

الإدارة بالتجوال مدخل للتغيير التنظيمي، دراسة حالة: مركب تكرير النفط المكثف سكيكدة

مرقع أمال

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

merrakaa@gmail.com

Management by Roaming an Introduction to Organizational Change, Case Study: The Skikda Condensate Oil Refining Complex

Merrakaa amel

University of 20 Aout 1955 Skikda (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/04/07؛ تاريخ القبول: 2021/06/16؛ تاريخ النشر: 2021/12/30

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق الإدارة بالتجوال بمؤسسة تكرير النفط المكثف وكذا التعرف على دوره في إحداث التغيير التنظيمي. وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، حيث تم تصميم استبيان وجه إلى أصحاب الوظائف الإشرافية بالمؤسسة المبحوثة والبالغ عددهم 55، وقد تم توزيع 40 استمارة واسترداد 30 استمارة لتستخدم في التحليل باعتماد أسلوب التحليل الإحصائي والاستدلالي برنامج SPSS. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة عالية، كما أن واقع تطبيق التغيير التنظيمي كذلك جاء بدرجة عالية. كما توصلت الدراسة إلى أن للإدارة بالتجوال دور في التغيير التنظيمي بنسبة 96.9%. وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها حث الرؤساء الإداريين على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين على التطوير والإبداع وبالتالي تحقيق التغيير المنشود على جميع المستويات.

الكلمات المفتاح: الإدارة بالتجوال، التغيير التنظيمي، مركب تكرير النفط المكثف
تصنيف JEL: O3، M1

Abstract :

The study aims to determine the reality of implementing management by roaming in the Intensive Oil Refining Corporation, as well as identifying its role in bringing about organizational change. We used the descriptive and analytical approach to collecting and analyzing data and testing hypotheses. A questionnaire was designed to address the 55 supervisory positions in the research institution. 40 questionnaires were distributed and 30 questionnaires retrieved for use in the analysis by adopting the statistical and inferential analysis method of the spss program.

The results indicated that the degree of approval for practicing roaming management came to a high degree, and that the reality of implementing organizational change was also high. The study also found that roaming management has a role in achieving organizational change by 96.9%.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is urging administrative heads to practice management by roaming, as this provides sufficient time to discover facts, improve communication, motivate workers to develop and innovate, and thus achieve the desired change at all levels.

Key words: roaming management, organizational change, refining condensate complex

Jel Classification Codes: M1 ،O3

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

مرقع أمال (2021)، الإدارة بالتجوال مدخل للتغيير التنظيمي، دراسة حالة: مركب تكرير النفط المكثف سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، ص ص 325-340.

1) مقدمة:

تعيش المؤسسات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات مفاجئة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع أحسن يضمن لها البقاء والاستمرار في هذا المحيط.

فالتغيير التنظيمي هو عملية تجديد مستمرة تقوم بها المؤسسة من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وتلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات الاقتصادية بسبب اقترانه بمختلف جوانبها سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة والتقنيات المستخدمة.

ويتطلب التغيير التنظيمي ضرورة التعرف على الواقع الحقيقي للمؤسسة وذلك عن طريق الاختلاط الفعلي بالمرؤوسين ومعايشة ظروف عملهم وليس الانعزال والابتعاد عنهم. فجميع البيانات والمعلومات الشاملة والصادقة هي التي تبنى عليها الخطط، وتوضع من خلالها الأهداف، وترجم وتصمم إلى برامج قابلة للتنفيذ. وهذه الإدارة الفاعلة المتحركة التي تسمى بالإدارة بالتحوال تعد أسلوب اتصال مميز وتطبيقا لسياسة الباب المفتوح، حيث يتعامل المدير بشكل مباشر مع العمال من خلال التحوال بينهم والتحدث معهم يستخدم مهاراته وملكاته في إدارة حوارات شخصية فردية وجماعية يطلع من خلالها على ما يجري داخل مواقع التنفيذ. ويتعرف على احتياجات العمال ويشركهم مشاكلهم ومتاعبهم دون أن يكون ذلك من قبيل التحسس أو يشعرهم بالرقابة الزائدة.

