

العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة

دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

د/ محمد على عبد الحميد سعد

أستاذ مساعد - كلية إدارة الأعمال - جامعة الحدود الشمالية

مستخلص

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (٣٨٤) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، حيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن إدراك العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة قد جاء متوسطاً، وأن إدراك العاملين لإدارة التغيير بمدخله المختلفة قد جاء متوسطاً أيضاً، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين متغيري الدراسة الشفافية الإدارية وإدارة التغيير، وهو ما يعني أن زيادة مستوى الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة يؤدي إلى نجاح إدارة التغيير في المنظمة، كما تبين أن أكثر أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق كان بعد المشاركة،

وأن أقل أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير كان بعد إجراءات العمل، بالإضافة إلى أن المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) بأبعاده المختلفة يفسر (79.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الشفافية الإدارية بالجهة محل الدراسة، وذلك من خلال نشر ثقافة وأهمية الشفافية الإدارية ودورها الحيوي فيما يتعلق بجميع محاور العمل هذا فضلاً عن تدريب القادة على كيفية ممارسة وتطبيق الأبعاد المختلفة لها، بالإضافة إلى تعزيز الوعي لدى العاملين بمفهوم عملية التغيير وأهميتها وأهدافها، وبيان الآثار الإيجابية للتغيير سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى العاملين أو على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.

The relationship between administrative transparency and change management in public institutions: A field study on service directorates in Dakahlia Governorate

Abstract

The study aimed at analyzing the relationship between administrative transparency and change management in public organizations, and by using the descriptive analytical method, and collecting theoretical information from the library sources. The study used descriptive and analytical methodology. Questionnaires were distributed to (384) an employee from the directorates of services in Dakahlia Governorate. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) is used to analyze the data and test hypotheses. The study reached many results, the most important of which is that employee's awareness of administrative transparency in its various dimensions has been average. And the awareness of workers to the management of change

in its various approaches was also average, in addition to a strong moral correlation between the two study variables, administrative transparency and the management of change, this means that increasing the level of administrative transparency in its various dimensions leads to the success of the management of change in the organization, it was also found that the most effective dimension of administrative transparency affecting the management of change in the area of application was participation and the least dimensions of administrative transparency affecting the management of change were working procedures. In addition, the independent variable (administrative transparency) with its various dimensions explains (79.2%) of the changes that occur in the dependent variable (the management of change).

The study recommended the necessity of working to enhance administrative transparency in the area under study, and by spreading the culture and importance of administrative transparency and its vital role with regard of work as well as training leaders on how to practice and apply its different dimensions, in addition to enhancing awareness among workers of the concept of the change process, its importance and aims, and explain the positive effects of change, whether at the enterprise level, at the workers level, or at the level of services provided to society.

الكلمات المفتاحية:

الشفافية الإدارية- القوانين والأنظمة- المعلومات- الاتصال الإداري- إجراءات العمل- المشاركة- المساءلة الإدارية- إدارة التغيير- المدخل الوظيفي- المدخل البشري- المدخل الهيكلي- المدخل التكنولوجي.

Key words

Administrative transparency - Laws and regulations - The information - Administrative Communications - Working procedures – Participate - Administrative accountability - The management of change – The functional entrance - The human entrance - The structural entrance - The technology entrance.

١ - مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات المتسارعة والتعقيدات المتنامية في جميع جوانب الحياة والتي لا تمس جانباً دون آخر، وبخاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، والانفجار المعرفي، وتغير الأدوار والمسؤوليات، وظهور الوظائف الجديدة في بيئات العمل، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة لجوء المنظمات إلى إحداث تغيير حقيقي في نظم وأساليب العمل الإداري، فضلاً عن إعادة النظر في السياسات والممارسات كي تستطيع التكيف مع تلك المستجدات.

وتعد الشفافية الإدارية من أهم الموضوعات التي يتم التركيز عليها عند بناء وتطوير المنظمات في الوقت الراهن، حيث يحظى هذا الموضوع بأهمية متزايدة من قبل جميع المنظمات على اختلاف وتنوع أنشطتها، وتعنى الشفافية الوضوح التام فيما يتعلق بجميع جوانب العمل في المنظمة ومنها الممارسات، السلوكيات، الأنظمة واللوائح، إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، المشاركة والمساءلة.

وتسعى معظم الدول وبخاصة النامية منها إلى وضع وتطبيق برامج منهجية للتطوير والإصلاح المؤسسي سعياً منها إلى الارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات المقدمة بمعرفة

مؤسساتها الوطنية، وتعتمد تلك الدول في سبيل تحقيق ذلك على استخدام أفضل الأساليب الإدارية الحديثة ومنها إدارة التغيير الذي يعد من أهم المداخل الإدارية التي تكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم نظراً للدور البارز الذي تلعبه في عملية التطوير والإصلاح المؤسسي لمواكبة التطورات البيئية المستمرة، حيث تعتبر الشفافية الإدارية عنصراً حاسماً في إيجاد وتهيئة البيئة المناسبة لتطوير وتحسين الأداء بما يتيح من فرص للعاملين لإخراج أفضل ما لديهم من قدرات فكرية وطاقت إبداعية، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح عملية إدارة التغيير اللازمة للحاق بركب التطور والإصلاح المؤسسي.

٢ - مشكلة الدراسة:

أصبحت عملية التغيير ضرورة ملحة فرضتها مستجدات ومتطلبات المرحلة الراهنة على جميع المنظمات لتحقيق البقاء والاستمرار، حيث تعمل إدارة التغيير على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم والأدوار الموكلة إليهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق أهدافهم (David & Andrzej, 2001).

وتتقرب دول العالم المؤشرات الدولية المختلفة، وعلى رأسها المؤشرات الائتمانية والتنافسية وكذلك المؤشرات المعنية بمكافحة الفساد ومدى تأثير تلك الظاهرة على معدلات التنمية وبخاصة في الدول النامية، وتسعى جمهورية مصر العربية في هذا الإطار سعياً حثيثاً للسيطرة على هذه الظاهرة من خلال تطوير وتغيير آليات العمل وإرساء مفهوم النزاهة والشفافية في مؤسساتها الوطنية لا سيما الحكومية والخدمية منها.

لقد أضحى مفهوم الشفافية والمشاركة الإدارية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الأنظمة كافة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور ومثير للانتقاد يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، باعتبار أن الشفافية أحد المقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في المجالات التنموية كافة (Janssen, 2004). وللوقوف على مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عددها (٥٠) مفردة في القطاع محل الدراسة والتطبيق (مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية) لاستطلاع آراء المديرين والعاملين حول متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية، إدارة التغيير)، والتعرف على مستوى الشفافية الإدارية وكذلك مدى الاعتماد على إدارة التغيير كمتطلب هام لتنفيذ برامج الإصلاح المؤسسي، كما هدفت الدراسة إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها، وكذلك التأكد من التصور العام للدراسة (١).

وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى ضعف مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة بالجهة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى التغيير اللازم لتطوير الخدمات المقدمة.

