكشوف إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة (برهمن وأحمد، ٢٠١٢)، في حين يرى المطيري (٢٠١٣) أن الإدارة على المكشوف هي عملية تحسين وتطوير مستمر، والإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من المدخلات التشغيلية مثل (المعدات، المكان، الأفراد، أساليب العمل، والتقنية).

ويمكن تقسيم مفهوم أسلوب الإدارة على المكشوف في ضوء المحاور التالية:

أ- محور الإفصاح والعلانية والشفافية:

يعكس هذا المحور ما يقوم به أسلوب الإدارة على المكشوف من الإفصاح والعلانية لما هو حادث بحكم كونه طريقة جيدة للتفكير ونظرة تقويمية للأداء الحالي وتغييره (عبد الوهاب، ٢٠٠٢).

ب- محور المشاركة من جميع الأطراف:

يتضمن هذا المحور مشاركة من قبل جميع العاملين والذين لديهم القدرة على فهم الأهداف المختلفة للشركة والمسئولية عن تحقيقها" (Rodney, 2006).

ج- محور الممارسات والعمليات الإدارية:

في ضوء هذا المحور يمثل أسلوب الإدارة على المكشوف "نوع من الممارسات في مجال الأعمال بين الإدارات المختلفة في المنظمة بقصد تحسين أداء الأدوار وتحقيق اتصال جيد وتناسق بين هذه الإدارات" (westermeier, 2005).

د- محور الابتكار والتجديد:

يعتمد أسلوب الإدارة على المكشوف في ضوء هذا المحور على إيجاد جو مناسب للابتكار لدى العاملين وجعل دوافع العاملين في المنظمة صوب تحقيق الابتكار والتجديد في مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها (Terry & Voelked, 2006).

ومن ثم فإن أسلوب الإدارة على المكشوف بناءً على المحاور السابقة فإنه يتضمن كذلك عناصر الطريقة الحديثة في الإدارة والتي تختلف عن الطريقة التقليدية في الإدارة من حيث احتواءها على العناصر التالية طبقاً لعامر (٢٠٠٢):

- ⊕ الاعتماد على المشاركة.
- ⊕ مطاردة الخوف الوظيفي.
- ⊕ إبداء الرأي والمناقشة المفتوحة.
- ⊕ القلق الصحي.
- ⊕ تأمين الوظيفة موضوعياً.
- ⊕ التطلع نحو التحسين المستمر (المطيري، ٢٠١٣).

ثانياً: الدوافع والأسباب وراء ضرورة تبني المنظمات أسلوب الإدارة على المكشوف:

أدت الكثير من المتغيرات العالمية المؤثرة على أداء المنظمات إلى ضرورة تغيير المنظمات لأنماط وأساليب الإدارة لديها، حيث أصبحت المنظمات تتعامل مع بيئة مفتوحة وذات تأثيرات عديدة على أدائها ومن هذه المتغيرات (الهواري، ٢٠٠٠):

- التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات.
 - تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي والمنافسة الشرسة المحلية والعالمية.
 - إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية.
 - الغموض والمخاطر في بيئة أداء وأعمال المنظمات.
- وقد أوجبت هذه البيئة المتغيرة على المنظمات التعامل بأسلوب إدارة يعتمد على تأهيل وتفعيل دور العاملين من خلال أسلوب الإدارة على المكشوف الذي يعتمد على مشاركة الجميع في المعلومات لتحقيق أهداف المنظم (Schuster, 1998)، وكما فرضت المتغيرات الحالية على المنظمات إيجاد نوع من العلانية والشفافية والوضوح بالنسبة لجميع المعلومات المتعلقة بالممارسات والعمليات الإدارية، الأمر الذي يتطلب أسلوب إداري مبني على نوع من الشفافية والعلانية في تدفق المعلومات وتناولها لجميع أفراد التنظيم الإداري وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال دعم وترسيخ أسلوب الإدارة على المكشوف في المنظمات (Melissa, 2003).

ثالثاً: أهمية الإدارة على المكشوف:

إن أسلوب الإدارة على المكشوف يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات ويقلل التوتر والصراع المخفضين للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية، التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، وعندما تُطبق الإدارة على المكشوف يهتم العاملون في كافة المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح العمل وأساليب تطوير الأداء ولا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء أنفسهم، حيث يمكن لأسلوب الإدارة على المكشوف أن ينمي روح الولاء والالتزام ويحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل، وبذلك يمكن القول إن أسلوب الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين (تهامي، ٢٠١٣).

رابعاً: أهداف الإدارة على المكشوف:

- يرى Iyer (2007) أن أهداف الإدارة على المكشوف تتمثل في:
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
 - تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
 - تحقيق مستويات أداء أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة على المكشوف.
 - تحسين معنويات موظفي المؤسسة والتي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج ومستوى أداء فاعل في العمل.

خامساً: - متطلبات فاعلية الإدارة على المكشوف:

إن استخدام الإدارة على المكشوف بهدف استثمارها بشكل مشترك بين العاملين والمديرين لتوضيح الرؤية والأهداف من هذه الأعمال يتطلب من المؤسسات توفر العديد من المتطلبات والتي حددها (single and Singh, 2009) كالتالي:

- المناخ الملائم للعمل المتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها ورؤيتها.
- توفر هيكل تنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق الإدارة على المكشوف.
- دعم وقناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة على المكشوف، وذلك لتوفير الاستعداد اللازم للتغيير.
- التركيز على المستقبل وتحقيق رضاه وإسعاده.
- توفر قاعدة بيانات كبيرة عن المستفيدين واحتياجاتهم وتفعيل ذلك في نظام التغذية العكسية الراجعة.

- توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف يعتمد أساساً على فرق العمل.
- ممارسة النمط القيادي الديمقراطي المناسب لتطبيق الإدارة على المكشوف الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمروءوس أو بين داخل المؤسسة وخارجها قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغ مروءوسهم بمضمونها في أقرب وقت.

سادساً: استراتيجيات الإدارة على المكشوف:

هناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة على المكشوف وتكمن فيما يلي:

أ- تحديد القواعد المنظمة للعمل

يجب أن تكون قواعد المنظمة واضحة ومحددة بشكل يخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى، ولا ينبغي أن تكون جامدة حتى يتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة المجتمع وهذه القواعد تشمل:

- تحديد المهام والواجبات الوظيفية.
- تحديد معايير قياس الأداء.
- تحديد أساليب تقييم الأداء والمراجعة وفق دراسة موضوعية ومنهج عمل بسيط وواضح.
- تحديد أساليب المتابعة في ضوء التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد.

ب- إستراتيجية التطهير:

تستوجب هذه الإستراتيجية النزول إلى أرض الواقع وتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة وعلاجها ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية منها:

- إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل.
- معالجة الأساليب والأدوات والمعدات والسياسات الإدارية وطرق ممارستها.
- إدارة التغيير فالتغيير بحد ذاته يعتبر وسيلة للتطوير الإداري والتحسين المستمر، ووسيلة لاكتشاف أوجه القصور وإدارة الأداء لتطويره في المستقبل، لذا لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

ج- القضاء على الهدر في الثروات والانشطة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة سريعة في ثقافة المنظمة لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل سيقضي على مسببات هدر الثروات وأشكال الفساد والنفاق الإداري، وتحدد أهم مظاهر الهدر بما يلي:

- أن تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس.
- استخدام أساليب التجسس أو العنف الرقابي عند المتابعة الإدارية الأمر الذي يسبب تعطيل العمل.
- هدر الوقت باتخاذ بعض القرارات الروتينية مما يعرقل سير العمل بالمنظمة (المطيري، ٢٠١٣).

سابعاً: الأدوات والوسائل الداعمة لتطبيق الإدارة على المكشوف:

يعتمد نجاح تطبيق الإدارة على المكشوف على الأدوات والوسائل المستخدمة والتي حددها برهمين وأحمد، (٢٠١٢) كالتالي:

أ- مكان العمل المرئي: ويتضمن:

- الإشارات.
- الأرضيات الملونة وفقاً لمكان العمل.
- خطوات العمل المتبعة بشكل لوحات معلقة على الجدران.
- قائمة بأهم الأغراض المستخدمة بشكل غالب.
- تصنيف الأجهزة وأماكنها من أجل تسهيل الحصول عليها كخرائط التدفق وغيرها.

ب- المعلومات على المكشوف : وتحتوي على:

- وثائق العمل.
- تحديد إجراءات العمل في صفحة واحدة مختصرة.
- المهارات والتدريبات التي تتطلبها العملية الإدارية من أجل خلق تنافس بين العاملين.

ج- الضبط المرئي للإنتاج:

ويتضمن مؤشرات الأداء التي تتشكل من خلال وضعية العمل الحالي ووضعية الإنتاج والمخرجات.

د- قياس الأداء المرئي: والذي يحتوي:

- الرسوم البيانية المتعلقة بالجودة.
- الرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.
- الإدارة على المكشوف للأمن:

- التحذيرات الأمنية.
- معلومات السلامة.

و- مشاركة وتمكين العاملين:

- تدريب العاملين بالفندق كرؤساء أقسام لا كعاملين في ذات القسم.
- إتباع أسلوب العمل في فريق واحد بحيث يكون كل قسم على دراية بما يحدث في الأقسام الأخرى؛ وتشجيع المقترحات الجيدة.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية مثل تخفيضات المواسم وصنع القرارات المؤقتة.
- ضرورة عرض حصة ولو قليلة من أسهم الفندق على العاملين وأن يمتلكها العاملون.

ثامناً: معوقات تحقيق الإدارة على المكشوف لأهدافها:

يشير كل من Titu *et al* (2010) إلى أن هناك العديد من الأمور التي قد تقف حاجز في طريق تحقيق الإدارة على المكشوف لأهدافها، والتي يمكن تحديدها بما يلي:

- سوء اختيار القيادات الإدارية فيتم إخفاء السلبيات والتركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها.
- إخفاء الحقائق عن القيادة وانشغال القيادة بالإدارة الورقية التقليدية الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع.
- انتشار ظاهرة العنف الإداري ليصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل مما سيؤدي إلى التضليل بالحقائق.
- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.
- الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في إعداد الإحصاءات والتقارير وتقييم العمل.

عند تطبيق الإدارة على المكشوف في أي منظمة فإنه لا بد أن يواجه ذلك بعض العقبات التي تجعل التنفيذ أمراً صعباً كما أن الفشل في تطبيق الإدارة على المكشوف يعود إلى:

١. الموارد: حيث يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف تحديد التكاليف المطلوبة والوقت اللازم للتطبيق.

٢. الاهتمام: تركز المنظمة اهتمامها على البدء في أنشطة مختلفة في وقت واحد يشنت جهودها مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد لذا يجب علي القائد أن يركز اهتمامه وجهوده علي عدد محدد من الأنشطة حتي يمكن إنجازها بكل دقة.