إشكالية الدراسة:

في عصر يرفض السكون ويقوم على الحركة السريعة والمعلومة الصحيحة لتحقيق أفضل مستويات الأداء، يعتمد المديرون على الإدارة بالتحوال من خلال التواجد الذكي والحضور المخطط له في مواقع العمل. وإن بقاء المدير معتكفا في مكتبه يجعله مغيبا عما يجري حوله لا علم له بالمشاكل التي تواجه العامل، وعندما يفاجئ بالأداء الضعيف يتدمر ويلقي بالمسؤولية كاملة على العمال. ويتناسى أنه بإمكانه تغيير الأوضاع وتحسين الأداء لو غادر مكتبه وتفقد أحوال مرؤوسيه.

ووفقا لذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة بالتحوال على تحقيق التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة؟

والذي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

— ما مستوى ممارسة الإدارة بالتحوال بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة؟

— ما هو واقع تطبيق التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتحوال على إحداث التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة؟

فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتحوال على تحقيق التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط

المكثف سكيكدة

الفرضيات الفرعية: وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

— يوجد تطبيق لأسلوب الإدارة بالتحوال بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة

- توجد مستويات مرتفعة للتغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها إضافة جديدة للأكاديميين تزودهم بمعارف حول موضوع الإدارة بالتحوّل والتغيير التنظيمي والعلاقة بينهما. كما أنّها تشجّع الإدارات العامة والخاصة على السواء التي تسعى إلى التغيير والتطوير إلى تبني هذا المفهوم الإداري القديم الحديث وهو الإدارة بالتحوّل .

هذا إلى جانب أن الدراسة تفتح المجال للباحثين لإجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول الموضوع وأثره على جوانب سلوكية أخرى، وذلك لإثراء المكتبة العلمية وإفادة الطلبة والباحثين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز علاقة الإدارة بالتحوّل بالتغيير التنظيمي . كما تسعى إلى تبيان درجة ممارسة الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة للإدارة بالتحوّل وكل بعد من أبعادها، وآثار هذه الممارسة من وجهة نظرهم على تحقيق التغيير التنظيمي. لتختتم بعرض النتائج وتقدم توصيات علمية يؤمل العمل بها مستقبلاً.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وهو المنهج الملائم القائم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة لاستخلاص النتائج، وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد على معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالتحوّل وتحديد دورها في التغيير التنظيمي.

هيكل الدراسة:

تتضمن الدراسة ثلاثة أجزاء هي:

— يمثل الجزء الأول في الجانب المنهجي للدراسة حيث يوضح الإشكالية المطروحة والمنهج المتبع. وأهمية الدراسة وأهدافها والفرضيات التي تم وضعها.

— خصص الجزء الثاني للمفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة بالتحوّل والتغيير التنظيمي.

— خصص الجزء الثالث لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

— نتائج وتوصيات الدراسة.

2) الإطار النظري للدراسة

1.2) الإدارة بالتحوّل كمفهوم إداري حديث

أ) تعريف الإدارة بالتحوّل

تعتبر الإدارة بالتحوّل من الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة المؤسسات التي تعكس صورة المدير، شخصيته، خبراته، فكره وتعامله وما يتطلّع إليه من أهداف. وقد تعددت تعريفات الإدارة بالتحوّل، بدءاً لغة ورد معنى التحوّل على لسان العرب لابن منظور حيث أن التحوّل يعني التطوّاف. ويقال جوت البلاد تجويلاً أي جلت فيها كثيراً (صباح، 2012، صفحة 12)

أما اصطلاحاً نذكر بعض التعاريف:

تعرف الإدارة بالتحوّل بأنها: "علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل كامل والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بما ينعكس إيجاباً على رضاهم عن أنفسهم وعمّا يقومون به ومن ثمّ تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة". (قراونة، 2016، صفحة 19)