(١) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض التعرف بشكل مبدئي على مستوى الشفافية الإدارية بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وعلاقته بإدارة التغيير في تلك المؤسسات كمتطلب هام لتنفيذ برامج التطوير والإصلاح المؤسسي، وتم توزيع القائمة على عدد ٥٠ مفردة بواقع ٥ مفردات بكل مديرية خلال الفترة من ٢٠١٨/١٢/٣٠ حتى ٢٠١٩/١/٣.

وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى التزام المنظمات محل التطبيق بالشفافية الإدارية؟
 - هل تعتمد المنظمات محل التطبيق على الشفافية الإدارية في إدارة التغيير؟
 - هل هناك علاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير؟
 - ما هي درجة تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على عملية إدارة التغيير؟
- وتتمثل مشكلة الدراسة في "انخفاض مستوى الشفافية الإدارية الأمر الذى ألقى بظلاله السلبية على نجاح إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق".

٣- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على الشفافية الإدارية التي تعتبر أحد الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، ويمكن سرد أهمية الدراسة فيما يلي:

1/3- الأهمية العلمية:

- إلقاء الضوء على الدور الهام للشفافية الإدارية باعتبارها من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم إلى حد بعيد في تطوير الأداء التنظيمي مما يجعل المنظمات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها من خلال إحداث التغيير المنشود.
- التعرف على مفهوم إدارة التغيير والمحاور والمحددات الخاصة به.
- اختبار العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير.
- ندرة البحوث التي تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير - حيث تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية في هذا الشأن.

2/3- الأهمية التطبيقية:

- إمداد المسؤولين ومتخذي القرار بتوصيف منهجي لطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير، بهدف مساعدة القيادات الإدارية في رسم سياسات وبرامج التطوير والإصلاح المؤسسي.
- المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي وتنمية اتجاهات العاملين نحو التغيير، الأمر الذي يساهم بقدر كبير في تعزيز قدرات وإمكانات المنظمة.
- كما تتبع أهمية الدراسة من مجال تطبيقها وهو القطاع الخدمي الذي يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في أي مجتمع وبخاصة في الدول النامية.

٤ - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بناء إطار معرفي لمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير) من خلال استعراض الأدبيات التي تناولتهما قدر الإمكان.
- تقديم إطار مفاهيمي حول متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والآليات المساعدة في إحداث عملية التغيير.
- التعرف على مستوى الشفافية الإدارية بالجهة محل التطبيق.
- اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير بالجهة محل التطبيق.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى الشفافية الإدارية وزيادة درجة تأثيرها الإيجابي على عملية إدارة التغيير.

٥ - فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير).

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية بأبعادها وإدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على إدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

٦ - حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: العاملون في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية خلال عامي ٢٠١٨/٢٠١٩.
- الحدود العلمية: وهي متغيرات الدراسة التي تشمل الشفافية الإدارية وإدارة التغيير.

٧- الإطار النظري:

1/7- الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من أهم الأساليب الحديثة في العمل الإداري التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الإدارية في أي منظمة، لأنها تقوم على الوضوح والمصداقية، ومكافحة الفساد، كما تتسم فيها الاتصالات الإدارية بدرجة عالية من المرونة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وتظهر الشفافية في ثلاث قضايا رئيسية وهي الشفافية في اتخاذ القرارات، والمشاركة المجتمعية والمساءلة (Ketchum, 2002). كما أن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة (Sibanda, 2002). وهناك من يرى أن الشفافية هي أن تكون الأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك (أفندي، ٢٠٠٢)، والشفافية تعني نقيض السرية، فالسرية تعنى أن تخفى أفعالاً عن قصد، وبالتالي تعنى الشفافية إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد (Florini, 2004).

وتكرس الشفافية ثقافة الانفتاح والالتزام الشفاف من قبل قيادة المنظمة، وتشجيع البرامج والعمليات الضامنة لتحقيق الشفافية في كل مستوى وتحاسب السرية، في ضوء التدريب الجيد للعاملين في كافة المستويات الإدارية لإتباع الأساليب القائمة على الحكمة والاستقامة والثقة والأمانة، وتأسيس وسائل اتصالات تتمتع باستباقية في نقل وإيصال

المعلومات إلى أصحاب المصلحة (Borgia, 2005)، كما تعمل الشفافية على توافر نفس المعلومات لجميع الأفراد، والقضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يساهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير (Breton et al., 2007). فضلاً عن ذلك فالشفافية تعني عملية الانفتاح والصدق والاستعداد لإمكانية عرض المعلومات بأجزاء حول حقيقة العمل (Rawlins, 2008).

كما تحقق الشفافية الإدارية العديد من الفوائد منها تعزيز الولاء لدى العاملين، زيادة الإنتاجية، ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، العمل على تقليل الغموض في التشريعات، وبالتالي عدم السماح للموظف بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات الذي يؤدي إلى المعوقات الإدارية (Huque, 2011).

ويتضح مما سبق أن الشفافية الإدارية تعنى الوضوح والحقيقة والعمل من خلال أطر قانونية وإجرائية شفافة، وضمان مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار من خلال إتاحة وتداول المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى توافر عنصر المساءلة والتقييم لكل ما يتعلق بالعمل الإداري.

1/1/7- أهمية الشفافية الإدارية:

تكمن أهمية الشفافية في أنها تحد من هيمنة أصحاب السلطة من التفرّد بالقرار ودون أي اعتبار للمساءلة والمحاسبة في حين أن اللاشفافية تجيز إساءة استخدام السلطة والتفرّد بالقرار بعيداً عن مصالح المستفيدين وأصحاب الحقوق. كما أن استخدام الشفافية في العمليات الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات

متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإداري مما يرسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعيا وكذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي (اللوزي، ٢٠٠٠).

وفضلاً عن ذلك فإن الشفافية تعظم من قيم العمل الجماعي، وتعزز من عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل، كما أن الشفافية تساهم بشكل فعال في توفير عنصرى العدالة والموضوعية في عمليات تقييم الأداء الأمر الذي يترتب عليه دقة عملية اختيار القيادات.

2/1/7- أبعاد الشفافية الإدارية:

هناك عدة أبعاد للشفافية الإدارية، وتعد تلك الأبعاد بمثابة المرتكزات الجوهرية للشفافية الإدارية، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

• القوانين والأنظمة:

ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة العامة والمصداقية. وتؤكد الشفافية على ضرورة وضوح القوانين وبساطتها بحيث يسهل فهمها والتعامل معها، فلا تكون خاضعة للتأويل أو الضبابية التي تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان (الطراونة، ٢٠٠٨).

• المعلومات:

وتعتبر البيانات والمعلومات عبارة عن مكونات مجتمعة ومرتبطة تعمل مع بعضها البعض لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل على مستوى المنظمة بحيث تصبح واضحة شفافة للإدارة لمساعدة العاملين في تحليل المشاكل واستيعاب المواضيع الصعبة (Kreitner & Loudon, 2012)، وتقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته (Soroka, et.al, 2003).

• الاتصال الإداري:

يجب أن تتسم عمليات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة بالشفافية، من خلال تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، مع التعاون المشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتداولها (Harman, 2010).

