

أثر تطبيق الإدارة المفتوحة علي الرضا والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين في ميناء دمياط

إعداد

ماجد رجب رسمي فراج^(١)، مختار حبشى^(٢)، ايمان حداد^(٣)

^(١) هيئة ميناء دمياط

^(٢،٣) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/527226>

Received 10/08/2025, Revised 30/09/2025, Acceptance 19/11/2025, Available online 01/07/2026

Abstract

Modern management trends are increasingly adopting the principle of open management, which is based on transparency, participation in decision-making, information sharing, and trust among different administrative levels. This approach enhances the work environment and improves institutional performance. This study aims to identify the impact of applying open management on the level of job satisfaction and job performance of employees at Damietta Port, considering that the port is one of the most important Egyptian ports supporting international trade and economic development.

The study relied on the descriptive-analytical methodology and employed a simple random sample of employees at Damietta Port across various job levels. The study population consisted of 1,800 employees. A total of 317 questionnaires were distributed, 295 were returned, and 265 were deemed valid for statistical analysis, with a response rate of 83.6%. The sample included a range of employee categories: entry-level and mid-level employees, supervisors, department heads, and senior management.

The study found that the application of open management significantly contributes to enhancing employees' job satisfaction and job performance. Trust and job empowerment were identified as the most influential factors, followed by transparency and participation in decision-making. The results also showed that open communication between departments improves coordination and increases responsiveness to operational situations. Additionally, individual characteristics such as experience and job nature were found to influence satisfaction and performance levels. The study recommended the adoption of open management within Egyptian ports and the promotion of a culture of participation and transparency among employees and senior management to strengthen organizational trust, enhance operational efficiency, and achieve sustainable institutional excellence at Damietta Port.

Keywords: Open Management – Job Satisfaction – Job Performance – Damietta Port.

المستخلص

تتجه الإدارة الحديثة نحو تبني مبدأ الإدارة المفتوحة التي تقوم على الشفافية والمشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات والثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يعزز بيئة العمل ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط، باعتبار أن الميناء يمثل أحد أهم الموانئ المصرية الداعمة للتجارة الدولية والتنمية

الاقتصادية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في ميناء دمياط بمختلف المستويات الوظيفية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٨٠٠) موظفًا، وتم توزيع (317) استمارة استقصاء، استرد منها (295)، منها (265) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨٣.٦% وقد شملت العينة فئات متعددة من العاملين: موظفين مبتدئين ومتوسطين، مشرفين، رؤساء أقسام، وإدارة عليا.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين، وأن الثقة والتمكين الوظيفي يعدان أكثر العوامل تأثيرًا، يليهما الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أن الاتصال المفتوح بين الإدارات يسهم في تحسين التنسيق وزيادة سرعة الاستجابة للمواقف التشغيلية، وأن الخصائص الفردية مثل الخبرة وطبيعة العمل تؤثر في درجة الرضا والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم الإدارة المفتوحة في بيئة الموانئ المصرية، والعمل على نشر ثقافة المشاركة والشفافية بين العاملين والإدارة العليا، بما يعزز الثقة التنظيمية ويحقق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي المستدام في ميناء دمياط.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المفتوحة – الرضا الوظيفي – الأداء الوظيفي – ميناء دمياط.

١. مقدمة

يمكن للمديرين في المؤسسات الحديثة تحقيق قدر كبير من النجاح في عالم الإدارة إذا تمكنوا من فهم أعمق لبيئة المنظمة وطبيعة التفاعل بين العاملين والإدارة العليا، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة المفتوحة الذي يقوم على مبدأ الانفتاح والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين من الاطلاع على المعلومات التنظيمية بحرية، بما يعزز روح الثقة والانتماء داخل المؤسسة، حيث تقوم الإدارة المفتوحة على أساس إتاحة المعلومات والبيانات أمام العاملين وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يسهم في رفع درجة الوعي التنظيمي وتحمل المسؤولية، ويعد هذا الأسلوب من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، بما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

تسعى الإدارة المفتوحة إلى جعل العاملين شركاء حقيقيين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشراكهم في مناقشة القرارات ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها، وهو ما يؤدي إلى زيادة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، وبالرغم من المزايا العديدة التي يحققها هذا الأسلوب، إلا أن تطبيقه في المؤسسات العامة والخدمية مثل الموانئ يواجه بعض التحديات، منها ضعف قناعة بعض القيادات بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، أو خشية بعض العاملين من تحمل المسؤولية نتيجة غياب ثقافة الانفتاح التنظيمي، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على مستويات الرضا والأداء الوظيفي لديهم.