٣. القبول: إن الانتقال من نظام إداري قديم إلى آخر أمر لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات نظراً لخشية بعض العاملين من أن التغيير قد ينطوي على افتقارهم لمكتسبات أو يحد من صلاحيتهم، وهذا يعتبر من أهم المعوقات لتطبيق الإدارة على المكشوف، لذا يجب على المنظمة أن تبدأ بتهيئة المناخ المناسب لقبول التغيير (Single and Singh, 2009).

تاسعاً: خطوات ومراحل تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف:

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية: يتلاءم أسلوب الإدارة على المكشوف كما يصفه Schuster, (1998) مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعاتها بتطبيق هذه المناهج وتفعيلها، والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة مع توفيرها التدريب والتطوير المناسب. ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: عدم توفر الوقت الكافي للإدارة، وعدم قناعة القيادة، وعدم استعداد القيادة للتخلي عن المعلومات، وخوفها عليها؛ لأنها تعدها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها (العوضي، ٢٠٠٥).

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف: أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالاتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق وأسلوب الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين (Owen, 2003).

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره: تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح العمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونهم.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ: في هذه المرحلة يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، وأن يكون هناك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد.

وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج، مع وجود خطط بديلة ووظيفية لمواجهة الطوارئ والتكيف مع المستجدات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى: تلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة التنفيذية والعاملين ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة التنفيذية (سالم، وآخرون، ٢٠١٢).

الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر: توفر برامج التمكين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون قيود البيروقراطية، والمركزية، وتوفر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة للمكاشفة والمصارحة.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت التي تميز الأداء، وتعطي فرصاً للعاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلّاقة، ويمكن أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم للتفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل (الزیدی، ٢٠٠٣).

٢/٢ الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات، والتوقعات مع العمل نفسه (محتوي الوظيفة)، مع بيئة العمل والثقة، والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة" (العتيبي، ١٩٩٢)، ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل. كما أن هناك ترادفاً في استخدام مصطلحي الرضا الوظيفي واتجاهات العمل، فالإتجاهات التي يعبر عنها الفرد نحو عمله تحمل شعوره عن هذا العمل ودرجة رضائه عنه (النمر، ١٩٩٣).

كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: أنني راضٍ في وظيفتي" (Hoppock, 1995)، ويرى خطاب (١٩٩٩) أن الرضا الوظيفي هو "تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".

وفي حين يُعرف الحنيطي (٢٠٠١) الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينص أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنطقة، والأمان بالعمل ومستويات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير". وأنه من المؤكد أن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً، ويظهر كثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط.

وأضاف الفالح (٢٠٠١) الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"، ويعرف المطيري (٢٠١٣) الرضا الوظيفي بأنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"، وأخيراً يُعرف النشار (٢٠١٧) الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة عوامل ترتبط بمجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تربط الفرد بمؤسسته وبزملائه ورؤسائه".

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

إن رضا العاملين عن وظائفهم هو مقياس لمدي فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها وأن عدم الرضا عن العمل يتولد عنه مناخ تنظيمي إداري غير صحي. ومن أهم الأسباب الداعية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هي:

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن زيادة الإنتاج مرتبطة ارتباط كبير بالرضا الوظيفي.
- يري خبراء الإدارة أن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح الفنادق وتقدمها (النشار، ٢٠١٧).

ثالثاً: محددات الرضا الوظيفي:

تنقسم محددات الرضا الوظيفي إلى عدة محددات تشمل:

١. محددات خاصة بالفرد:

- أ- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلها توفر الإشباع المناسب وتوفر في مقابله الرضا المناسب.

ب- الشعور باحترام الذات: وهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال وأهمها مجال العمل سواء عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا

ج- خصائص شخصية الفرد وظروفه والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته وطموحه وذكائه وخبراته وتجاربه ودخله الشهري ومدى تأثير هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل ورضاءه عنه.
٢. عوامل خاصة بالأداء:

- يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:
- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن هناك عوائد ومكافآت للعمل (الشنواني، ١٩٩٢).
- ٣. مستوي الإنجاز الذي يحققه الفرد: هو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية ودورات العمل.
- ٤. العوامل التنظيمية: تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات مع الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف العمل ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد حيث الترقب وتقييم الأداء.
- الرضا عن طرق التحفيز.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين

مع ملاحظة أن بعض العاملين أكثر رضا عن العمل عن غيرهم: أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف الفنية، وكما أن العاملين الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن الأصغر سناً، وأيضاً أن العاملين ذوي الخبرة أكثر رضا عن هم أقل خبرة، وأخيراً أن النساء أقل رضا عن العمل من الرجال (النشار، ٢٠١٧).

٣/٢ العلاقة بين الإدارة على المكشوف والرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق

يمكن لإدارة الفندق الناجحة تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف طبقاً لأبو النصر (٢٠٠٧) من خلال:

- مصارحة العاملين بالموقف المالي للفندق كل أسبوع على الأقل.
- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية.
- تدريب العاملين بالفندقة كرؤساء أقسام لا كعاملين في ذات القسم.
- إتباع أسلوب العمل في فريق واحد بحيث يكون كل قسم على دراية بما يحدث في الأقسام الأخرى؛ وتشجيع المقترحات الجيدة.

إن استخدام الإدارة على المكشوف في المؤسسات الفندقية يساهم في تطوير الأداء التنظيمي ويحسن من أداء الأفراد بما يسهل تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة. كما يساهم في تحسين إدارتها والرفع من معنويات العاملين بها، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي عن الأداء والإنجاز والتغلب على حالة التوتر والقلق تجاه مستقبل المؤسسة الإداري (Tezel et al, 2010).

وفي التسعينات ظهرت مداخل حديثة في الإدارة اختلفت عن المداخل التقليدية، إذ تقترب تلك المداخل من الواقع الفعلي ومتطلبات لغة العصر، ومن ضمن تلك المداخل أسلوب الإدارة على المكشوف والعمق الفلسفي لهذا المدخل يتمثل في اضطلاع كل عنصر بشري في المنظمة بدور فعال في تحقيق أهداف المنظمة ودعم مركزها الحالي. ويمثل هذا الأسلوب التغيير الفعال اللازم لسد احتياجات التحسين والتطوير في المنظمة، وتعتبر المشاركة الإيجابية من قبل العاملين محور اهتمام الإدارة على المكشوف لذا فهي طريقة جديدة في التفكير (Schuster, 1998).

ولقد بدأت فكرة مفهومها في فتح الحسابات أمام جميع العاملين للإطلاع عليها، ولا تقتصر على المحاسبين والمحليين الماليين والإداريين متخذي القرارات، وذلك لأن العاملين حين يقرؤون هذه الحسابات ويتعرفون على اتجاهاتها فإنهم (Stach, 1993).

- يتكون لديهم حس رقمي.
- يفهمون اتجاه الأرقام وتطورها صعودا وهبوطا أو ارتفاعا وانخفاضا.
- يتعرفون على العوامل التي أدت إلى هذه الأرقام.
- يحدد كل منهم دوره في تحريك هذه الأرقام.
- ونتيجة لذلك يميلون إلى أسلوب لتحريك هذه الأرقام صعودا أو هبوطا بمعنى خفض التكاليف أو الخسائر أو زيادة الإنتاج أو كليهما معا.
- ومن ثم يصبح العاملون بمثابة مشاركين في الإدارة، وبالتالي تزيد مستوي الرضا الوظيفي للعاملين.
- وبناءً على الدراسات السابقة يتمثل فرض الدراسة في الآتي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

٣- منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات وتبويبها، وتفسى هذه البيانات. ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة (جابر وكاظم، ٢٠٠٢) ولقد استخدمت الدراسة أحد أنواع الدراسات الوصفية وهو الدراسة المسحية.

١/٣- مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل الفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة والتي تم تعريفها لتكون الفنادق التي تطبق أعلى مستويات الخدمة في مصر طبقاً لدليل المنشآت الفندقية الصادر عن وزارة السياحة (٢٠١٧)، وتم اختيار هذا المستوى من الفنادق باعتبار أنها الأكثر قدرة على تطبيق أحدث الاتجاهات والتقنيات الإدارية في صناعة الفنادق، كما أن معظم فنادق هذه الفئة يتبع سلاسل فنادق عالمية أو محلية مما يؤكد أن لديها من القدرات والخبرات ما يمكنها من تطبيق هذه الأنظمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية ملائمة من العاملين بالفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة تم إختيارهم بطريقة عشوائية جدير بالذكر أنه تم الاعتماد على دراسة المطيري (٢٠١٣) ودراسة مطر (٢٠٠٨) عند إعداد الجزء الخاص بالإدارة على المكشوف في إستمارة الاستقصاء، وكما تم الاستناد إلى دراسة (الرويلي، ٢٠١٣) عند إعداد محاور الرضا الوظيفي.

• حجم العينة ونوعها والمدي الزمني للدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبيانات وفيها يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون ممثلاً في عينة البحث، وتم توزيع ٣٥٠ استمارة على العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالفنادق الخمس نجوم، في الفترة من يونيو حتى ديسمبر ٢٠١٧. وبعد تجميع الاستمارات ومراجعتها، بلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٢٧٠ استمارة أي بنسبة ٧٧,١٤ %، هي التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

٢/٣- أداة الدراسة:

تم تصميم قائمة استقصاء تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية عن عينة الدراسة من حيث النوع والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومسمى الوظيفة وسنوات الخبرات السابقة في المجال وعدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها.

الجزء الثاني: خاص بالإدارة على المكشوف في الفنادق ويتضمن خمسة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: ماهية الإدارة على المكشوف واشتمل على (٣) عبارات.

المحور الثاني: البنية التنظيمية واشتمل على (٢١) عبارة.

المحور الثالث: الدعم والمساندة واشتمل على (١٩) عبارة.

المحور الرابع: تقويم الأداء واشتمل على (١١) عبارة.

المحور الخامس: تدريب العاملين واشتمل على (١٠) عبارات.

وتقابل كل عبارة من عبارات الجزء الثاني قائمة تحمل العبارات الآتية:
 (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق مطلقاً) وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائياً على النحو الآتي: موافق تماماً (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجة، غير موافق مطلقاً (١) درجة.
 الجزء الثالث: وبه العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، ويتضمن خمسة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول:** التقدير واشتمل على (٧) عبارات.
المحور الثاني: الشعور بالإنجاز واشتمل على (٥) عبارات.
المحور الثالث: العلاقة مع الزملاء واشتمل على (٧) عبارات.
المحور الرابع: ظروف بيئة العمل واشتمل على (٧) عبارة.
المحور الخامس: عبء العمل واشتمل على (٦) عبارات.
المحور السادس: الراتب الشهري واشتمل على (٥) عبارات.