• إجراءات العمل:

يعتبر وضوح وبساطة وعلائية إجراءات العمل من العوامل الهامة والحاسمة التي تساهم بفعالية في تحقيق الشفافية في العمل الإداري لأنها تساعد العاملين على العمل وفق خطوات محددة دون تأويل أو اجتهاد في التفسير الذي يمكن أن يؤدي إلى عواقب وآثار غير مرغوبة، كما أن وضوح إجراءات العمل يساعد المستفيدين الخارجيين على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خدمات المنظمة.

• المشاركة:

تتحقق المشاركة الفعلية في الإدارة المفتوحة من خلال أربعة مبادئ رئيسية وهي المصارحة بالأرقام المتعلقة بتطور الموقف المالي للمنشأة، وملكية حقيقية وليست خدعة للأفراد العاملين، وتعزيز العمليات أي تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات، والدور القيادي الجديد لتغيير فكر وخبرات العاملين بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين (أبو بكر، ٢٠٠١).

• المساءلة الإدارية:

تعتبر المساءلة وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم ن الأمور تجري لصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (Hammond, 1999)

2/7- إدارة التغيير:

يعد مفهوم التغيير من المفاهيم المثيرة للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد للتغيير. فالتغيير عبارة عن تغيير وتجديد في هيكل المنظمة أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي أو التقني أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم أو جميع هذه الجوانب مجتمعة (Carnall, 1999).

وتعتبر إدارة التغيير عن الفلسفة أو مجموعة المهارات التي تساعد الأفراد والجماعات على نقل المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بعملية التغيير (Hiatt &

(Creasey, 2010). ويحمل مفهوم إدارة التغيير ثلاثة معاني الأول يتمثل في مهمة التغيير الإداري التي تعنى القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم والاستجابة إلى التغييرات الطارئة في المنظمة، بينما المعنى الثاني يتمثل بمساحة الممارسة المهنية في التغيير، أما المعنى الثالث فيتمثل في محتوى المعرفة بمعنى محتوى إدارة التغيير (Fred, 2000).

وتحتاج إدارة التغيير إلى خلق حالة من الإحساس بعدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الحقيقية في الانتقال من هذا الوضع إلى وضع مستقبلي مختلف يحقق التطلعات والأهداف والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotler, 1997).

نخلص مما سبق أن إدارة التغيير عبارة عن أسلوب مخطط يهدف إلى تحسين وتطوير العمل في المنظمة والانتقال بها من وضع حالي غير مأمول إلى وضع آخر مأمول، من خلال إجراء تغييرات جذرية في كافة النواحي الوظيفية والبشرية والهيكلية والتكنولوجية بغرض تحقيق التآلف المستمر مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

1/2/7- أهداف التغيير:

إن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات العامة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً (إدريس، ٢٠٠١). ويرى (ماهر، ٢٠٠٥) أن عملية التغيير تسعى إلى تحقيق عدة أهداف هي:

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة، والفرص المحيطة بها، وتطوير أساليب المنظمة في علاجها المشكلات.
- زيادة الثقة والالتزام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وزيادة ممارسة أفراد المنظمة انضباطهم الذاتي.

- زيادة حماسة أفراد المنظمة، وقدرتهم على تأصيل الصفات المميزة لأفراد المنظمة وجماعاتها، وإدارة عملها وإنتاجها، وبناء مناخ محابي للتغيير والتطوير الإداري، وتحسين الأداء وزيادة الاعتماد التناقصي.

2/2/7- مراحل إدارة التغيير:

أشار (Rousseau & Tijoriwala, 1999) أن عملية التغيير تتضمن عدة مراحل هي التحليل البيئي، إنشاء ثقافة التغيير وتحقيق التوافق الثقافي حولها، تحديد الهدف من التغيير، توفير المقومات اللازمة للتغيير، وضع استراتيجيات التغيير وتنفيذها وتقييم جهود التغيير وتعزيزها وضمان استمراريتها.

ومن أهم النماذج الخاصة بالتغيير وأكثرها انتشاراً نموذج (Kurt Lewin) الذي قام بتطوير نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد ساعد هذا النموذج على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية (الماضي، ٢٠٠٠):

- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعنى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة.
- مرحلة التغيير (Changing): في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكارا ومهارات ومعارف جديدة، ويسلك الفرد سلوكاً جديداً، وهذا يعنى تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، والتسرع في هذه المرحلة يؤدي إلى

مقاومة التغيير، كما أن هناك ضرورة لعدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب واستخدام إستراتيجيات التغيير المناسبة (Drucker, 1999).

- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing): في هذه المرحلة يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره.

3/2/7- مداخل إدارة التغيير:

يمكن تصنيف مداخل إدارة التغيير إلى المداخل الأساسية التالية (شريف وسلطان، ١٩٩٨):

- **المدخل الوظيفي:**

يهتم هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها (عساف، ١٩٩٩).

- **المدخل البشري:**

يعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لعملية التغيير في المنظمة، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال عملية الإحلال والتجديد في العناصر البشرية، وكذلك العمل على رفع قدراتهم وامكاناتهم ومعارفهم وتحسين سلوكياتهم عن طريق البرامج التدريبية والتأهيلية.

• المدخل الهيكلي:

يركز هذا المدخل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من عدة عناصر ومكونات هي تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون.

• المدخل التكنولوجي:

يعنى المدخل التكنولوجي قيام المنظمة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الخدمة، وكذلك إجراء التغيير في الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في العمل اعتماداً على الأساليب التكنولوجية الحديثة ونظم معالجة المعلومات، الأمر الذى من شأنه تحسين وتطوير الأداء وتحقيق التميز المنظمي.

٧/٢/٤ - مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تعوق عمليات التطوير والتحسين، ولذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة مقاومة التغيير سعياً منهم إلى إيجاد السبل العلمية والمنهجية لمواجهة تلك المشكلة.

وقد عرف (Folger & Sharilick, 1999) مقاومة التغيير بأنها التصرف الذى يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع. بينما يرى (Piderit, 2000) أن مقاومة التغيير عبارة عن حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. كما أوضح (Tummers, 2011) أن المقاومة يمكن أن تتجسد في بعض الأحيان

كي تفسر على أنها وسيلة لمواجهة الهجمات لحماية واحتكار مهنة معينة، فعندما يصطدم تغييراً جديداً مع الحقوق الحصرية لبعض المختصين في تلك المهنة، كأن يصرون على اختيار الأفراد الذين سيتحصلون على تدريب خاص، مما يجعل ذلك مبرراً لمقاومة أي عملية تغيير يمكن أن تمس مهنتهم. وأشار (Mdletye et al., 2014) إلي أن مقاومة التغيير هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة.

٨ - الدراسات السابقة:

١/٨ - الدراسات الخاصة بالشفافية الإدارية:

حاول (Durnev, 2003) التعرف على قضايا الإدارة المؤسسية على المستوى الجزئي من خلال استخدام البيانات الخاصة بالشركات الأمريكية والعالمية، توصلت الدراسة إلى طرح مقياساً للشفافية يستند إلى كمية المعلومات التي يتم إدراجها عن الأسهم الخاصة بتلك الشركات وتأثير ذلك على الميزانية.