٢. الإطار النظري

١.٢ مفهوم الإدارة المفتوحة وأبعادها

الإدارة المفتوحة من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تقوم على مبادئ الشفافية والمشاركة وتبادل المعلومات والثقة والتمكين، وتهدف إلى تحويل بيئة العمل من النمط المركزي المغلق إلى بيئة قائمة على التفاعل والمساءلة والانفتاح التنظيمي. يقوم هذا الأسلوب على إتاحة المعلومات للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة في

صنع القرار، بما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، ويرفع من مستوى الرضا والأداء الوظيفي. فالإدارة المفتوحة تُسهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز الالتزام المؤسسي من خلال دمج الجهود الفردية والجماعية ضمن رؤية تنظيمية مشتركة، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية. (Harrison & Lock, 2017؛ البنا، ٢٠٢٣)

تتجسد أبعاد الإدارة المفتوحة في أربعة محاور رئيسية هي: الشفافية وتبادل المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، المرونة والتكيف مع التغيرات، والتوجيه والدعم المستمر للموظفين. فالشفافية تضمن تدفق المعلومات وبناء الثقة التنظيمية، والمشاركة تعزز الانتماء والمسؤولية، بينما تمكن المرونة المؤسسات من مواجهة التحديات المتغيرة بكفاءة، ويسهم التوجيه المستمر في تطوير قدرات العاملين وتحفيز الابتكار. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق هذه المبادئ، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الموانئ، تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التقليدية. (Denhardt & Denhardt, 2007؛ Osborne & Gaebler, 1992)

٢.٢ مفهوم الرضا الوظيفي ومؤشراته

الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في علم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، ويقصد به الموقف الإيجابي الذي يتبناه الموظف تجاه عمله نتيجة لما يحققه من توافق بين توقعاته وما يحصل عليه فعلياً من بيئة العمل، سواء من حيث طبيعة المهام، أو الأجور، أو العلاقات التنظيمية، أو العدالة في المعاملة. ويرى (Locke, 1976) أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية إيجابية تنشأ عن تقييم الفرد لعمله، بينما يؤكد (Spector, 1997) أنه انعكاس لمدى شعور الموظف بالعدالة والتقدير وفرص النمو داخل المؤسسة. ويُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً جوهرياً على نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية، إذ يؤدي ارتفاعه إلى زيادة الالتزام الوظيفي والإنتاجية، بينما يؤدي انخفاضه إلى ضعف الأداء وارتفاع معدل الدوران الوظيفي (ابتهال على، ٢٠٢٥).

وتقاس مستويات الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، أبرزها: الرضا عن طبيعة العمل وما تتضمنه من تنوع وإنجاز (Çalışkan & Köroğlu, 2023)، والرضا عن الأجور والمكافآت ومدى عدالتها (WorkL, 2024)، والرضا عن بيئة العمل المادية والاجتماعية (García et al., 2020)، إضافة إلى الرضا عن الإشراف والقيادة ومدى توافر الدعم والتمكين (Spector, 2022)، والرضا عن فرص النمو والتطوير المهني التي تمكن الموظف من التقدم الوظيفي. (Mira, 2021)

٣.٢ مفهوم الأداء الوظيفي وعوامله

الأداء الوظيفي بأنه السلوك العملي والإنجازات التي يقدمها الموظف أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهو يعد مقياساً لمدى التزام الفرد بمعايير الجودة والكمية والسرعة والدقة في أداء العمل. ويرى Armstrong (2014) أن الأداء هو الطريقة التي يُنجز بها الموظف مهامه مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، بينما يوضح Dessler (2020) أنه مدى إسهام الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أدائه الفعلي، ويعد الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يترجم الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ورفع مستوى التنافسية، وتحقيق رضا العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية عبر تحسين جودة الأداء والحد من الأخطاء التشغيلية.

ينأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل رئيسية تشمل: الكفاءات والمهارات الفردية التي تحدد قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة (Dessler, 2020)، والتحفيز والدافعية الداخلية والخارجية التي تدفع العاملين نحو الإنجاز (Robbins & Judge, 2019)، وظروف العمل والبيئة التنظيمية التي تهئ مناخاً صحياً وإيجابياً لرفع الإنتاجية (Armstrong, 2017)، إضافة إلى أسلوب القيادة والإدارة الفعالة التي توجه وتدعم الموظفين وتشجع المشاركة والابتكار. (Avolio & Bass, 2004).

٤.٢ العلاقة بين الإدارة المفتوحة والرضا الوظيفي

الإدارة المفتوحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم بفاعلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية، والمشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات داخل بيئة العمل، فكلما ازدادت درجة الانفتاح الإداري، شعر الموظفون بالثقة والانتماء، مما يدفعهم لتقديم أداء أكثر التزاماً وكفاءة. وأشارت دراسة (AI- Kurdi et al., 2020) إلى أن الشفافية التنظيمية تمكن العاملين من فهم أهداف المؤسسة، مما يقلل الأخطاء التشغيلية ويرفع جودة العمل. كما بين (Zhang & Akhtar, 2021) أن إتاحة المعلومات الإدارية ووضوح السياسات يعززان من قدرة الموظف على اتخاذ قرارات فعالة، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والابتكار.

المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من دافعية الموظف ومسؤوليته تجاه النتائج، حيث أثبتت دراسة (Choi et al., 2020) أن المؤسسات التي تطبق أساليب الإدارة المفتوحة تحقق أداءً تشغيلياً أعلى بنسبة تفوق ٢٥% مقارنة بالمؤسسات التقليدية، كما يؤدي الدعم الإداري والتوجيه المستمر دوراً محورياً في رفع الكفاءة الفردية والجماعية، إذ تشير نتائج (Liu et al., 2022) إلى أن القيادة الداعمة ضمن بيئة عمل مفتوحة تحفز الإبداع وتحسن مستوى الأداء العام، فالإدارة المفتوحة تشكل إطاراً إدارياً متكاملًا يعزز الأداء من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة، التواصل، وتمكين الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة.

٥.٢ العلاقة بين الإدارة المفتوحة والأداء الوظيفي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الإدارة المفتوحة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية، والمشاركة، والمرونة، والدعم المستمر داخل بيئة العمل، إذ تتيح الشفافية للموظفين فهم أهداف المؤسسة وإجراءاتها التشغيلية بدقة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة وتقليل الأخطاء (Albrecht, 2020)، كما أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يمنحهم إحساساً بالتمكين والمسؤولية ويعزز من قدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغييرات (Zhang & Liu, 2021) كذلك يسهم التوجيه المستمر من القيادة في تطوير المهارات وتحفيز العاملين على تحقيق نتائج أفضل في الأداء (Kim & Park, 2022) فالإدارة المفتوحة تعد إطاراً إدارياً فعالاً يعزز كفاءة الموظفين، ويرفع مستوى الإنتاجية، ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة من خلال تمكين العاملين وبناء ثقافة قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي.