ويقابل كل عبارة من عبارات الجزء الثالث قائمة تحمل العبارات الآتية:
 (راضي جداً - راضي - محايد - غير راضي - غير راضي إطلاقاً) وتم أيضاً إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائياً على النحو الآتي: راضي جداً (٥) درجات، راضي (٤) درجات، راضي إلي حد ما (٣) درجات، غير راضي (٢) درجة، غير راضي إطلاقاً (١) درجة.

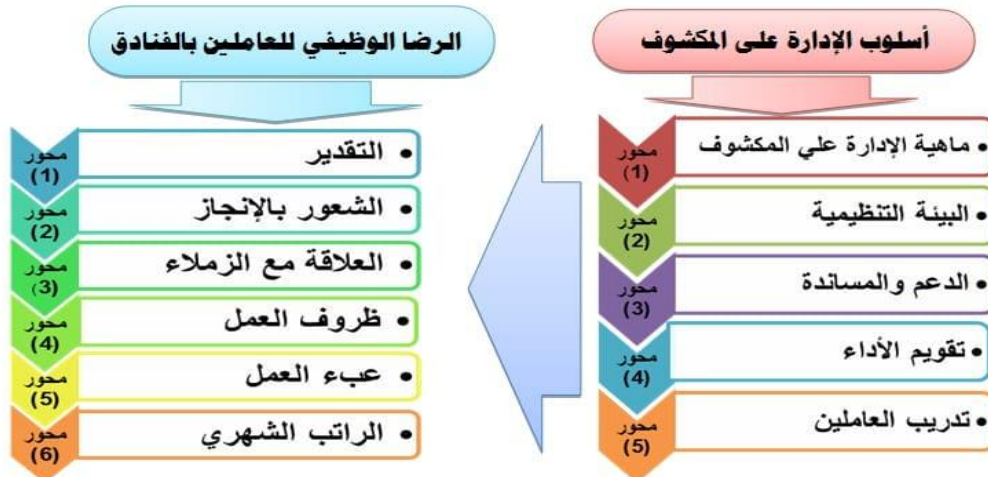
٣/٣ - فرض الدراسة:

يتمثل فرض الدراسة في الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

٤/٣ - نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة على متغيرين اثنين أحدهما مستقل وهو الإدارة على المكشوف والآخر تابع وهو مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم.



شكل (١) يوضح نموذج الدراسة

٥/٣ معدل الاستجابة:

يوضح جدول (١) معدل الاستجابة لعينة الدراسة من المبحوثين.

جدول (١) معدل الاستجابة لمجتمع الدراسة

البيانات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المقبولة	معدل الاستجابة %
العاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة	٣٥٠	٢٧٠	٧٧,١٤ %
الإجمالي	٣٥٠	٢٧٠	٧٧,١٤ %

باستقراء الجدول السابق رقم (١) يتضح أنه تم توزيع عدد ٣٥٠ إستمارة إستقصاء على هذه العينة العشوائية، وكانت درجة الاستجابة جيدة حيث أنه تم الحصول على ٢٧٠ استمارة، وذلك بمعدل إستجابة بلغ نسبة (٧٧,١٤ %) كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي يمكن أن يتم تحليلها والحصول منها على بيانات ومعلومات.

٦/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.22) وذلك لتحليل إستمارة الاستقصاء للخروج بنتائج البحث وتحقيق أهداف الدراسة المراد الوصول إليها. وقد تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل "ألفا كرونباخ" لاختبار الثبات والاتساق الداخلي وصلاحيّة الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحديد استجابات العاملين بالفنادق الخمس نجوم تجاه العبارات الواردة باستمارة الاستقصاء.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاتجاهات عينة الدراسة تجاه عبارات استمارة الاستقصاء.
- معاملات الارتباط البسيط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لحساب قوة واتجاه العلاقة بين عناصر ومتغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودرجة التأثير بينهم.
- تحليل التباين للانحدار البسيط باستخدام اختبار الدلالة F واختبار الدلالة T بهدف التحقق من معنوية النموذج وصدق الفروض.
- مستوي المعنوية Level of Significance وهي نسبة احتمال الوقوع في خطأ الاختبار، وقد تكون إما (١%) وتعني التأكد من نتيجة الاختبار بنسبة ٩٩%، أو (٥%) وتعني التأكد من نتيجة الاختبار المطبق بنسبة ٩٥%، وقد اعتمدت الدراسة على مستوي معنوية بمقدار ١%.

▪ اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الخماسي:

جدول رقم (٢) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من ١ إلى ١,٨٠	غير موافق مطلقاً
عدم الموافقة	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	غير موافق
المحايدة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	إلى حد ما
الموافقة	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	موافق
الموافقة بشدة	من ٤,٢١ إلى ٥	موافق تماماً

وعليه سوف يتم استخدام المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين على أسئلة إستمارة الاستقصاء باستخدام مقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه آراء المبحوثين.

٧/٣ التحليلات الإحصائية لاستمارة الاستقصاء:

أولاً: صدق الاستبيان: تحققت الباحثة من صدق الاستبيان كما يلي:

أ- صدق المضمون أو المحتوى **Content Validity**: حيث تم عرض استمارة الاستقصاء ومراجعتها وتحكيمها بواسطة مجموعة من المحكمين في مجال الدراسات الفندقية (خمسة أكاديميين)، وقد أسفرت المراجعة عن إضافة وتعديل وحذف لبعض العبارات، ولقد قامت الباحثة بتعديل بعض العبارات التي أجمع المحكمين على تغيير صياغتها حتى تصبح أكثر وضوحاً.

ب- اختبار الاعتمادية والثبات للأداة المستخدمة في الدراسة: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا "Alpha Correlation Coefficient" باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية "Reliability" دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضعة للاختبار، حيث يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، وذلك للتأكد من إمكانية توظيفها على نحو متكامل لحل المشكلة البحثية، وذلك بالاعتماد على اختبار ألفا للاعتمادية والثقة "Alpha Test"، ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن ٠,٦ .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الاستبانة كان ٩٢,٦%، بينما بلغ المقياس الكلي للصدق Validity ٩٦,٢%، مما يؤكد ثبات بنود الاستبانة وارتباطها واتساقها الداخلي، وكذلك يثبت صدق محتوى إستمارة الاستقصاء المستخدمة في جمع بيانات الدراسة. كما أن درجة الارتباط الكلية لمتغيرات الدراسة، لا يقل عن ٠,٦، بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٨%، بالشكل الذي يدعم الثقة في متغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

جدول رقم (٣) معامل الصدق والثبات الكلي لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق Validity	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد عناصر الاستبيان
٠,٩٦٢	٠,٩٢٦	٦٨

جدول (٤) قيم معاملات الفا - كرونباخ لحساب ثبات محاور الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا - كرونباخ
محاور الإدارة على المكشوف			
١	ماهية الإدارة على المكشوف	٣	٠,٧٨٠
٢	البيئة التنظيمية	٦	٠,٧٦١
٣	الدعم والمساندة	٨	٠,٨٤٨
٤	تقويم الأداء	٤	٠,٧٧١
٥	تدريب العاملين	٤	٠,٧١٦
الرضا الوظيفي			
١	التقدير	٦	٠,٦٩٨
٢	الشعور بالإنجاز	٥	٠,٩٧٣
٣	العلاقة مع الزملاء	٧	٠,٦٣٩
٤	ظروف العمل	٧	٠,٨١٥
٥	عبء العمل	٦	٠,٦٦٤
٦	الراتب الشهري	٥	٠,٦٩٢
		٦٨	٠,٩٢٦
(الثبات الكلي للاستبانة) إجمالي عبارات الاستبيان			

٨/٣ التحليل الوصفي لمتغيرات ومحاور الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى مناقشة وتحليل نتائج الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، ويتضح من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في آراء واتجاهات مفردات عينة البحث حول الأثار المرتبة على تطبيق الإدارة على المكشوف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٠٠) إلى (٥,٠٠) وهي متوسطات تراوحت ما بين المستويين الأول وهو الضعيف جداً والمستوي الخامس القوي جداً.

١/٨/٣ الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

يوضح جدول (٥) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين في الفنادق نجوم:

جدول رقم (٥) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

النوع	المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	٢٦٠	٩٦,٣%
	أنثى	١٠	٣,٧%
	المجموع	٢٧٠	١٠٠%
العمر	أقل من ٢٥ سنوات	٥٥	٢٠,٤%
	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	١٤٥	٥٣,٧%
	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٤٥	١٦,٦%
	من ٤٥ سنة فأكثر	٢٥	٩,٣%
	المجموع	٢٧٠	١٠٠%

أعزب	١٧٠	٦٣,٠%	الحالة الاجتماعية:
متزوج	٨٩	٣٢,٩%	
مطلق	١٠	٣,٧%	
أرمل	١	٠,٤%	
المجموع	٢٧٠	١٠٠%	
متوسط	٦٠	٢٢,٢%	المؤهل العلمي:
بكالوريوس/ ليسانس	٢١٠	٧٧,٨%	
ماجستير	-	-	
دكتوراه	-	-	
المجموع	٢٧٠	١٠٠%	
مدير	٤٠	١٤,٨%	مسمى الوظيفة:
مساعد مدير	٥٠	١٨,٥%	
مشرف	٧٠	٢٥,٩%	
عامل	١١٠	٤٠,٧%	
المجموع	٢٧٠	١٠٠%	
أقل من ٥ سنوات	٨٠	٢٩,٦%	سنوات الخبرة:
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٣٣,٣%	
من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	٧٠	٢٥,٩%	
من ١٥ سنة فأكثر	٣٠	١١,١%	
المجموع	٢٧٠	١٠٠%	
أقل من ٥ دورات	١٠٠	٣٧,٠%	الدورات تدريبية:
من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	٧٠	٢٥,٩%	
من ١٠ دورات فأكثر	١٠٠	٣٧,٠%	
المجموع	٢٧٠	١٠٠%	

يُلاحظ من خلال تحليل الجدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (٦٩,٣%)، ويتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة بنسبة بلغت (٥٩,٣%)، كما يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت حالتهم الاجتماعية أعزب وذلك بنسبة (٦٣,٠%)، وكذلك يتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة حاصلون علي مؤهل جامعي وذلك بنسبة (٧٧,٨%)، كما تُظهر النتائج أن الدرجة الوظيفية جاءت موزعة كالتالي: مدير بنسبة ١٤,٨%، مساعد مدير بنسبة ١٨,٥%، مشرفون بنسبة ٢٦%، والعمال بنسبة ٤٠,٧%، وأيضاً تشير النتائج إلي أن سنوات الخبرة جاءت موزعة كالتالي: أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢٩,٦%، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٣,٣%، ومن ١٠ إلى أقل من ١٥ بنسبة ٢٥,٩%، ومن ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١١,١%، وأخيراً فيما يتعلق بالدورات التدريبية جاءت كالتالي: من حصولوا علي أقل من ٥ سنوات خبرة كانت نسبتهم ٣٧%، ومن حصولوا على دورات تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات كانت نسبتهم ٢٥,٩%، ومن حصولوا على أكثر من ١٠ دورات بلغت نسبتهم ٣٧%.