واختبر (Martell, 2007) الاستراتيجيات والترتيبات الرسمية المستخدمة من قبل المسؤولين في الحكومة المحلية في البرازيل لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلي، وبينت الدراسة أن الترتيبات اللامركزية في الحكومات المحلية سمحت بمزيد من الاستجابة الحكومية للمطالب المحلية للمواطنين على اختلاف أذواقهم.

كما قام (Piotrowski & Van Ryzin, 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات المواطن نحو الشفافية في الحكومة المحلية، وأشارت الدراسة إلى أن العوامل التي تجعل

المواطن مطالباً بالشفافية في الإدارة المحلية في الولايات الأمريكية المتحدة تتعلق بالأيدولوجية السياسية للمواطن، ودرجة الثقة بالقادة الإداريين في القطاع العام، ودرجة التعامل مع الأجهزة الحكومية.

واستهدف (العنتيبي، ٢٠٠٩) الوقوف على مستوى تطبيق الشفافية في مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر المديرين والوكلاء وروؤساء الأقسام، والكشف عن العوامل المؤثرة على ممارسة الشفافية، وتوصل إلى أن القيادة والتدريب من أكثر العوامل التي تؤثر في ممارسة الشفافية.

كما ركز (Norman et al, 2010) على دراسة أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة التابعين في القائد وإدراكهم لفعاليتهم، توصلت الدراسة إلى أن درجة التزام القائد بالشفافية تؤثر في درجة ثقة التابعين فيه وتقييمهم لفعاليتهم.

وحاول (Chiriquí & Chaloupka, 2011) الكشف عن أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن حجم المنطقة التعليمية يؤثر في سياسات وإجراءات الشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية، كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المناطق التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة بها.

بينما سعي (Jeriansyah & Mappanyukki, 2020) إلى تحديد تأثير المساءلة والشفافية في الإدارة المالية على أداء الحكومة المحلية في جاكرتا، تكونت عينة الدراسة من ٢٦٥ شخصاً من السكان المحليين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في الحكومة بما في ذلك المساءلة والشفافية حتى يتمكن الجمهور من تقييم

أداء الحكومة في إدارة الأموال العامة، وأن تطبيق المساءلة والشفافية في الإدارة المالية لها أثر إيجابي هام على أداء الحكومة المحلية.

واختبر (Guillamón & Cuadrado, 2020) العلاقة بين مستوى الشفافية ومستوي الكفاءة، حيث تكونت عينة الدراسة من عدد ١٠٠ بلدية من أكبر البلديات الإسبانية، وأشارت النتائج إلى أن البلديات الأكثر شفافية من حيث المعلومات المالية والاقتصادية، وكذلك المعلومات المتعلقة بعقود الخدمات العامة تميل إلى أن تكون أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.

٢/٨ - الدراسات الخاصة بإدارة التغيير:

استهدف (Eldridge, 2001) تحديد القيم التنظيمية المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير في مجال الصناعات النسيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التغيير واستخدام طرق جديدة في العمل عند توافر القيم المناسبة في البيئة التنظيمية، ووجود علاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والابتكار في العمليات الإنتاجية عند توافر القيم المناسبة في البيئة التنظيمية.

كما حاول (Mento, 2002) التوصل إلى تصميم إطار لإدارة التغيير يتكون من مجموعة خطوات لتنفيذ برامج التغيير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الخطوات المنهجية التي تمثل إطاراً لبرنامج التغيير على رأسها إدراك الحاجة إلى التغيير، إيجاد راعي للتغيير، التأقلم الثقافي، اختيار فريق قيادة التغيير قياس التقدم لجهود التغيير.

وسلط (Diefenbach, 2007) الضوء على الأسباب التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيفية إيصال محتوى التغيير للآخرين وإدراكه وتطبيقه

على السياسات التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كما أن للسياسات التنظيمية والأيدولوجيا دور هام في نجاح أو فشل التغيير.

واستهدف (Boohene & Williams, 2012) التعرف على العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤدي لزيادة مقاومة العاملين للتغيير منها انخفاض مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وانخفاض الثقة بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل انخفاض التحفيز وضعف الاتصال.

وحاول (Penava & Šehić, 2014) التعرف على دور وقيادة وكلاء التغيير في تنفيذ التغيير التنظيمي، والوقوف على تأثير التغييرات في سلوكيات العاملين على نجاح التغيير، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على عملية التغيير، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية مباشرة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير.

بينما سعي (Wulandari et al, 2015) إلى تقصي الآثار الوسطية للرضا الوظيفي على العلاقة بين قيادة التغيير والالتزام بالتغيير في الشركات المملوكة للدولة في إندونيسيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عاملاً وسيطاً بين قيادة التغيير والالتزام نحو التغيير، وأنه يجب على القيادة تطوير الرضا الوظيفي للعاملين بغية رفع درجة التزامهم نحو التغيير.

وبغرض التحقق من تأثير إدارة التغيير على تحسين إنتاجية العاملين فقد قام (Winyokpugi, 2018) بدراسته التي توصلت إلى أن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وهي تغيير الاتصال، مشاركة العاملين، وتنفيذ التغيير والحوافز ترتبط بشكل كبير بمقاييس

إنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بأن يبدأ تنفيذ التغيير من الإدارة العليا، وضرورة إشراك الموظفين في عملية تنفيذ التغيير من أجل تحسين الإنتاجية.

وكشف (Harb & Sidani, 2019) عن تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي داخل القطاع العام في لبنان، اعتمدت الدراسة على إجراء عدد من المقابلات شبه المركزة مع عشرة مديرين عامين يديرون عدد (10) إدارات عامة في منظمات القطاع العام، وأشارت النتائج إلى أهمية السلوكيات التحويلية التي يتبناها المدراء في قيادة التغيير داخل القطاع العام، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على التغيير التنظيمي هما التأثير المثالي والدافع الإلهامي.

وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم استعراضها فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

- ساهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية- إدارة التغيير) والتأثيرات المختلفة لكلاً منها على تطوير العمل المؤسسي.
- تعددت أهداف الدراسات السابقة تبعاً لطبيعة المشكلة التي تناولتها كل منها والتي تختلف عن مشكلة الدراسة الحالية التي هدفت للتعرف على العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، وفي تصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء).
- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير بالمنظمات العامة.

- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، والتي يمكن أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.

٩ - منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى تأصيل نظري لمفاهيم متغيري الدراسة الشفافية الإدارية وإدارة التغيير، وكذلك دراسة وتحليل البيانات الخاصة بتلك المتغيرات، والكشف عن العلاقة بينها.

٩/١ - أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

٩/١/١ - البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والمراجع والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد ووضع الإطار النظري والفكري والمنهجي لموضوع الدراسة.

٢/١/٩ - البيانات الأولية:

اعتمد الباحث على جمع البيانات الثانوية من خلال الاستقصاء المصمم للتعرف على العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير والذي تم توزيعه على عينة الدراسة لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتفسير العلاقة فيما بينها.