٦.٢ أمثلة لتطبيق الإدارة المفتوحة وانعكاسها على الأداء الوظيفي

تظهر التجارب العالمية أن تطبيق الإدارة المفتوحة ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة والمسؤولية الجماعية. فعلى سبيل المثال، طبقت SRC Holdings منذ عام ١٩٨٣ أسلوب Open-Book Management عبر فتح البيانات المالية أمام جميع الموظفين وتدريبهم على فهمها، مما زاد من مشاركتهم وتحسن الأداء العام (SRC Holdings, 2023) كما اعتمدت Whole Foods Market نظام التقارير المالية اليومية الذي أتاح للموظفين الاطلاع على المبيعات والأرباح، فارتفعت المنافسة الإيجابية

ومستوى الالتزام (Dinesh & Palmer, 2020) وابتكرت W.L. Gore & Associates هيكلًا تنظيميًا مفتوحًا "Lattice Structure" ألغى الهرمية الصارمة، فزادت الثقة والإبداع . (W.L. Gore & Associates, 2022).

أما Bridgewater Associates فقد أنشأت ثقافة شفافية مطلقة تعتمد على تقييم الأداء اللحظي عبر أداة Dot Collector، مما رفع كفاءة اتخاذ القرار. (Bridgewater Associates, 2023) كذلك تبنت Southwest Airlines سياسة الإدارة المفتوحة بمشاركة المعلومات التشغيلية وتدريب الموظفين على تحليلها، مما حسن الكفاءة التشغيلية (Southwest Airlines, 2022)، بينما قامت Booking.com بمقرطة التجارب التقنية عبر منح الموظفين حرية إجراء التجارب الرقمية، مما عزز الابتكار وسرع الأداء (Chesbrough, 2020) هذه النماذج مجتمعة تؤكد أن الإدارة المفتوحة تعد أداة استراتيجية فعالة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

جدول (١) أمثلة لتطبيق الإدارة المفتوحة وانعكاسها على الأداء الوظيفي

المؤسسة	آلية الإدارة المفتوحة	الأثر الإيجابي
SRC Holdings	فتح البيانات المالية وتعليم الموظفين	ارتفاع الالتزام والكفاءة التشغيلية
Whole Foods	المشاركة المالية اليومية للفرق	زيادة التحفيز والمنافسة الإيجابية
W.L. Gore	هيكل تنظيمي مسطح وثقافة الثقة	بيئة عمل مبدعة ومستقلة
Bridgewater	تقييم فوري ومراجعة أداء شفافة	قرارات دقيقة مبنية على الجدارة
Southwest Airlines	تعليم مالي مبتكر ومشاركة البيانات	تحسين الأداء التشغيلي وزيادة التفاعل
Booking.com	دمقرطة التجارب التقنية والابتكار الجماعي	تسريع الابتكار وتحسين إدارة الأداء

٣. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة في ميناء دمياط رغم أهميته الاستراتيجية في دعم التجارة الدولية، مما يؤدي إلى مركزية القرار وضعف الاتصال الداخلي وانخفاض الشفافية. ورغم أن الدراسات السابقة مثل الخميس (٢٠١٨) والنجدي (٢٠٢٠) أثبتت أثر الإدارة المفتوحة في رفع الرضا والأداء بالمؤسسات الخدمية، إلا أن القصور المعرفي والتطبيقي في بيئة الموانئ المصرية ما زال واضحًا. لذا، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين بميناء دمياط بهدف دعم الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.

٤. اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط؟

- وينتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية الاتية :
- ما مدى تطبيق الإدارة المفتوحة بمختلف أبعادها (الشفافية – المشاركة – تبادل المعلومات – التمكين) في ميناء دمياط؟
 - ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط؟
 - ما أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط؟
 - ما أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط؟
 - هل يختلف أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٥. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في ميناء دمياط، من خلال قياس تأثير أبعادها (الشفافية، المشاركة، تبادل المعلومات، الثقة) على العاملين، ودراسة العلاقة بين الرضا والأداء في ظلها، مع تحديد الفروق الديموغرافية وتقديم توصيات عملية لتفعيل الإدارة المفتوحة وتحسين كفاءة الميناء.