٢/٨/٣ التحليل الوصفي لمحاور أسلوب الإدارة على المكشوف:

المحور الأول: ماهية الإدارة على المكشوف:

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لمحور ماهية الإدارة بالمكشوف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥		
موافق تماماً	١	٠,٤٩	٤,٤١	-	-	-	١٦٠	١١٠	التكرار	التركيز على ممارسات المشاركة في المعلومات و اتخاذ القرار والعمل الجماعي
				-	-	-	٥٩	٤١	النسبة	
موافق تماماً	٢	٠,٦٢	٤,٣٧	-	-	٢٠	١٣٠	١٢٠	التكرار	تحول العاملين بالفندق الى شركاء حقيقيين في ادارة الفندق؛ وتغيير اتجاههم الفكري
				-	-	-	٣١,٣	٦٨,٨	النسبة	
موافق	٣	٠,٧٧	٤,٠٧	-	-	٧٠	١١٠	٩٠	التكرار	مصارحة ومكاشفة العاملين من قبل الإدارة
				-	-	٢٦	٤٠,٧	٣٣,٣	النسبة	
موافق تماماً		٤,٢٨		المتوسط المرجح للمحور الأول (ماهية الإدارة على المكشوف)						

باستقراء الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " التركيز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي " احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٤,٩٢ والذي يقابل الاتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٢) " تحول العاملين بالفندق الى شركاء حقيقيين في ادارة الفندق؛ وكذا تغيير الاتجاه الفكري لهم" بمتوسط ٤,٣٧ والذي يقابل الاتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٣) في المركز الأخير "مصارحة ومكاشفة العاملين من قبل الإدارة" وذلك بمتوسط ٤,٠٧ والذي يقابل الاتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي.

وجدير بالذكر أن المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص بماهية الإدارة على المكشوف في بلغ ٤,٢٨ والذي يقابل الاتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المحور الثاني: البيئة التنظيمية:

جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمحور البيئة التنظيمية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥	التكرار	النسبة
موافق	٤	٠,٤٣	٤,٠٤			٢٠	٢٢٠	٣٠	التكرار	الاتصال المباشر بينك وبين ادارة الفندق للوقوف على كفاءة العمل.
						٧,٤	٨١,٥	١١	النسبة	
موافق	٦	٠,٢٦	٣,٩٣			٢٠	٢٥٠	-	التكرار	تحميل الإدارة الوسطى لمسئوليات معينة
						٧,٤	٩٢,٦	--	النسبة	
موافق	٥	٠,٣٩	٤,٠٠	-	-	٢٠	٢٣٠	٢٠	التكرار	توفر قاعدة بيانات قادرة على الإجابة على أية تساؤلات مطروحة
				-	-	٧,٤	٨٥,٢	٧,٤	النسبة	
موافق تماما	٢	٠,٦٢	٤,٣٧	-	-	٢٠	١٣٠	١٢٠	التكرار	مصارحة العاملين بالموقف المالي للفندق
				-	-	٧,٤	٤٨,١	٤٤,٤	النسبة	
موافق تماما	٣	٠,٦١	٤,٣٣	-	-	٢٠	١٤٠	١١٠	التكرار	مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية
				-	-	٧,٤	٥١,٩	٤٠,٧	النسبة	
موافق تماما	١	٠,٥٠	٤,٤٨	-	-	-	١٤٠	١٣٠	التكرار	تخصيص جزء من أسهم وأرباح الفندق للعاملين
				-	-	-	٥١,٩	٤٨,١	النسبة	
موافق		٤,١٩		المتوسط المرجح للمحور الثاني (البيئة التنظيمية)						

باستقراء الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تخصيص جزء من أسهم وأرباح الفندق للعاملين " احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٤,٤٨ الذي يقابل الاتجاه "موافق تماما"، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٤) "مصارحة العاملين بالموقف المالي للفندق "موافق تماما"، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) في المركز الثالث "مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية" وذلك بمتوسط ٤,٣٣ الذي يقابل الاتجاه "موافق تماما"، كما يتضح أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على " الاتصال المباشر بينك وبين ادارة الفندق للوقوف على كفاءة العمل" احتلت المركز الرابع وذلك بمتوسط ٤,٠٤ الذي يقابل الاتجاه "موافق"، بينما جاء في المركز الخامس الفقرة رقم (٣) " توفر قاعدة بيانات قادرة على الإجابة على أية تساؤلات مطروحة" وذلك بمتوسط ٤,٠٠ الذي يقابل الاتجاه "موافق"، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) في المركز الأخير "تحميل الإدارة الوسطى القيام بمسئوليات معينة " وذلك بمتوسط ٣,٩٣ الذي يقابل الاتجاه "موافق".

وتري الدراسة أنه باستقراء تلك النتائج أن البيئة التنظيمية داخل الفنادق المصرية لا تتعارض مع المكون البنائي للإدارة على المكشوف وذلك فيما يتعلق بتحديد المسؤوليات والواجبات، والتحديد الدقيق لأدوار العاملين وتفويض السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين، وتوضيح الرؤية، وتحديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدعم بالمعلومات، ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ومن ثم إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، وكذلك نحو دعم الثقة في قدرة الأفراد على الأداء وتشجيع السلوك التعاوني، وفهم احتياجات العاملين، فالإدارة على المكشوف تتجه نحو مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

ويعتبر تحديد الاتجاه الرئيسي للإدارة عملية مشتركة ونتاجا لمجهودات الإدارة والعاملين، والاتفاق حول المعاني والاتقاء حول أهداف محددة، مما يعد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أدوارهم في التنظيم وإدراك أهميتها، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال.

حيث يؤكد ملحم (٢٠٠٩) على أن الإدارة على المكشوف تجعل المنظمة مجتمع متكاتف يعمل من أجل أهداف واحدة، يتعاون لتحقيقها، يلتزم ببلوغها، يوجه جهوده نحوها، كما أن إن الإنجازات الفردية قيمة معترفا بها، ولكن للإنجازات الجماعية قيمة أكبر وأهمية أكبر، كما تري الدراسة يلزم لتطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف داخل الفنادق المصرية لابد من العمل على إزالة مفاهيم الإدارة التقليدية لدي العاملين بالفندق والتي تعتمد على تعدد المستويات الإدارية وزيادة المركزية.

المحور الثالث: الدعم والمساندة: يوضح جدول (٨) التحليل الوصفي لمحور الدعم والمساندة: جدول رقم (٨) التحليل الوصفي لمحور الدعم والمساندة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥		
موافق	٥	٠,٥٠	٣,٤٨	-	٢٠	١٤٠	١١٠	-	التكرار	شعور جميع العاملين بأهميتهم ودورهم في تحسين بيئة العمل بالفندق
				-	١٢,٥	٥١,٩	٤٠,٧	-	النسبة	
موافق	٤	٠,٤٩٨	٣,٥٦	-	-	١٢٠	١٥٠	-	التكرار	اتسام العلاقة بين جميع العاملين بالتكامل وروح العمل الجماعي
				-	-	٤٤,٤	٥٥,٦	-	النسبة	
موافق	٣	٠,٥٦٣	٣,٥٩	-	-	١٢٠	١٤٠	١٠	التكرار	تبنى افكار وابتكارات العاملين بالفندق
				-	-	٤٤,٤	٥١,٩	٣,٧	النسبة	
موافق	٤	٠,٤٩٨	٣,٥٦	-	-	١٢٠	١٥٠	-	التكرار	تهيئة المناخ المناسب لجميع العاملين
				-	-	٤٤,٤	٥٥,٦	-	النسبة	
موافق تماما	١	٠,٤١٧	٤,٧٨	-	-	٦٠	٢١٠	-	التكرار	تدعيم مقترحات العاملين بشأن تحسين وتطوير بيئة العمل
				-	-	٢٢,٢	٧٧,٨	-	النسبة	
موافق	٦	٠,٤٩٢	٣,٤١	-	-	١٦٠	١١٠	-	التكرار	توافر الحرية للعاملين للمشاركة في وضع الاجراءات التنفيذية للعمل
				-	-	٥٩,٣	٤٠,٧	-	النسبة	
موافق	٧	٠,٤٧٢	٣,٣٣	-	-	١٨٠	٩٠	-	التكرار	مبادرة إدارة الفندق بمكافأة المتميزين
				-	-	٦٦,٧	٣٣,٣	-	النسبة	
موافق	٢	٠,٧٢٣	٤,١٩	-	-	٥٠	١٢٠	١٠٠	التكرار	انتهاج ادارة الفندق سياسة الباب المفتوح بينها وبين العاملين
				-	-	١٨,٥	٤٤,٥	٣٧	النسبة	
موافق		٣,٧٤		المتوسط المرجح للمحور الثالث (الدعم والمساندة)						

باستقراء الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تدعيم مقترحات العاملين بشأن تحسين وتطوير بيئة العمل " إحتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٤,٧٨ الذي يقابل الإتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٨) " انتهاج ادارة الفندق سياسة الباب المفتوح بينها وبين العاملين" بمتوسط ٤,١٩ الذي يقابل الإتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٣) في المركز الثالث " تبنى افكار وابتكارات العاملين بالفندق" وذلك بمتوسط ٣,٥٩ الذي يقابل الإتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، كما يتضح أن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تهيئة المناخ المناسب للعمل لجميع العاملين " احتلت المركز الرابع وذلك بمتوسط ٣,٥٦ الذي يقابل الاتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الخامس الفقرة رقم (١) " شعور جميع العاملين بأهميتهم ودورهم في تحسين بيئة العمل بالفندق" وذلك بمتوسط ٣,٤٨ الذي يقابل الاتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٦) في المركز الأخير "توافر الحرية للعاملين للمشاركة في وضع الاجراءات التنفيذية للعمل" وذلك بمتوسط ٣,٤١ الذي يقابل الاتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

وترى الدراسة انه باستقراء النتائج، جاءت الآراء مؤكدة على مسؤولية ادارة الفندق في تحقيق احتياجات العاملين، وعقد الاجتماعات لحل المشكلات، والاهتمام بعملية تحفيز المرؤوسين وإحساسهم بالرضا عن العمل وتوفير الحاجات والمطالب الأساسية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في وضع الإجراءات التنفيذية للعمل. إلا أن الدراسة ترى أن النمط القيادي السائد داخل عينة الفنادق المصرية محل الدراسة لم يحقق مستوى فعال في التأثير على مرؤوسيه كي يتعاونوا لتحقيق الأهداف المراد بلوغها، وهذا انعكاسا طبيعيا لنمطية القيادة وابتعادها عن المنظور التقدمي للممارسات القيادية داخل مناخ تنظيمي مقيد بقوالب إدارية جامدة الفكر والتطبيق، حيث يشير Scott (2005) إلى الدور الهام للقيادة في أن العاملين الذين يقومون بتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات وأوامر، دون تقديم أفكار جديدة للعمل فهم بذلك يلعبون دورا سلبية، لذلك فالإدارة هي المسؤولة عن كل شيء، هي التي تحدد الرسالة والأهداف وتضع الخطة. وتستخدم الرؤية، وتصمم الإجراءات وتصدر التعليمات، وتراقب الأداء، وتقوم النتائج، ومن ثم فإن دور العاملين لا يبرز في المحصلة النهائية: وما هي مساهماتهم؟ وماهي الإضافات التي أضافوها؟ وما هي نواحي التغيير والتحسين والتطوير التي ترتبت على اقتراحاتهم؟

ولذلك فأسلوب الإدارة على المكشوف يؤكد على الوعي بالمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، واستيعاب التكنولوجيا وتوظيفها واتجاهاتها نحو مخاطبة العاملين عن دافعية الانجاز وإثبات الذات، وتشجيع أفكارهم والتعرف على دوافعهم، وطموحاتهم، وإدراك قيمة الوقت والتكلفة، وتشجيع الابتكار وترويج الأفكار الجديدة، واهتمام القيادات بتوفير مستوى رفيع من المعرفة والثقافة، والاهتمام بتزويد العاملين بمهارات استخدام الأدوات الاقتصادية للمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات.