١٠ - مجتمع وعينة الدراسة:**١/١٠ - مجتمع الدراسة:**

تم إجراء هذه الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (217162) مفردة وقت إجراء الدراسة (مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية، ٢٠١٨) موزعين على القطاعات والإدارات المختلفة بهذه المديريات.

وقد تبين أن هناك تفاوت كبير بين أعداد العاملين في هذه المديريات، لذلك تم استبعاد أكبر مديريتين من حيث العدد وهما مديرتي الشؤون الصحية والتربية والتعليم حيث أن عدد العاملين بهما معاً (172823) مفردة حتى لا يستحوذوا على معظم مفردات العينة، وكذلك تم استبعاد أقل مديريتين من حيث عدد العاملين وهما مديرتي الثقافة والطرق حيث أن عدد العاملين بهما معاً (417) مفردة وبالتالي فإن نسبة تمثيلهما في العينة محدوداً (أقل من مفردة واحدة)، وبالتالي يصبح حجم العينة بعد استبعاد تلك المديريات (44339) مفردة.

٢/١٠ - عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية قوامها 384 مفردة وذلك بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50% وعند معامل ثقة 95% يعني حدود الخطأ المسموح به 5% فقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة بتطبيق معادلة (Zikmund,1991).

$$n = \frac{Z^2 \times P \times (1-P)}{D^2} = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

- N = حجم المجتمع.
 - Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٩٥% وتساوي ١.٩٦.
 - d = نسبة الخطأ وتساوي ٥%.
 - P = نسبة توفر الظاهرة محل الدراسة = ٥٠%.
- وقد بلغ عدد الردود السليمة (251) بنسبة استجابة (66%)، كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول (١)

مجتمع وعينة الدراسة

| م | المديريات | حجم المجتمع | حجم العينة | عدد الردود السليمة | نسبة الاستجابة |
|----|-----------------------|-------------|------------|--------------------|----------------|
| ١ | الزراعة | 12117 | 105 | 76 | 72% |
| ٢ | الشباب والرياضة | 6457 | 56 | 36 | 64% |
| ٣ | التموين والتجارة | 5112 | 44 | 29 | 66% |
| ٤ | الأوقاف | 4547 | 39 | 25 | 64% |
| ٥ | الضرائب العقارية | 3618 | 31 | 22 | 71% |
| ٦ | الطب البيطري | 3422 | 30 | 21 | 70% |
| ٧ | التضامن الاجتماعي | 3319 | 29 | 16 | 55% |
| ٨ | القوى العاملة والهجرة | 2718 | 24 | 11 | 46% |
| ٩ | الإسكان والمرافق | 2453 | 21 | 10 | 48% |
| ١٠ | التنظيم والإدارة | 576 | 5 | 5 | 100% |
| | الإجمالي | 44339 | 384 | 251 | 66% |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية، في ٢٠١٨/٧/١

١١ - أداة الدراسة:

في ضوء فروض الدراسة ومتغيراتها قام الباحث بتصميم وإعداد استمارة استقصاء شملت (٦٦) عبارة، وقد جاء تنظيم استمارة الاستقصاء مقسماً إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: لقياس الشفافية الإدارية (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (٣٥) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها. وذلك على النحو التالي: القوانين والأنظمة وتم قياسها من خلال ثماني عبارات (١-٨)، المعلومات وتم قياسها من خلال خمس عبارات (٩-١٣)، الاتصال الإداري وتم قياسه من خلال سبع عبارات (١٤-٢٠)، إجراءات العمل وتم قياسها من خلال خمس عبارات (٢١-٢٥)، المشاركة وتم قياسها من خلال أربع عبارات (٢٦-٢٩)، المساءلة الإدارية وتم قياسها من خلال ست عبارات (٣٠-٣٥). وفيما يتعلق بالمتغير المستقل (الشفافية الإدارية) فتم صياغة وتطوير فقرات هذا المتغير بما يخدم أغراض الدراسة إسترشاداً بدراسات (Piotrowski & Van Ryzin, 2007)، (Martell, 2007).

القسم الثاني: لقياس إدارة التغيير (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (٣١) عبارة موزعة على المداخل المختلفة له. وذلك على النحو التالي: المدخل الوظيفي وتم قياسه من خلال ثماني عبارات (١-٨)، المدخل البشري وتم قياسه من خلال تسع عبارات (٩-١٧)، المدخل الهيكلي وتم قياسه من خلال ثماني عبارات (١٨-٢٥)، المدخل التكنولوجي وتم قياسه من خلال ست عبارات (٢٦-٣١). وفيما يتعلق بالمتغير التابع (إدارة التغيير) فتم صياغة وتطوير فقرات هذا المتغير إسترشاداً بدراسات (Eldridge, 2001)، (Penava & Šehić, 2014).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة بحيث قسمت إلى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تتدرج من رقم (١) غير موافق بشدة، وحتى رقم (٥) موافق بشدة.

١٢ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢ - معامل الثبات لألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) ومن خلال الجدول رقم (٢) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.682) للبعد الخامس من المتغير المستقل "المشاركة" و(0.911) للبعد الثالث من المتغير المستقل "الاتصال الإداري". كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.614) للبعد الخامس من المتغير المستقل "المشاركة" و(0.884) للبعد الثالث من المتغير المستقل "الاتصال الإداري".

مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث قيمة ألفا تجاوزت 0.60% على كافة الأبعاد والمحاور، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل.

جدول رقم (٢)

معامل الثبات لألفا كرونباخ والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

| معامل الصدق الذاتي | معامل الثبات (Alpha) | عدد الفقرات | البيان | المحاور |
|--------------------|----------------------|-------------|------------------------|---------|
| 0.819 | 0.806 | 35 | الشفافية الإدارية (X) | الأول |
| 0.825 | 0.852 | 8 | القوانين والأنظمة (X1) | أولاً |
| 0.743 | 0.786 | 5 | المعلومات (X2) | ثانياً |
| 0.884 | 0.911 | 7 | الاتصال الإداري (X3) | ثالثاً |
| 0.751 | 0.754 | 5 | إجراءات العمل (X4) | رابعاً |
| 0.614 | 0.682 | 4 | المشاركة (X5) | خامساً |
| 0.862 | 0.866 | 6 | المساءلة الإدارية (X6) | سادساً |
| 0.724 | 0.773 | 31 | إدارة التغيير (Y) | الثاني |
| 0.748 | 0.830 | 8 | المدخل الوظيفي (Y1) | أولاً |
| 0.812 | 0.771 | 9 | المدخل البشري (Y2) | ثانياً |
| 0.720 | 0.796 | 8 | المدخل الهيكلي (Y3) | ثالثاً |
| 0.617 | 0.693 | 6 | المدخل التكنولوجي (Y4) | رابعاً |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25 .