٦. فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة المفتوحة بأبعاده (مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات، المشاركة في صنع القرار، التمكين الوظيفي، آليات الاتصال المفتوح) وبين تحسين مستوى الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين في ميناء دمياط.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة في صنع القرار وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمكين الوظيفي وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات الاتصال المفتوح وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

٧. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في بعدين رئيسيين:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل في إثراء الأدبيات العلمية حول الإدارة المفتوحة وربطها بمستويي الرضا والأداء الوظيفي، إلى جانب معالجة فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات في قطاع الموانئ المصرية.

• الأهمية التطبيقية: تتبع من إمكانية تطبيق نتائج الدراسة في تطوير أساليب الإدارة بميناء دمياط لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء، وتبني وزارة النقل سياسات حديثة تتماشى مع الاتجاهات العالمية في الحوكمة.

٨. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، بهدف وصف واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في ميناء دمياط وتحليل أثرها على الرضا والأداء الوظيفي. استخدمت استبانة شاملة تضمنت محاور لقياس أبعاد الإدارة المفتوحة (الشفافية، المشاركة، تبادل المعلومات، الاتصال الفعال)، والرضا الوظيفي (بيئة العمل، العلاقات، الحوافز)، والأداء الوظيفي (الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الجودة). وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط والانحدار وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

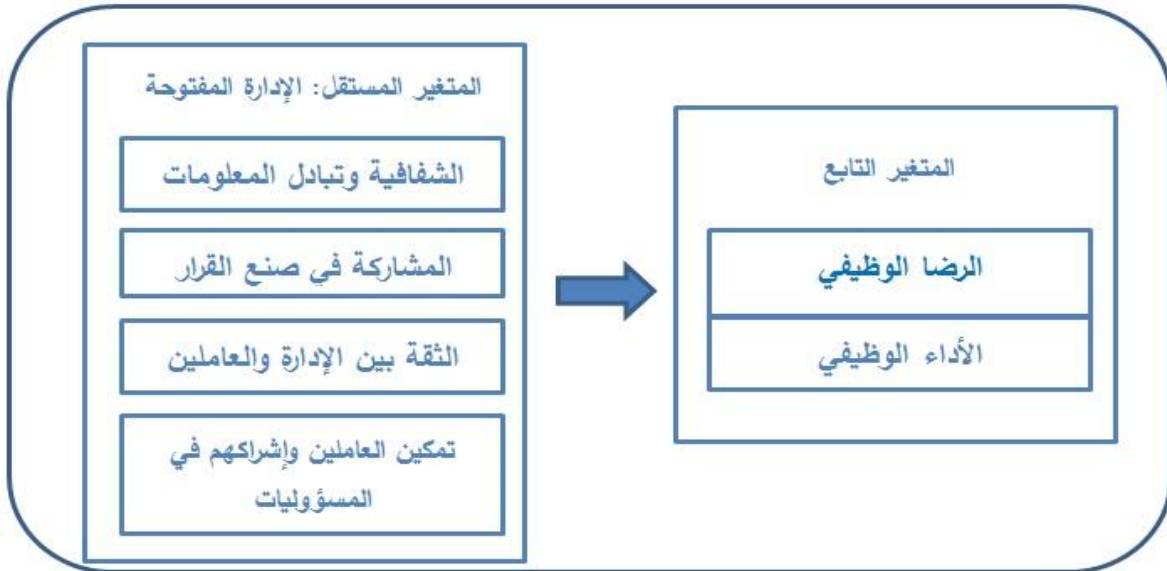
٩. حدود الدراسة

فتمثلت في:

- الموضوعية : تناولت أثر الإدارة المفتوحة بأبعادها الأربعة على الرضا والأداء الوظيفي.
- الزمانية : النصف الأول من عام 2025
- المكانية : ميناء دمياط.
- البشرية : جميع العاملين في الميناء بمستويات الإدارية والفنية والعمالية.

١٠. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في هيئة ميناء دمياط (حوالي ١٨٠٠ موظف)، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة قدرها 317 موظفًا وفق معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، لضمان تمثيل عادل لكل الفئات الوظيفية وتحقيق نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.