المحور الرابع: تقويم الأداء:

يوضح جدول (٩) التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء:

جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لمحور تقويم الأداء

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبـارات		
				١	٢	٣	٤	٥	التكرار	النسبة	
موافق تماما	٣	٠,٧٠	٤,٢٦	-	-	٤٠	١٢٠	١١٠	تقييم الاداء وفق معايير موضوعة تتلاءم مع طبيعة العمل	التكرار	
				-	-	١٤,٨	٤٤,٤	٤٠,٧		النسبة	
موافق تماما	٢	٠,٥٥	٤,٣٧	-	-	١٠	١٥٠	١١٠	اضطلاع العاملون على محاور وبنود استمارات التقييم الخاص بهم	التكرار	
				-	-	٣,٧	٥٥,٦	٤٠,٧		النسبة	
موافق	٤	٠,٤٩	٣,٥٦	-	-	١٢٠	١٥٠	-	تقييم اداء العاملين في ضوء تحقيقهم للأهداف الموضوعة	التكرار	
				-	-	٤٤,٤	٥٥,٦	-		النسبة	
موافق تماما	١	٠,٤٩	٤,٤١	-	-	-	١٦٠	١١٠	تقييم الاداء على أسس ثابتة وموضوعية	التكرار	
				-	-	-	٥٩,٣	٤٠,٧		النسبة	
موافق		٤,١٥		المتوسط المرجح للمحور الرابع (تقويم الأداء)							

باستقراء الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تقييم الاداء على أسس ثابتة وموضوعية" احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٤,٤١ الذي يقابل الإتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٢) "اضطلاع العاملون على محاور وبنود استمارات التقييم الخاص بهم" بمتوسط ٤,٣٧ الذي يقابل الإتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) في المركز الثالث "تقييم الاداء وفق معايير موضوعة تتلاءم مع طبيعة العمل" وذلك بمتوسط ٤,٢٦ الذي يقابل الإتجاه "موافق تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الأخير الفقرة رقم (٣) "تقييم اداء العاملين في ضوء تحقيقهم للأهداف الموضوعة" وذلك بمتوسط بلغ ٣,٥٦ والذي يقابل الإتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

وترى الدراسة أنه باستقراء النتائج أن نظام تقييم الأداء داخل الفنادق المصرية يتم وفقا لمجموعة من العوامل من أهمها الالتزام بالتعليمات واللوائح والتي تؤكد في مجموعها على تقييم العاملين على أساس تقدير لصفاتهم وخصائصهم الشخصية والمجهودات التي يبذلونها أثناء أعمالهم وليس على أساس النتائج ونواحي الابتكار في العمل، والتي تساهم بشكل كبير في زيادة القدرات الذاتية للعاملين والاعتماد على الفردية، كما ترى الدراسة أن ما سبق لا يتماشى مع متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف والذي يؤكد على أن تقييم العاملين يجب أن يتم على أساس ما يملكه من فكر ومعرفة وقدرات ذهنية لذا فإن المعايير الخاصة بالأداء تعمل على التنافس بين الأفراد لإخراج هذه الطاقات. كما أن معايير التقييم يجب أن تعطي المعلومات التي تساعد كل فرد داخل الفندق على معرفة ما تم تحقيقه من نتائج، الى جانب تدعيم الجانب السلوكي للأفراد والذي يتلاءم مع منطق وفكر الإدارة على المكشوف، مع وضع معايير يدرکها جميع العاملين من أهمها مشاركة جميع العاملين في وضعها مع التأكيد على المعلومات المتوفرة، وكذلك إعطاء الفرد صورة واضحة عن إمكانياته الذاتية (القدرة على الابتكار، قبول التغيير وإحداثه، التعامل مع المواقف المختلفة) مما يتيح للأفراد فرصة الإلمام بجوانب القوة والضعف في أدائهم وتشجيعهم على التحسن المستمر، حيث يشير Fukushi (2009) أن بداية التغيير والتحول إلى حال أفضل هو تقويم الوضع الحالي وإثارة أسئلة بشأن المقارنة بين المستويات المحققة، والمستويات التي تطمح الإدارة في الوصول إليها ومن هذه الأسئلة:

- ⊙ هل هناك سياسة واضحة لتقييم الأداء؟
 - ⊙ هل توجد معايير محددة لقياس الأداء؟
 - ⊙ ماهي الأسس التي وضعت عليها هذه المعايير؟
 - ⊙ هل تؤدي الطرق المستخدمة للتقويم إلى قياس واقعي لأداء الأفراد؟
 - ⊙ هل يفهم العاملون المعايير الموضوعية؟ هل يتقبلونها؟ هل اشتركوا في تحديدها؟
 - ⊙ هل تربط الإدارة بين إنجازات العاملين وأنواع المكافآت المقدمة لهم
- المحور الخامس: تدريب العاملين:** يوضح جدول (١٠) التحليل الوصفي لمحور تدريب العاملين:

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي لمحور تدريب العاملين

العبارة	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	١	٢	٣	٤	٥				
المحور الخامس: تدريب العاملين:									
المتوسط المرجح									
عقد دورات تدريبية للعاملين بالفندق لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم.	-	-	-	٢٧٠	-	٤,٠٠	٠,٠٠	١	موافق
تساهم البرامج التدريبية المقدمة في إشباع حاجات العاملين وترفع من مستوى ادائهم	-	-	١١٠	١٦٠	-	٣,٥٩	٠,٤٩	٢	موافق
تؤكد البرامج التدريبية في الفندق على الالتزام بنظم ولوائح العمل	-	-	-	٢٧٠	-	٤,٠٠	٠,٠٠	١	موافق
تركز البرامج التدريبية على كيفية الاستفادة المثلى من الامكانيات المتاحة	-	-	١١٠	١٦٠	--	٣,٥٩	٠,٤٩	٢	موافق
المتوسط المرجح لمحاور أسلوب الإدارة على المكشوف									
٤,٠٦									

باستقراء الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن كلا من الفقرتين الأولى والثالثة جاءتا في المركز الأول وتنص الفقرة رقم (١) على: "عقد دورات تدريبية للعاملين بالفندق لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم"، في حين تنص الفقرة الثالثة على: "تؤكد البرامج التدريبية في الفندق على الالتزام بنظم ولوائح العمل" وذلك بمتوسط ٤,٠٠ الذي يقابل الإتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني كلا من الفقرتين الثانية والرابعة، حيث تنص الفقرة (٢) على "تساهم البرامج التدريبية المقدمة في إشباع حاجات العاملين وترفع من مستوى ادائهم"، وكما تنص الفقرة (٤) على: "تركز البرامج التدريبية على كيفية الاستفادة المثلى من الامكانيات المتاحة" وذلك بمتوسط بلغ ٣,٥٩ الذي يقابل الإتجاه "موافق" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

وترى الدراسة أنه باستقراء النتائج نجد أن واقع نظم التدريب داخل الفنادق المصرية يفتقد إلى المقومات الأساسية لنظم تدريب العاملين في أسلوب الإدارة على المكشوف والذي يعمل على تغيير جذري للأفراد في مجموع معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأنماط أفكارهم ويكسبهم القدرة على التعامل مع مستجدات العالم الجديد ويرقي بفكرهم وسلوكهم، حيث نجد أن أنظمة التدريب داخل الفنادق الخمس نجوم من عينة الدراسة مرتبطة بالنظرة التقليدية لعملية التدريب والتي تركز على إمداد العاملين بالمعلومات والمهارات الإدارية للعاملين من خلال خطة نمطية لا تأخذ في اعتبارها احتياجات الفرد الحالية أو المستقبلية والنواحي الفنية التخصصية التي يحتاجها العاملين في مختلف الأقسام.

حيث تؤكد نظم التدريب في أسلوب الإدارة على المكشوف على أن يتم التدريب طوال الحياة المهنية للعاملين، وان تعقد بصفة منتظمة جلسات تدريبية للعاملين بهدف تنمية مهارات العاملين على استخدام الأساليب الحديثة لوسائل الاتصالات، وفهم العاملين وإدراكهم للبيئة الخارجية وتغييراتها السياسية والاقتصادية، وتنمية روح الابتكار لديهم وتعديل أساليب الفكر والنظرة الشاملة للأمور، كما أن البرامج التدريبية يجب أن يتم إقرارها في ضوء احتياجات العاملين ورؤسائهم. حيث يؤكد Dabal (1999) أن الإدارة اليوم ليست فقط المسؤولة عن التشغيل الأمثل للموارد المتاحة، ولكن أيضا التفكير في موارد جديدة يساعدها في ذلك الأفراد المدربون تدريباً جيداً يتواكب مع التقدم في جميع المجالات.