٢/١٢ - تحليل نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات مع اعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم تفسيرها اعتماداً على أحد المعايير الذي تم تطبيقه في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها الفرق بين التقديرات = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / (5 - 1) = 3 / 1.33

| تقدير مرتفع | تقدير متوسط | تقدير منخفض |
|-------------|-------------|-------------|
| 3.68-5.00 | 2.34-3.67 | 1.00-2.33 |

ويعرض الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير).

ويعرض الجدول التالي رقم (٣) نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بإدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير).

جدول رقم (٣)

مدى إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير)

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات |
|-------------------|-----------------|------------------------|
| 0.887 | 3.14 | الشفافية الإدارية (X) |
| 0.978 | 3.21 | القوانين والأنظمة (X1) |
| 0.785 | 3.06 | المعلومات (X2) |
| 0.992 | 3.55 | الاتصال الإداري (X3) |
| 1.088 | 3.41 | إجراءات العمل (X4) |
| 0.658 | 2.71 | المشاركة (X5) |
| 0.796 | 2.88 | المساءلة الإدارية (X6) |
| 0.982 | 2.95 | إدارة التغيير (Y) |
| 0.917 | 2.81 | المدخل الوظيفي (Y1) |
| 0.763 | 3.08 | المدخل البشري (Y2) |
| 0.821 | 3.16 | المدخل الهيكلي (Y3) |
| 0.937 | 2.76 | المدخل التكنولوجي (Y4) |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25 .

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٣) ما يلي:

١- أن متوسط إدراك العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة بالجهة محل التطبيق قد جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام للشفافية الإدارية ككل

- (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.887)، ويعنى ذلك أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بالجهة محل الدراسة جاء متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تراوحت متوسطات أبعاد الشفافية الإدارية ما بين (0.271) كحد أدنى وبين (0.355) كحد أعلى.
- ٢- جاء بعد الاتصال الإداري كأعلى بعد من أبعاد الشفافية الإدارية من حيث متوسط إدراك العاملين، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لهذا البعد (3.55) وبانحراف معياري بلغ (0.992).
- ٣- جاء بعد المشاركة كأقل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية من حيث متوسط إدراك العاملين، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لهذا البعد (2.71) وبانحراف معياري بلغ (0.658).
- ٤- أن متوسط إدراك العاملين لإدارة التغيير بمدخله المختلفة بالجهة محل التطبيق قد جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة التغيير ككل (2.95) وبانحراف معياري بلغ (0.982)، ويعنى ذلك أن مستوى إدارة التغيير بالجهة محل الدراسة جاء متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تراوحت متوسطات مداخل إدارة التغيير ما بين (2.76) كحد أدنى وبين (3.16) كحد أعلى.
- ٥- جاء المدخل الهيكلي كأعلى مدخل من مداخل إدارة التغيير من حيث متوسط إدراك العاملين، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لهذا المدخل (3.16) وبانحراف معياري بلغ (0.821).
- ٦- جاء المدخل التكنولوجي كأقل مدخل من مداخل إدارة التغيير من حيث متوسط إدراك العاملين، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لهذا المدخل (2.76) وبانحراف معياري بلغ (0.937).

ولاختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسط الآراء لإدراك العاملين بمديريات الخدمات لمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير)، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين عدة متوسطات).

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار كروسكال واليس حول متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير)

| المتغيرات | Kruskal-Wallis H | Sig. | المعنوية |
|------------------------|------------------|-------|-----------|
| الشفافية الإدارية (X) | 1.632 | 0.237 | غير معنوي |
| القوانين والأنظمة (X1) | 3.258 | 0.423 | غير معنوي |
| المعلومات (X2) | 1.210 | 0.215 | غير معنوي |
| الاتصال الإداري (X3) | 2.697 | 0.821 | غير معنوي |
| إجراءات العمل (X4) | 1.387 | 0.742 | غير معنوي |
| المشاركة (X5) | 0.927 | 0.254 | غير معنوي |
| المساءلة الإدارية (X6) | 1.639 | 0.839 | غير معنوي |
| إدارة التغيير (Y) | 0.993 | 0.712 | غير معنوي |
| المدخل الوظيفي (Y1) | 2.967 | 0.071 | غير معنوي |
| المدخل البشري (Y2) | 1.983 | 0.343 | غير معنوي |
| المدخل الهيكلي (Y3) | 4.119 | 0.078 | غير معنوي |
| المدخل التكنولوجي (Y4) | 1.698 | 0.259 | غير معنوي |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25.

وبتحليل بيانات الجدول رقم (٤) الذي يعرض نتائج الاختبار، يتضح عدم معنوية جميع متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P-Value (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة - إدارة التغيير بمدخله المختلفة).

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول القائل بأنه " لا يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الآراء لإدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير).

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة وإدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير

| إدارة التغيير | المساءلة الإدارية | المشاركة | إجراءات العمل | الاتصال الإداري | المعلومات | القوانين والأنظمة | الأبعاد |
|---------------|-------------------|----------|---------------|-----------------|-----------|-------------------|------------------------|
| | | | | | | 1 | القوانين والأنظمة (X1) |
| | | | | | 1 | 0.289** | المعلومات (X2) |
| | | | | 1 | 0.544** | 0.365** | الاتصال الإداري (X3) |
| | | | 1 | 0.543** | 0.526** | 0.468** | إجراءات العمل (X4) |
| | | 1 | 0.459** | 0.619** | 0.471** | 0.258** | المشاركة (X5) |
| | 1 | 0.511** | 0.325** | 0.299** | 0.468** | .0366** | المساءلة الإدارية (X6) |
| 1 | 0.484** | 0.684** | 0.369** | 0.413** | 0.658** | 0.478** | إدارة التغيير (Y) |

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25 .

من الجدول رقم (٥) يتضح أن:

- ١- عوامل الارتباط كانت معنوية وموجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية المتمثلة في (القوانين والأنظمة، المعلومات، الاتصال الإداري، إجراءات العمل، المشاركة والمساءلة الإدارية).
 - ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية وبين إدارة التغيير، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع موجبة.
- ولتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير فقد أظهر التحليل الإحصائي ما يلي:

جدول رقم (٦)

العلاقة الارتباطية بين أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير

| أبعاد الشفافية الإدارية | معامل الارتباط | Sig. | مستوى المعنوية |
|------------------------------|----------------|-------|----------------|
| القوانين والأنظمة (X1) | 0.478** | 0.000 | معنوي |
| المعلومات (X2) | 0.658** | 0.000 | معنوي |
| الاتصال الإداري (X3) | 0.413** | 0.000 | معنوي |
| إجراءات العمل (X4) | 0.369** | 0.000 | معنوي |
| المشاركة (X5) | 0.684** | 0.000 | معنوي |
| المساءلة الإدارية (X6) | 0.484** | 0.000 | معنوي |
| الشفافية الإدارية الكلية (X) | 0.713** | 0.000 | معنوي |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25 .