شكل (١) نموذج الدراسة

١١. معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
المتغير المستقل: الإدارة المفتوحة		
٠.٩٨٠	١٦	مقياس المتغير المستقل: الإدارة المفتوحة
٠.٩٦٩	٢٠	مقياس المتغير التابع: الرضا والأداء الوظيفي
٠.٩٨٦	٣٦	المقياس ككل

يبين الجدول (٢) أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) تراوحت بين 0.969 و ٠.٩٨٦، متجاوزة الحد المقبول 0.70، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع وموثوقية عالية لأداة الدراسة في قياس متغيراتها، حيث بلغت قيمة ألفا الكلية 0.986، مؤكدةً اعتمادية الأداة ودقتها في تحقيق أهداف البحث.

١٢. نتائج اختبار فروض الدراسة:

جدول (3) نتائج ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرض الرئيسي

الفرض	المتغير المستقل	معامل B	اختبار t	مستوي المعنوية	F	Sig.
الفرض الرئيسي	ثابت	٦.٨٩٧	٩.٠٧٨	٠.٠٠٠	F	Sig.
	تطبيق الإدارة المفتوحة	٩١٥.	٣٧.٥٠٤	٠.٠٠٠	١٤٠٦.٥٦٤	٠.٠٠٠b
	تحسين مستوى الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين		R Square	R	٠.٨٥٢	٠.٩٢٣a

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الإدارة المفتوحة بأبعادها الأربعة تؤثر تأثيرًا معنويًا قويًا على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، حيث بلغت جميع معاملات الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، مما يؤكد قبول جميع الفرضيات.

- تحليل التباين (ANOVA) لأثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي في ضوء الخصائص الديموغرافية للعاملين.

جدول رقم (٤) الفرق في الرضا والأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
الجنس	-----	٣٧.١١٦	٠.٠٠٠
العمر	٥٢٧.٨٢٠	٤.٦١٨	٠.٠١١
الوظيفة	١٤٣٤.٠٣٩	١٤.٩٥٢	٠.٠٠٠
سنوات الخبرة	١٨١١.٤٧٧	١٧.٤٥٤	٠.٠٠٠

يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا والأداء الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين، حيث وُجدت فروق بين الذكور والإناث ($t = 37.116$, $Sig = 0.000$)، وبين فئات العمر ($F = 4.618$, $Sig = 0.011$)، والوظيفة ($F = 14.952$, $Sig = 0.000$)، وسنوات الخبرة ($F = 17.454$, $Sig = 0.000$) وتشير النتائج إلى أن سنوات الخبرة والوظيفة هما الأكثر تأثيرًا في مستوى الرضا والأداء، تليهما الجنس ثم العمر، مما يبرز ضرورة مراعاة الخصائص الديموغرافية عند إعداد السياسات الإدارية لتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء العاملين.

١٣. النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة له أثر إيجابي وواضح على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء دمياط.

- **تطبيق مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين يسهم بفاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي:** العاملون الذين تتسم بيئة عملهم بالوضوح والمعلومة الدقيقة يشعرون بالارتياح والانتماء، ويعكس ذلك مستوى أعلى من الرضا الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية لا تمثل مجرد مبدأ إداري، بل تعد عنصرًا محوريًا في بناء الثقة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

- **مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ:** إذ تمنح المشاركة الموظفين شعورًا بالمسؤولية والانتماء، مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر والالتزام بأهداف المؤسسة. وتؤكد هذه النتيجة على أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز من ديناميكية بيئة العمل، ويزيد من إنتاجية الفرق ويطور جودة الأداء المؤسسي.

- **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية يسهم بشكل كبير في تعزيز رضاهم الوظيفي:** التمكين يرفع مستوى الثقة بالنفس ويحفز على الابتكار والمبادرة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام وتحسين الأداء الفردي والجماعي. وتعكس هذه النتيجة الدور المحوري للتمكين الوظيفي كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الموظفين وتعزيز الإنتاجية العامة للمؤسسة.