٣/٧/٣- التحليل الوصفي لمحاور الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق:

المحور الأول: التقدير: يوضح جدول (١١) التحليل الوصفي لمحور التقدير:

جدول رقم (١١) التحليل الوصفي لمحور التقدير

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥		
راضي	٦	٠,٤٨	٣,٦٣	-	-	١٠٠	١٧٠	-	التكرار	أحصل على تقدير واحترام مناسب لعملي من قبل مدير الفندق.
				-	-	٣٧	٦٣	-	النسبة	
راضي تماماً	١	٠,٤٥	٤,٧٠	-	-	-	٨٠	١٩٠	التكرار	اشعر بتقدير جميع من يعملون بالفندق
				-	-	-	٢٩,٦	٧٠,٤	النسبة	
راضي	٢	٠,٤١	٣,٧٨	-	-	٦٠	٢١٠	-	التكرار	أرغب في القيام بأعمالي على أكمل وجه ممكن لوجود نظام التشجيع والتقدير
				-	-	٢٢,٢	٧٧,٨	-	النسبة	
راضي	٥	٠,٤٧	٣,٦٧	-	-	٩٠	١٨٠	-	التكرار	أتلقي عدداً من خطابات الشكر
				-	-	٣٣,٣	٦٦,٧	-	النسبة	
راضي	٣	٠,٤٣	٣,٧٤	-	-	٧٠	٢٠٠	-	التكرار	يوفر لي عملي مكانة اجتماعية مرموقة أمام الجميع
				-	-	٢٥,٩	٧٤,١	-	النسبة	
راضي	٤	٠,٤٥	٣,٧٠	-	-	٨٠	١٩٠	-	التكرار	أتلقي الشكر والتقدير في مختلف اجتماعات الفندق،
				-	-	٢٩,٨	٧٠,٤	-	النسبة	
راضي		٣,٨٧		المتوسط المرجح للمحور الأول (التقدير)						

باستقراء الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "اشعر بتقدير جميع من يعملون بالفندق" احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٤,٧٠ والذي يقابل الاتجاه "راضي تماماً" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٣) "أرغب في القيام بأعمالي على أكمل وجه ممكن لوجود نظام التشجيع والتقدير" بمتوسط ٣,٧٨ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) في المركز الثالث "يوفر لي عملي مكانة اجتماعية مرموقة أمام الجميع" وذلك بمتوسط ٣,٧٤ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

كما يتضح أن الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أتلقي الشكر والتقدير في مختلف اجتماعات الفندق" احتلت المركز الرابع وذلك بمتوسط ٣,٧٠ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الخامس الفقرة رقم (٤) "أتلقي عدداً من خطابات الشكر" وذلك بمتوسط ٣,٦٧ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (١) في المركز الأخير "أحصل على تقدير واحترام مناسب لعملي من قبل مدير الفندق" وذلك بمتوسط ٣,٦٣ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

المحور الثاني: الشعور بالإنجاز:

يوضح جدول (١٢) التحليل الوصفي لمحور الشعور بالإنجاز:

جدول رقم (١٢) التحليل الوصفي لمحور الشعور بالإنجاز

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥	التكرار	النسبة
راضي	٣	٠,٤١	٣,٧٨	-	-	٦٠	٢١٠	-	التكرار	تكسبني وظيفتي شعور بالإنجاز
				-	-	٢٢,٢	٧٧,٨	-	النسبة	
راضي تماما	١	٠,٠٠	٥,٠٠	-	-	-	-	٢٧٠	التكرار	تمهد لي وظيفتي الترقى إلى وظيفة أعلى مستقبلا
				-	-	-	-	١٠٠	النسبة	
راضي تماما	١	٠,٠٠	٥,٠٠	-	-	-	-	٢٧٠	التكرار	أطلع لأن يكون عملي عالي الجودة ومتقنا ومميزا
				-	-	-	-	١٠٠	النسبة	
راضي	٢	٠,٢٦	٣,٩٣	-	-	٢٠	٢٥٠	-	التكرار	أشعر بدافع قوي للتفوق والنجاح في عملي
				-	-	٧,٤	٩٢,٦	-	النسبة	
راضي	٢	٠,٢٦	٣,٩٣	-	-	٢٠	٢٥٠	-	التكرار	أشعر بالتقدير الذاتي من خلال إنجاز عملي المكلف به
				-	-	٧,٤	٩٢,٦	-	النسبة	
راضي تماما		٤,٣٤		المتوسط المرجح للمحور الثاني (الشعور بالإنجاز)						

باستقراء الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن كلا من الفقرتين الثانية والثالثة جاءتا في المركز الأول وتنص الفقرة رقم (٢) على "تمهد لي وظيفتي الترقى إلى وظيفة أعلى مستقبلا"، في حين تنص الفقرة الثالثة على "أطلع لأن يكون عملي عالي الجودة ومتقنا ومميزا" وذلك بمتوسط مرجح بلغ ٥,٠٠ والذي يقابل الاتجاه "راضي تماما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني كلا من الفقرتين الرابعة والخامسة حيث تنص الفقرة (٤) على: "أشعر بدافع قوي للتفوق والنجاح في عملي"، وكما تنص الفقرة (٥) على "أشعر بالتقدير الذاتي من خلال إنجاز عملي المكلف به" وذلك بمتوسط بلغ ٣,٩٣ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (١) في المركز الأخير "تكسبني وظيفتي شعور بالإنجاز"، وذلك بمتوسط ٣,٧٨ والذي يقابل الاتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

المحور الثالث: العلاقة مع الزملاء: يوضح جدول (١٣) التحليل الوصفي لمحور العلاقة مع الزملاء:

جدول رقم (١٣) التحليل الوصفي لمحور العلاقة مع الزملاء:

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	
				١	٢	٣	٤	٥	التكرار	النسبة
راضي	١	٠,٣١	٤,١١	-	-	-	٢٤٠	٣٠	التكرار	أشعر بالانتماء إلى زملائي بالفندق
				-	-	-	٨٨,٩	١١,١	النسبة	
راضي	٤	٠,٣٨	٣,٨١	-	-	٥٠	٢٢٠	-	التكرار	ارغب في استمرار علاقتي بزملائي
				-	-	١٢,٥	٨١,٥	-	النسبة	
راضي	٦	٠,٤٥	٣,٧٠	-	-	٨٠	١٩٠	-	التكرار	نقدم وزملائي المساندة لبعضنا البعض
				-	-	٢٩,٦	٧٠,٤	-	النسبة	
راضي	٣	٠,١٨	٣,٩٦	-	-	-	٦٠	١٠٠	التكرار	يشاركني زملائي مناسباتي الاجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي
				-	-	-	٣٧,٥	٦٢,٥	النسبة	
راضي	٢	٠,٢٩	٤,١٠	-	-	١٠	٧٠	٨٠	التكرار	استمتع بالحوار والنقاش مع زملائي في الفندق
				-	-	٦,٣	٤٣,٨	٥٠	النسبة	
راضي	١	٠,٣١	٤,١١	-	-	٤٠	٤٥	٧٥	التكرار	تقوم علاقتي مع زملائي على مبدأ التفاهم والاحترام المتبادل
				-	-	٢٥	٢٨,١	٤٦,٩	النسبة	
راضي	٥	٠,٤٩	٣,٧٢	-	-	٧٥	١٩٥	-	التكرار	يتم توزيع الأعمال فيما بيننا كلا حسب طاقته
				-	-	٢٧,٨	٧٢,٢	-	النسبة	
راضي		٣,٩٣		المتوسط المرجح للمحور الثالث (العلاقة مع الزملاء)						

باستقراء الجدول السابق رقم (١٣) يتضح أن كلا من الفقرتين الأولى والخامسة جاءتا في المركز الأول وتنص الفقرة رقم (١) على: "أشعر بالانتماء إلى زملائي بالفندق"، وكما تنص الفقرة رقم (٥) على "تقوم علاقتي مع زملائي على مبدأ التفاهم والاحترام المتبادل" وذلك بمتوسط ٤,١١ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٤) "استمتع بالحوار والنقاش مع زملائي في الفندق" بمتوسط ٤,١٠ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) في المركز الرابع "أرغب في استمرار علاقتي بزملائي" وذلك بمتوسط ٣,٨١ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، كما يتضح أن الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يتم توزيع الأعمال فيما بيننا كلا حسب طاقته" قد احتلت المركز الخامس وذلك بمتوسط ٣,٧٢ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الأخير الفقرة رقم (٣) "نقدم وزملائي المساندة لبعضنا البعض" وذلك بمتوسط ٣,٧٠ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي،

المحور الرابع: ظروف بيئة العمل: يوضح جدول (١٤) التحليل الوصفي لمحور ظروف بيئة العمل:

جدول رقم (١٤) التحليل الوصفي لمحور ظروف بيئة العمل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
				١	٢	٣	٤	٥		
راضي	٢	٠,٣٨	٤,١٩	-	-	-	٢٢٠	٥٠	التكرار	تتوفر في الفندق الوسائل اللازمة لأداء عملي
				-	-	-	٨١,٥	١٨,٥	النسبة	
راضي	٤	٠,٣١	٣,٨٩	-	-	٣٠	٢٤٠	-	التكرار	يساعدني تصميم المبنى الفندقي على القيام بعملتي على أكمل وجه
				-	-	١١,١	٨٨,٩	-	النسبة	
راضي	٣	٠,٢٦	٣,٩٣	-	-	٢٠	٢٥٠	-	التكرار	يتناسب عدد العاملين في الفندق مع حجم واحتياجات العمل،
				-	-	٧,٤	٩٢,٦	-	النسبة	
راضي تماما	١	٠,٠٠	٥,٠٠	-	-	-	-	٢٧٠	التكرار	تتوفر في الفندق مقومات الإضاءة الجيدة والتكييف المناسب والتهوية
				-	-	-	-	-	١٠٠	
راضي تماما	١	٠,٠٠	٥,٠٠	-	-	-	-	٢٧٠	التكرار	تتوفر وسائل السلامة والأمن في الفندق لمواجهة الأزمات المختلفة
				-	-	-	-	-	١٠٠	
غير راضي مطلقاً	٥	٠,٦١	١,٦٣	١٢٠	١٣٠	٢٠	-	-	التكرار	أشارك في صناعة القرار بالفندق،
				٤٤,٤	٤٨,١	٧,٤	-	-	النسبة	
راضي	٣	٠,٦٢	٣,٩٣	-	-	٢٠	٢٥٠	-	التكرار	توفر في الفندق دورات تدريبية لتطوير مستواي
				-	-	٧,٤	٩٢,٦	-	النسبة	
راضي		٣,٩٣		المتوسط المرجح للمحور الرابع (ظروف بيئة العمل)						

باستقراء الجدول السابق رقم (١٤) يتضح أن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تتوفر في الفندق مقومات الإضاءة الجيدة والتكييف المناسب والتهوية" احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٥,٠٠ والذي يقابل الإتجاه "راضي تماماً" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (١) "تتوفر في الفندق الوسائل اللازمة لأداء عملي" بمتوسط ٤,١٩ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءتا الفقرتين رقم (٣) ورقم (٧) في المركز الثالث حيث تنص الفقرة (٣) على "يتناسب عدد العاملين في الفندق مع حجم واحتياجات العمل" وتنص الفقرة (٧) على "توفر في الفندق دورات تدريبية لتطوير مستواي"، وذلك بمتوسط ٣,٩٣ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

كما يتضح أن الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يساعدني تصميم المبنى الفندقي على القيام بعملتي على أكمل وجه" احتلت المركز الرابع، وذلك بمتوسط ٣,٨٩ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الأخير الفقرة رقم (٦) "أشارك في صناعة القرار بالفندق" وذلك بمتوسط ١,٦٣ والذي يقابل الإتجاه "غير راضي مطلقاً" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

المحور الخامس: عبء العمل

يوضح جدول (١٥) التحليل الوصفي لمحور عبء العمل:

جدول رقم (١٥) التحليل الوصفي لمحور عبء العمل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبءات	
				١	٢	٣	٤	٥		
راضي	١	٠,٣١	٣,٨٩	-	-	٣٠	٢٤٠	-	التكرار النسبة	يتناسب مقدار المهام الموكلة لي مع وقت تنفيذها
				-	-	١١,١	٨٨,٩	-		
محايد	٥	٠,٧٩	٢,٩٣	-	٩٥	١٠٠	٧٥	-	التكرار النسبة	احصل على وقت راحة يتناسب وحجم العمل الذي أقوم به
				-	٣٥,٢	٣٧	٢٧,٨	-		
محايد	٤	٠,٦٦	٣,٠٧	-	٥٠	١٥٠	٧٠	-	التكرار النسبة	انظم أوقات عملي حسب أولويات أدائها
				-	١٨,٥	٥٥,٦	٢٥,٩	-		
محايد	٦	٠,٥٥	٢,٩١	-	٥٥	١٨٥	٣٠	-	التكرار النسبة	أكلف بأعباء ومهام فوق طاقتي ومقدرتي،
				-	٢٠,٤	٦٨,٥	١١,١	-		
محايد	٢	٠,٤٨	٣,٣٧	-	-	١٧٠	١٠٠	-	التكرار النسبة	تعتبر أعباء عملي أكبر من الأعباء التي يقوم بها موظفو الفنادق الأخرى
				-	-	٦٣	٣٧	-		
محايد	٣	٠,٥٨	٣,١٩	-	٢٥	١٧٠	٧٥	-	التكرار النسبة	تناسب الأعمال والمهام في مجال عملي مع قدراتي ومهاراتي الشخصية
				-	٩,٣	٦٣	٢٧,٨	-		
محايد		٢,٧٥		المتوسط المرجح للمحور الخامس (عبء العمل)						

باستقراء الجدول السابق رقم (١٥) يتضح أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يتناسب مقدار المهام الموكلة لي مع وقت تنفيذها" احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط ٣,٨٩ الذي يقابل الإتجاه "راضي"، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (٥) "تعتبر أعباء عملي أكبر من الأعباء التي يقوم بها موظفو الفنادق الأخرى" بمتوسط ٣,٣٧ الذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٦) في المركز الثالث "تناسب الأعمال والمهام في مجال عملي مع قدراتي ومهاراتي الشخصية" وذلك بمتوسط ٣,١٩ الذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما"، وكما يتضح أن الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أنظم أوقات عملي حسب أولويات أدائها" احتلت المركز الرابع، وذلك بمتوسط ٣,٠٧ الذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الخامس الفقرة رقم (٢) "احصل على وقت راحة يتناسب وحجم العمل الذي أقوم به" وذلك بمتوسط ٢,٩٣ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، وكما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أكلف بأعباء ومهام فوق طاقتي ومقدرتي" على المركز الأخير وذلك بمتوسط بلغ ٢,٩١ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

المحور السادس: الراتب الشهري

جدول رقم (١٦) التحليل الوصفي لمحور الراتب الشهري

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبءات	
				١	٢	٣	٤	٥		
محايد	٢	٠,٣٨	٣,١٩	-	-	٢٢٠	٥٠	-	التكرار النسبة	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع ما أقوم به من أعمال.
				-	-	٨١,٥	١٨,٥	-		
محايد	٤	٠,٤٩	٢,٥٦	-	١٢٠	١٥٠	-	-	التكرار النسبة	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية
				-	٤٤,٤	٥٥,٦	-	-		
محايد	٤	٠,٤٩	٢,٥٦	-	١٢٠	١٥٠	-	-	التكرار النسبة	امنح علاوة سنوية تتناسب وما تقدمه من عمل
				-	٤٤,٤	٥٥,٦	-	-		
محايد	١	٠,٤٧	٣,٣٣	-	-	١٨٠	٩٠	-	التكرار النسبة	امنح بدلات لتحسين مستواي الاقتصادي
				-	-	٦٦,٧	٣٣,٣	-		
محايد	٣	٠,٣٥	٣,١٥	-	-	٢٣٠	٤٠	-	التكرار النسبة	راتبي أقل بكثير مما يقاضاه زملائي في الفنادق الأخرى
				-	-	٨٥,٢	١٤,٨	-		
محايد		٢,٩٥		المتوسط المرجح للمحور السادس (الراتب الشهري)						
راضي		٣,٦٣		المتوسط المرجح لمحاور الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق						

باستقراء الجدول السابق رقم (١٦) يتضح أن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أمنح بدلات لتحسين مستواي الاقتصادي" احتلت المركز الأول وذلك بمتوسط مرجح بلغ ٣,٣٣ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، بينما جاء في المركز الثاني الفقرة رقم (١) "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع ما أقوم به من أعمال" بمتوسط ٣,١٩ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) في المركز الثالث والتي تنص على "راتبي أقل بكثير مما يتقاضاه زملائي في الفنادق الأخرى" وذلك بمتوسط ٣,١٥ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، وبينما جاءت الفقرتين (٢) و(٣) وحيث تنص الفقرة (٢) علي: "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلائي العلمية"، وتنص الفقرة (٣) علي: "أمنح علاوة سنوية تتناسب وما تقدمه من عمل" على المركز الأخير وذلك بمتوسط مرجح بلغ ٢,٥٦ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

وجدير بالذكر أن المتوسط المرجح المتوسط المرجح للمحور السادس الخاص بالراتب الشهري قد بلغ ٢,٩٥ والذي يقابل الإتجاه "راضي إلى حد ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي، ويرجع ذلك إلى تواضع وانخفاض مستويات المرتبات والدخول في القطاع الفندقية بصفة عامة في ظل الظروف المضطربة والمتقلبة في الوقت الحالي، وأخيراً بلغ المتوسط المرجح للمتغير الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق ككل ٣,٦٣ والذي يقابل الإتجاه "راضي" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي.

٣/٧/٣- تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة وإختبار صحة الفروض:

جدول (١٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

	الإدارة على المكشوف	الرضا الوظيفي
الإدارة على المكشوف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.748** .000
الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.748** .000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من خلال تحليل الجدول السابق رقم (١٧) أن معاملات الارتباط عالية المعنوية ذات قيم موجبة وسالبة عالية القيمة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وعكسية قوية بين متغيرات الدراسة. ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة علي المكشوف وبين تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٤٨)، مما يدل على أنها علاقة ارتباط طردية قوية وأنها عالية المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يوضح أيضاً مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، ومما سبق يتضح أن تطبيق أسلوب الإدارة علي المكشوف في مختلف الفنادق المصرية سيؤثر بقوة علي تحقيق وزيادة مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في تلك المؤسسات الفندقية، الأمر الذي يؤكد صحة الفرض الأول القائم بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة علي المكشوف وبين مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

٤/٧/٣- تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة Regression Analysis

لقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لما له من القدرة علي بيان أثر علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي معنوية ٥ % . ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة (Enter) لتأثير أسلوب الإدارة على المكشوف على مستوي الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية.

١- أثر أسلوب الإدارة على المكشوف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية:
١/١- اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية:

جدول رقم (١٨) تحليل التباين للمتغير المستقل (الإدارة على المكشوف) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	١٦٨١٢,٥٦٤	١	١٦٨١٢,٥٦٤	٣٣٩,٨٥٣	٠,٠٠٠ ^b
البواقي	١٣٢٥٧,٩٨٨	٢٦٨	٤٩,٤٧٠		
الإجمالي	٣٠٠٧٠,٥٥٢	٢٦٩			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التآثرية بين أسلوب الإدارة على المكشوف وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، حيث بلغت قيمة ف (٣٣٩,٨٥٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (١٩) معاملات الارتباط والتحديد لأثر أسلوب الإدارة على المكشوف على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠,٩٦٧	٠,٩٣٤	٠,٩٣٣	٢,٧٣٨

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل، حيث يوضح الجدول السابق رقم (١٩) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغ (٠,٩٥٦)، مما يدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد المعدل بلغ (٠,٩٣٣)، عند درجات حرية (١) وهذا يعني أن المتغير المستقل (أسلوب الإدارة على المكشوف) يفسر ما مقداره (٩٣,٣%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية)، أما النسبة الباقية وهي (٦,٧%) فترجع إلى عوامل أخرى غير مقدرة.

وخلاصة ذلك أن هناك ارتباط طردي حقيقي قوي بين المتغيرين (أسلوب الإدارة على المكشوف وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية)، وهذا يعني أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن المتغير الآخر يميل إلى التغير في نفس الاتجاه. ومما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة على المكشوف سوف يكون لها عظيم الأثر على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية وسوف تؤثر عليه تأثيراً قوياً.

٢/١ نتائج تحليل الانحدار لتأثير أسلوب الإدارة على المكشوف على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

جدول رقم (٢٠) نموذج الانحدار لتأثير أسلوب الإدارة على المكشوف على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار المعيارى Beta	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت "الإدارة على المكشوف"	٤٢٣,٥٥٢	٢٠,١٨٩		٢٠,٩٧٩	٠,٠٠٠	معنوية
الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية	٢,٦٨١-	١٤٥	٠,٩٥٦	١٨,٤٣٥-	٠,٠٠٠	معنوية

يتضح من الجدول السابق (٢٠) أن أسلوب الإدارة على المكشوف يؤثر طردياً في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، حيث يشرح نموذج الانحدار ٩٥,٦% من الاختلافات في الأثر على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، وتكون معادلة انحدار أثر أسلوب الإدارة على المكشوف على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية كما يلي:

$$Y \text{ (الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق)} = 423,552 + 2,681 - X \text{ (أسلوب الإدارة على المكشوف)}$$