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- ١- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الشفافية الإدارية وبين إدارة التغيير، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (36.9%) كحد أدنى و (68.4%) كحد أعلى.
 - ٢- وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة الشفافية الإدارية وإدارة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (71.3%) عند مستوى معنوية (1%)، وهو ما يعني أن زيادة مستوى الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة سوف يؤدي إلى نجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة.
 - ٣- جاءت أقوى علاقة ارتباط بين المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط (68.4%) عند مستوى معنوية (1%).
 - ٤- جاءت أقل علاقة ارتباط بين إجراءات العمل كأحد أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط (36.9%) عند مستوى معنوية (1%).
- مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني، وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة وإدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على إدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (إدارة التغيير) على المتغير المستقل (الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة)، ويعرض الجدول رقم (٧) تقديرات نماذج الانحدار البسيط.

جدول رقم (٧)

أثر أبعاد الشفافية الإدارية على إدارة التغيير

| التقديرات | | | | المتغيرات المستقلة | F (Sig.) | معامل التحديد R ² | المتغير التابع |
|-----------|---------|--------|----------|------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Sig | T | B | | | | | |
| .000 | 4.134 | 1.254 | Constant | القوانين والأنظمة (X1) | 1621.36 (0.000) | 0.117 | إدارة التغيير (Y) |
| .000 | 6.687 | .869 | (X1) | | | | |
| .000 | -12.169 | -.624 | Constant | المعلومات (X2) | 3871.68 (0.000) | 0.154 | |
| .000 | 9.150 | .564 | (X2) | | | | |
| .000 | 3.031 | 1.685 | Constant | الاتصال الإداري (X3) | 687.69 (0.000) | 0.094 | |
| .000 | 14.692 | .729 | (X3) | | | | |
| .000 | -5.927 | -2.686 | Constant | إجراءات العمل (X4) | 547.98 (0.000) | 0.063 | |
| .000 | 8.573 | 1.711 | (X4) | | | | |
| .000 | -4.691 | -3.687 | Constant | المشاركة (X5) | 2191.36 (0.000) | 0.226 | |
| .000 | 17.364 | 1.587 | (X5) | | | | |
| .000 | 19.570 | 4.263 | Constant | المساءلة الإدارية (X6) | 4623.41 (0.000) | 0.138 | |
| .000 | 24.183 | 1.144 | (X6) | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25.

من تحليل بيانات الجدول رقم (٧) نجد أن:

١- القوانين والأنظمة: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 1621.36$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على القوانين والأنظمة، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.117) وهذا يعني أن القوانين والأنظمة تفسر (11.7%) من

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (88.3%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٢- المعلومات: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 3871.68$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على المعلومات، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.154) وهذا يعني أن المعلومات تفسر (15.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (84.6%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٣- الاتصال الإداري: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 687.69$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على الاتصال الإداري، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.094) وهذا يعني أن الاتصال الإداري يفسر (9.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (90.6%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٤- إجراءات العمل: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 547.98$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على إجراءات العمل، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.063) وهذا يعني أن إجراءات العمل تفسر (6.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (93.7%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٥- المشاركة: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 2191.36$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على المشاركة، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.226) وهذا يعني أن المشاركة تفسر (22.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (77.4%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٦- المساءلة الإدارية: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = 4623.41$ لنموذج انحدار إدارة التغيير على المساءلة الإدارية، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.138) وهذا يعني أن المساءلة الإدارية تفسر (13.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وأن (86.2%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

٧- معاملات الانحدار موجبة مما يدل على التأثير الإيجابي لأبعاد الشفافية الإدارية الست (القوانين والأنظمة-المعلومات-الاتصال الإداري-إجراءات العمل-المشاركة-المساءلة الإدارية)، حيث يشير ذلك إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الشفافية الإدارية وبين إدارة التغيير، أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بأبعاد الشفافية الإدارية المختلفة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.

٨- أن أكثر أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق كان بعد المشاركة، وهو ما يؤكد ما توصل إليه الباحث من خلال تحليل الارتباط السابق عرضه، حيث أن المشاركة تمثل أعلى نسبة ارتباط مع إدارة التغيير (0.684).

٩- أن أقل أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق كان بعد إجراءات العمل، وهو أيضاً ما يؤكد ما توصل إليه الباحث من خلال تحليل الارتباط السابق عرضه، حيث أن إجراءات العمل تمثل أقل نسبة ارتباط مع إدارة التغيير (0.369).

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على إدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

١٣ - النتائج:

- ١- تبين من الدراسة أنه لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية - إدارة التغيير)، حيث تبين أن إدراك العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة قد جاء متوسطاً. كما تبين أيضاً أن إدراك العاملين لإدارة التغيير بمدخله المختلفة قد جاء متوسطاً.
- ٢- جاء بعد الاتصال الإداري كأعلى بعد من أبعاد الشفافية الإدارية من حيث متوسط إدراك العاملين، وجاء بعد المشاركة كأقل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية من حيث متوسط إدراك العاملين.
- ٣- جاء المدخل الهيكلي كأعلى مدخل من مداخل إدارة التغيير من حيث متوسط إدراك العاملين، كما جاء المدخل التكنولوجي كأقل مدخل من مداخل إدارة التغيير من حيث متوسط إدراك العاملين.
- ٤- وجود ارتباط معنوي قوي بين متغيري الدراسة الشفافية الإدارية وإدارة التغيير، وهو ما يعنى أن زيادة مستوى الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة سوف يؤدي إلى نجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة.
- ٥- وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الشفافية الإدارية وبين إدارة التغيير، وقد جاءت أقوى علاقة ارتباط بين المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير، كما جاءت أقل علاقة ارتباط بين إجراءات العمل كأحد أبعاد الشفافية الإدارية وإدارة التغيير.
- ٦- وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على إدارة التغيير بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وقد تبين أن أكثر أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق كان بعد المشاركة، كما أن أقل أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً على إدارة التغيير بالجهة محل التطبيق كان بعد إجراءات العمل، هذا فضلاً عن أن المتغير

المستقل (الشفافية الإدارية) بأبعاده المختلفة يفسر (79.2%) من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير).

١٤ - التوصيات:

- ١- العمل على تعزيز الشفافية الإدارية بالجهة محل الدراسة، وذلك من خلال نشر ثقافة وأهمية الشفافية الإدارية ودورها الحيوي فيما يتعلق بجميع محاور العمل، وكذلك تدريب القادة والمديرين على كيفية ممارسة وتطبيق الأبعاد المختلفة لها، مع ضرورة الاهتمام بالتحديث المستمر والمتابعة الدورية لتطبيق الشفافية الإدارية ضماناً لمواكبة متطلبات عملية إدارة التغيير.
- ٢- إيجاد آلية لضمان مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات ووضع إجراءات ونظم العمل، مما يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمساهمة في تحقيق التطوير المؤسسي، بالإضافة إلى تخفيض عملية مقاومة التغيير.
- ٣- تعزيز مفهوم المساءلة الإدارية بين العاملين، والتأكيد على تطبيقه على الجميع دون استثناء حتى لا يسود الشعور بعدم المساواة والعدالة بين العاملين.
- ٤- التأكيد على أهمية نظم المعلومات في تعزيز الشفافية، فضلاً عن دورها الهام في تمكين العاملين وضمان تحقيق التفاعل المستمر بين العاملين وقيادة المؤسسة في كافة جوانب ومفردات العمل.
- ٥- إزالة أي لبس أو غموض في إجراءات العمل من خلال التحديث والمراجعة الدورية لها بالشكل الذي يضمن وضوحها لجميع العاملين، وذلك بما يحقق التطبيق السليم لتلك الإجراءات.