- **تطبيق آليات الاتصال المفتوح يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:** يتيح تبادل المعلومات بسلاسة ويقلل من العراقيل التي قد تؤثر على سير العمل. كما تشير النتائج إلى أن وجود قنوات اتصال فعالة يعزز التنسيق بين الفرق المختلفة ويحفز مشاركة الأفكار والمقترحات، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى ويعزز الأداء العام للميناء.

- الاختلافات النوعية بين العاملين مثل الاختلاف في الجنس، العمر، الوظيفة، وسنوات الخبرة، لها تفرق في مستوى الرضا والأداء الوظيفي: بينت النتائج أن سنوات الخبرة والوظيفة تمثلان أكثر العوامل تأثيراً، تليهما متغيرات الجنس ثم العمر، وتبرز هذه النتيجة أهمية مراعاة الفروق الفردية عند تصميم السياسات الإدارية وتطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، لضمان تحسين رضا الموظفين ورفع كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

المراجع:

- البناء، حاتم. (2022). دور الشفافية الإدارية في تدعيم الالتزام بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية الإدارية*، ٤٢(٤)، ٤٠-١.

- الخميس، فهد. (2018). أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- النجدي، محمد. (2020). الإدارة المفتوحة وأثرها على الرضا والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات العامة في مصر. *مجلة العلوم الإدارية*، ١٧(٢)، ٨٨-٥٥.

- حسين على، ابتهاج على. "أثر بيئة العمل على الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لمواني البحر الاحمر". *AIN Journal* 49, no. 1 (January 1, 2025). <https://doi.org/10.59660/49119>.

- Albrecht, S. (2020). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *Frontiers in Psychology*, 11, 2100.

- Al-Kurdi, B., Alshurideh, M., Al Kurdi, O., & Salloum, S. A. (2020). The interplay among HRM practices, job satisfaction and intention to leave: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 112, 145-157.

- Armstrong, M. (2017). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.

- Bridgewater Associates. (2023). Principles of radical transparency and idea meritocracy. Retrieved from <https://www.bridgewater.com/research/principles>

- Chesbrough, H. (2020). Open innovation and democratizing experimentation: Lessons from Booking.com. *California Management Review*, 62(2), 5-20.

- Choi, S., Kim, J., & Lee, H. (2020). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12),

- Çalışkan, T., & Köroğlu, E. (2023). Measuring job satisfaction in modern workplaces: Advances in job satisfaction scales. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 187-205.

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2nd ed.). M.E. Sharpe.

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

- Dinesh, B., & Palmer, R. (2020). Transparency and employee engagement: A case study of Whole Foods Market. *Journal of Business Studies Quarterly*, 11(1), 45–58.
- García, M., López, P., & Sánchez, J. (2020). Work quality index and employee well-being: A study on work environment satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 20(4), 45–62.
- Harrison, T. M., & Lock, D. (2017). *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly Media.
- Kim, S., & Park, K. (2022). Empowering leadership, job satisfaction and the moderating effect of individual ambidexterity of IT workers. *Journal of Business Research*, 144, 123–134.
- Liu, Y., Wang, X., & Zhang, L. (2022). Keeping up job satisfaction: Relationship between coaching style leadership and employees' abilities to handle job. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 589–606.
- Mira, A. (2021). Integrating growth and development opportunities into employee engagement indices: Evidence from Gallup's Engagement Index. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 112–128.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (8th ed.). Wiley.
- SRC Holdings. (2023). Open-book management and employee empowerment.
- Southwest Airlines. (2022). Open management practices and operational performance.
- W.L. Gore & Associates. (2022). Lattice organizational structure and open allocation.
- WorkL. (2024). WorkL methodology for measuring job happiness and pay satisfaction.
- Zhang, X., & Akhtar, S. (2021). Analysis of the impact of organizational transparency on trust and loyalty of employees in health institutions. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 445–460.
- Zhang, Y., & Liu, J. (2021). Organisational flexibility and innovation performance: The moderating role of management support. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(5), 567–580.