ونستنتج مما سبق صحة الفرض الأول والقاتل بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.
خامساً: النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل الفنادق المصرية.
- ان أكبر معوقات استقرار البيئة التنظيمية وفقاً لأسلوب الإدارة على المكشوف داخل الفندق تظهر في ارتباط العاملين بالفندق بمفاهيم الإدارة التقليدية التي تعتمد على عدم وضوح الرؤية والمركزية وضعف نظم الاتصال والمعلومات والتركيز فقط على الانضباط والالتزام وبالتالي الاقتتار إلى المناخ الذي يساعد على تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف.
- أن النمط القيادي السائد داخل الفندق لم يحقق مستوى فعال في التأثير على رؤوسه كي يتعاونوا لتحقيق الهدف المراد بلوغه، وهذا انعكاساً طبيعياً لنمطية القيادة وابتعادها عن المنظور التقدمي للممارسات القيادية داخل المناخ تنظيمي المقيد بقوالب إدارية جامدة الفكر والتطبيق.
- أن نظام تقييم الأداء داخل الفنادق يتم وفقاً لمجموعة من العوامل من أهمها الالتزام بالتعليمات واللوائح والتي تؤكد على تقييم العاملين على أساس تقدير لصفاتهم وخصائصهم الشخصية والمجهودات التي يبذلونها أثناء أعمالهم وليس على أساس النتائج ونواحي الابتكار في العمل.
- إن واقع نظم التدريب داخل الفنادق يفتقد إلى المقومات الأساسية لنظم تدريب العاملين في أسلوب الإدارة على المكشوف حيث أنها مرتبطة بالنظرة التقليدية لعملية التدريب والتي تركز على إمداد العاملين بالمعلومات والمهارات الإدارية من خلال خطة نمطية لا تأخذ في اعتبارها احتياجات الفرد الحالية أو المستقبلية والنواحي الفنية التخصصية.
- أدى ضعف قدرات ومهارات المستوى الإداري في بعض منظمات الاعمال الفندقية إلى ضرورة البحث عن أساليب إدارية حيث يمكنها التغلب على تلك العيوب الإدارية.
- لتطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف لا بد من مشاركة العاملين في صنع القرار وتفويض السلطة وإشاعة روح التآلف والتعاون بين المستويات الإدارية؛ وكشف الحقائق والمساواة بين العاملين.
- أسلوب الإدارة على المكشوف من الأساليب التي لا تغير في الهيكل التنظيمي للفندق ولكنها أسلوب يرسم ويوضح العلاقة بين العناصر التي يتشكل منها هيكل الفندق.
- تقوم الإدارة على المكشوف على الشفافية التامة والوضوح فكل شيئاً مععلن للجميع وخاصة الأرقام حتى يعلم الجميع مقدار ما تم إنجازه.
- تمثل منهجية الإدارة على المكشوف إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم أساليب الإدارة والنهوض بها؛ كما تزيد من فعالية المناهج الإدارية في حل المشكلات الإدارية من أول مراحل وضع السياسة العامة والخطط إلى مراحل التقييم.

الأبحاث المستقبلية:

هناك حاجة إلى تطوير الأطر النظرية أو المفاهيمية للأساليب الإدارية الحديثة بشكل عام، ومع التركيز بشكل خاص على أسلوب الإدارة على المكشوف في إطار العمل على تطبيق هذا النمط الإداري الهام علي مختلف عناصر ومكونات القطاع الفندقي بصفة عامة مثل الفنادق العائمة والمنتجعات وغيرها، وكذلك بصفة خاصة على مختلف الأقسام الفندقية. وبالإضافة إلى ذلك فعلى الرغم من أهمية هذا النمط الإداري ومزاياه المتعددة، إلا أنه لم يحظى بالدراسات الجادة الهادفة، وكما أنه غير مطبق في القطاع الفندقي على حد علم الباحثة.

سادساً: التوصيات:

- ١- أن تعمل الإدارة على نشر جميع الحقائق والأرقام الخاصة بالمؤسسات، مما يساعد العاملين على تفهم وضع الفندق، واتجاه نتائج أعمالها. وبالتالي اقتراح الأفكار التي من شأنها تحريك هذه الأرقام في صالح الفنادق والعاملين معا.
- ٢- ضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ قرارات الإدارات التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة معدلات الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفندق.
- ٣- أن يقوم المديرين بنقل الصلاحيات إلى المرؤوسين والعمل بحرية مما يولد لديهم شعور بالرضا الوظيفي.
- ٤- وضع نظام واضح ودقيق للمعلومات يتيح لجميع العاملين الإطلاع عليها والاستفادة منها في أداء العمل دون الحاجة إلى التوجيه والمتابعة المستمرة؛ مما يعطي العاملين الثقة والاستقلالية في أداء العمل، وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي.
- ٥- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف داخل الفنادق و إتاحة الوقت المناسب وبذل الجهد الملائم للاقتناع من جانب جميع العاملين بالفنادق بمبادئ هذا الأسلوب وأهمية تطبيقه.
- ٦- عند تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف داخل المؤسسات الفندقية يجب مراعاة العناصر التالية:
 - ١- اقتناع المديرين أولاً بحتمية التغيير وأن يعترفوا بوجود قصور في بعض الأنماط الإدارية الحالية.
 - ٢- مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل.
 - ٣- بناء مهارات العاملين التي تمكنهم من فهم هذه المعلومات.
 - ٤- تكوين تصورات وأهداف عمل مشتركة.
 - ٥- تطوير مهارات القيادة ووضع نظام يتيح للعاملين استخدام خبراتهم لتطوير الفندق.
 - ٦- تصميم نظام مكافآت يعزز تحسين أداء العاملين.
- ٧- أن يتم تخصيص جوائز لأفضل فندق يطبق أحد الأساليب الإدارية الحديثة (الإدارة على المكشوف على سبيل المثال) شريطة أن يكون إتباع الأسلوب نتج عن تغيير إيجابي لصالح الفندق.
- ٨- العمل على بناء وثقل مهارات الإدارة الوسطى التي تمكنهم من فهم سياسات ومراحل تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف.
- ٩- تفهم العاملين بأهمية أسلوب الإدارة على المكشوف بحيث لا يستغلوا الجانب الحسن منها كزريعة للتقصير في العمل.
- ١٠- أن يتدرب العاملين على المبادرة والابتكار والشفافية وإبداء الرأي حتى يتحقق الهدف المتبادل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧): "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
٢. الحنيطي، إيمان محمد (٢٠٠١): "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
٣. الرويلي، ملفي بن خميس (٢٠١٣): "الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأهلية بالمدينة المنورة"، رسالة ماجستير منشورة في التربية تخصص إدارة تعليمية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
٤. الزيدى، سالم محمد (٢٠٠٣): "اتجاهات جديدة في فن الإدارة - قيادة وتوجيه العاملين في المؤسسات الخدمية السياحية، دار طيبة، عمان.
٥. العبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٧): "دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة دراسات الإدارية.
٦. الشنواني، صلاح (١٩٩٢): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية.
٧. العتيبي، أم غازي (١٩٩٢): علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٧٦).

٨. العوضي، نوال أحمد (٢٠٠٥): "نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٩. الفالح، نايف سليمان (٢٠٠١): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، بيروت.
١٠. المازم، محمد على (٢٠٠٨): "أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الموانئ والجمارك في دبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
١١. المطيري، عبد الله محمد (٢٠١٣): "دور الإدارة على المكشوف في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على شركة نفط الكويت".
١٢. النشار، ريم فاروق (٢٠١٧): "علاقة سياسة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة بالإسكندرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الأول، العدد الأول.
١٣. النمر، سعود بن محمد (١٩٩٣): "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام والخاص". مجلة جامعة الملك سعود، مجلده، العلوم الإدارية (١).
١٤. الهوارى، سيد (٢٠٠٠): "الإدارة - الاصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس"، الطبعة الثانية عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة.
١٥. برهين، أميرة؛ أحمد، أميرة عبد الرحمن (٢٠١٢): "مستوي أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٦. تهامي، خالد صبيح (٢٠١٣): "نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية".
١٧. جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، احمد خيرى (٢٠٠٢): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، القاهرة، دار النهضة العربية.
١٨. جدي، شوقي (٢٠١٥): "التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً يساهم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات"، المؤتمر العلمي الدولي الأول: "منظمات الأعمال، الفرص والتحديات والتطلعات"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
١٩. خطاب، عايدة سيد (١٩٩٩): "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس والفندقة الأكاديمية، دار الفكر العربي القاهرة.
٢٠. سالم، محمود عوض الله؛ حسين، سلامة عبد العظيم؛ منصور، ماجدة عبد الشافي (٢٠١٢): "تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية باستخدام إستراتيجية الإدارة على المكشوف"، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، المجلد (٢٣)، العدد (٩٠).
٢١. عامر، سعيد يس (٢٠٠٢): "التغيير والإدارة على المكشوف"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر، القاهرة، مركز وايد سيرفيس.
٢٢. عبد الوهاب، على محمد (٢٠٠٢): "الإدارة على المكشوف"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر، القاهرة، وايد سيرفيس.
٢٣. مطر، عدلة عيسى (٢٠٠٨): "الإدارة على المكشوف كمدخل لتطوير الأداء بمكتب التربية العملية والتدريب الميداني بكلية التربية الأساسية"، المجلد (٣٠).
٢٤. ملحم، يحي سليم (٢٠٠٩): "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Dabal, G., (1999): "**Is Total Quality Management Enough for Competitive Advantage?**" Master of Business Administration, University of Hull, United Kingdom.
2. Fukushi, (2006): "**A Strategic Approach to the Sustainable Business**", Doctor of Philosophy; Rushmore University, U.S.A.
3. Hoppock, R., (1995) "**Job Satisfaction**", New York, Harder & Row.
4. Iyer, H., (2007), "**Core Competencies for Visual Resources Management**", University at Albany, SUNY.
5. Melissa, M., (2003): "**Open Management is Coming Network**", *Vol. 20, No, 12*.
6. Owen, A., (2003): "**Open – Book Management: Implications for Record – Keeping by Organizations**".
7. Rodney, G., (2006): "**Resources: Open Book Management and Strategic Communication Management**", *Vol. 10, No. 2*.
8. Schuster, J. (1998): "**The Power of Open - Book Management Milwaukee: Quality Congress as QC Annual Quality Congress Proceedings**", *Vol.11, No. 3*.
9. Scott, M., Albinson (2005): "**Memorandum For: Chief Executive Officers**" Office of Thrift Supervision, Managing Director, Examinations, Supervision, and Consumer Protection".
10. Single, J., and Singh, H., (2009): "**Kaizan Philosophy: A Review of Literature**", the Icfai University Press.
11. Stach, J., (1993): "**The Great Game of Business New York**", currency Doubleday.
12. Terry, F., & Voelked, D., (2006): "**Managing open Innovation in Biotechnology**". *Research technology Management, May, June, V.49, N3*.
13. Tezal, A., Koskela, L., and Tzortzopoulos, P., (2010): "**(VM) in Construction: Study Report on Brazilian Cases**".
14. Titu, M., Oprean, C. and Grecu, D., (2010): "**Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge – Based**", *International Multi Conference of Engineers and Computer Science, Vol, 3*.
15. Westermeier, J., (2005): "**Managing Open Source Software Risks in M & A Corporate Transactions**", *Journal of Internet Law, Vol. 9, No. 5*.

The Effect of Open-Book Management on Employees' Job Satisfaction in Hotels

Marwa Gamal Abouraia¹

¹ Faculty of tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The aim of the study is to identify the role played by the Open-Book management method in increasing the employees' job satisfaction in hotels, Therefore, a random sample was selected from five-star hotels in Cairo, 350 questionnaire forms were distributed to the employees and 250 were collected. The study concluded that to apply this approach within the Egyptian hotels, hotels must remove the employees' traditional management concepts, which depends on the extension of powers in the hands of senior management. The study found that there is a positive relationship between the Open-Book management and increased employees' job satisfaction and found that the Open-Book management affects 93.3% of the employees' job satisfaction in hotels. Therefore, the study recommended the importance of applying the approach in the hotels,

Keywords: Open-Book management, job satisfaction, five-star hotels.