- ٦- تعزيز الوعي لدى العاملين بمفهوم عملية التغيير وأهميتها وأهدافها، والعمل على بيان الآثار الإيجابية للتغيير سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى العاملين أو على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الشفافية الإدارية في المجالات التالية:
- العلاقة بين الشفافية الإدارية وفاعلية اتخاذ القرار في المنظمة.
 - أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي.
 - الأهمية النسبية لأبعاد الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.

المراجع:

- ١- أبوبكر، فاتن (٢٠٠١)، نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢)، الإدارة العامة إطار نظري: مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، جامعة القاهرة، مصر.
- ٣- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠١)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية القاهرة.
- ٤- الطراونة، رشا نايل (٢٠٠٨)، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٥- العتيبي، ندى (٢٠٠٩)، الشفافية في الأجهزة الحكومية: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

- ٦- شريف، علي وسلطان، محمد (١٩٩٨)، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٣٣٠.
- ٧- اللوزي، موسى (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٨- الماضي، محمد المحمدي (٢٠٠٠)، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص ٢٤٣.
- ٩- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، ص ٢٣٩.
- ١٠- قاسمي، كمال (٢٠٠٥)، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص ٥٤.
- ١١- Boohene, R., & Williams, A. (2012) Resistance to Organizational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited, International Business and Management, 4 (1): 135-145.
- ١٢- Borgia, F. (2005), Corporate Governance & Transparency Role of Disclosure: how prevent new financial scandals and crimes? American university, transnational Crime and Corruption Center (TRACCC), Washington DC.
- ١٣- Breton, A., Gianluigi G., Pierre, S., & Ronald, W., (2007), the Economics of Transparency in Politics. Ashgate Publishing, Ltd, p.13.

- Carnall, C. A. (1999) Managing change in organization, 3rd edition, prentice hall Europe (London). -١٤
- Chiriquí, J., & Chaloupka, F. (2011), Transparency Oversight in Local Welness Policies, Journal of School Health, 81(2): 114-121. -١٥
- David, B., & Andrzej, H. (2007). Organizational Behavior: An Introductory Text, 4th ed. Hertfordshire: hall. -١٦
- Diefenbach, T. (2007). The Managerialistic Ideology of Organizational change management. Journal of Organizational Change Management, 20(1): 126-144. -١٧
- Drucker, P. (1999), Management challenge of the 21st century. Harper Collins. -١٨
- Durney, A. A. (2003). Essays on Corporate Transparency and Governance Practices, DAI- A 64/06. P.2162-2169. -١٩
- Eldridge, C. R. (2001). Organizational Congruent Values: Effects on Attitudes for Planned Change and Innovation in a Production Environment. University of Sarasota. -٢٠
- Florini, A. (2004). Behind closed doors: Governmental transparency gives way to secrecy, Harvard International Review, 26(1): 18-21. -٢١
- Folger, R., & Sharilick, D. (1999), Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, Journal of Organizational Change Management, 12(1): 35-50. -٢٢

- Fred, N. (2000). Change Management. Retrieved from <http://net/Nickolas/Change.html>, on 18th February, .www. Home_at-t 2004. -٢٣
- Guillamón, M. D., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2020). Is transparency a way to improve efficiency? An assessment of Spanish municipalities. *Regional Studies*, 13. -٢٤
- Hammond. T. (1999). *Developing Professional Model of Accountability for Our School*, Stanford University, New York. -٢٥
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2): 205-216. -٢٦
- Harman, G. (2010), perceptions of technology transfer specialists and science and technology academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1): 69-83. -٢٧
- Hiatt, J. & Creasey, T. (2010). The definition and history of change management. (online: <http://www.changemanagement.com/tutorial-definition-history.htm>. -٢٨
- Huque, A. S. (2011). Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 0(1):59-74. -٢٩
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the Relationship between employee empowerment and organizational commitment *Work & Stress*, 18(1):56-65. -٣٠

- Jeriansyah, W., & Mappanyukki, R. (2020). The Effect of -٣١
Accountability and Transparency of Regional Financial Management
on Local Government Performance. *International Journal of Asian
Social Science*, 10(12): 721-729.
- Ketchum, T. (2002). Managing in Complex Environment: -٣٢
Observations. Retrieved March 20, 2011, from: www.wdgc.ca.
- Kotler, J. P. (1997), "Lead by vision and strategy", -٣٣
Executive Excellence, October.
- Kreitner, K. C., & Laudon, J. P. (2012), Management -٣٤
information Systems managing The Digital Firm. 12th Edition.
Pearson Prentice Hall.
- Martell, C. R. (2007). Municipal Government Accountability -٣٥
in Brazil, *International Journal of Public Administration*, 30(12-
14):159- 1619.
- Mdletye, M. A, Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). The -٣٦
Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of
Correctional Services of South Africa. *Mediterranean Journal of
Social Sciences*, 5(3):548.
- Mento, A., Joes, R., & Dirndorfer, W. (2002). A Change -٣٧
Management Process: Grounded in Both Theory and Practice.
Journal of Change Management, 3(1), 45-59.
- Norman S. M., Avolio B. J., & Luthans, F. (2010). The -٣٨
Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their
Effectiveness, *the Leadership Quarterly*, 21(3):350-364

Penava, S., & Šehić, D. (2014). THE Relevance of -٣٩
transformational leadership in shaping employee attitudes towards
organizational change, *Economic Annals*, 59(200): 135-136.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing -٤٠
a ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward an
organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4):
783-794.

Piotrowski, S. J & Van Ryzin, G. G. (2007), Citizen Attitudes -٤١
toward Transparency in Local Government, *American Review of
Public Administration*, 37 (3): 306-323.

Rawlins, B. R. (2008) measuring the relationship between -٤٢
organizational Transparency and employee trust, *public relations
journal*, 2(2): 1-21.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good -٤٣
reason to change? Motivated reasoning and social accounts in
promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*,
84(4), 514-528.

Sibanda, B. (2002) Independence, Transparency and -٤٤
Objectivity, available on: www.uneval.org/docs/iway-agencyhead.

Soroka, S. N., Helliwell, J. F., & Johnston, R. (2003). -٤٥
Measuring and modelling trust. In F. Kay and R. Johnston
(Eds.). *Diversity, social capital and the welfare state*, Vancouver,
BC: UBC Press.

Tummers, L. (2011). Comment expliquer la disposition des –٤٦
professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques: le
système de l'aliénation des politiques. *Revue Internationale des
Sciences Administratives*, 77(3): 575-604.

Winyokpugi, P. (2018). Organisational change management –٤٧
and employee's productivity in the Nigeria banking sector. *IOSR
Journal of Business and Management*, 20(1): 11-20.

Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is –٤٨
job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between
change leadership and commitment to change? *Procedia-Social and
Behavioral Sciences*, 172, 104-111.