كما تعرف بأنها: "التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع الفعل والتنفيذ إذ أنه يستخدم مهاراته ومواهبه الشخصية في تصميم اللقاءات التحوالية وتخطيطها وتنظيمها واستخدام مهارات الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته (الحوامدة، العبيدي، 2013، صفحة 62)

كما عرفت كذلك على أنها: "قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل والتفاعل مع العاملين وجها لوجه وذلك لاكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع والحصول على التغذية الراجعة". (المواصية، 2014، صفحة 22) من خلال التعاريف السابقة ولتأصيل المفهوم، تعرف الدراسة منهج الإدارة بالتحوال بأنها الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتحول بين العاملين يتحاور معهم ويناقشهم في مشاكل العمل وحتى في أمورهم الشخصية، ليدرك احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم. مما يخلق أوضاعا محفزة لتحقيق الأفضل والأجود.

ب) أهمية الإدارة بالتحوال

تكمن أهمية الإدارة بالتحوال في كونها نقلة معرفية في مجال التعاملات الإنسانية داخل المؤسسة، وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات الإدارية بتماس مباشر مع العملية الإنتاجية تتحقق من مصدر المعلومة وتعاينها بعيدا عن الإخفاء والتلاعب أو التجاهل. فهي مجال خصب وناجح للإطلاع على الحقائق على أرض الواقع. كما أنها أسلوب للإقناع والتحفيز المعنوي وتنمية المهارات ومتابعتها وبناء جسور المشاركة البناءة. فقد غيرت الإدارة بالتحوال الهرم التنظيمي حيث أصبحت القاعدة قمة بانطلاق قائدها نحو العمل مع مفردة القاعدة، يستمع لوجهات نظرهم ويتعرف على اهتماماتهم ومشاكلهم ويعايش أوضاعهم المهنية. (Oliver, 2009, p. 1) وتتجلى أهمية الإدارة بالتحوال كذلك في كسر الروتين والتخفيف من حالة القلق والتوتر النفسي المصاحب للإدارة الرسمية، حيث يشعر العمال بأن رئيسهم المباشر قريب منهم يتفاعل معهم دون قيود.

ج) أبعاد التحوال الإداري

تتمثل أبعاد التحوال الإداري في:

ـ اكتشاف الحقائق:

يقوم المدير من خلال جولاته واتصاله بالعمال باكتشاف الحقائق غير الواضحة أو المخفية. وبالتالي التعرف على حاجات العمال ورغباتهم ومشاكلهم وجمع معلومات كافية عما يحصل على أرض الواقع، مما يؤدي إلى رضا العمال عن وظيفتهم وعن أنفسهم، ويزيد من كفاءتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ـ تحسين الاتصال:

يعتمد المدير المتحول على مهاراته ودكائه في تحسين فعالية الاتصال مع العمال، حيث يتبادل معهم المعلومات وينصت إلى وجهات نظرهم وقناعاتهم عن طريق الحوار البناء الممزوج بالفكاهة المعتدلة. فهو لا يفقد هيئته واحترامه بل يتقرب إلى عماله بشكل أكبر ويرد على كل استفساراتهم.

ـ التحفيز:

هي العملية التي من خلالها يتم الإبداع والابتكار للارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى المواصفات وتحقيق الجودة الشاملة (السرطان، 2017، صفحة 30) ويتحقق ذلك من خلال رغبة المدير المتحول في التعامل مع كل العمال دون تمييز ورفع روحهم المعنوية، وكذا بناء علاقة صداقة وتقدير قائمة على الثقة المتبادلة والصراحة بين الطرفين.

ـ التطوير والإبداع:

يقوم المدير المتجول ببذل جهود مستمرة لتطوير مهارات العمال في مواقع العمل وتنمية معارفهم، بهدف رفع كفاءتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يعمل على مناقشة أفكارهم الإبداعية ونقدها وتبنيها في حال إثبات نجاتها.

التغذية الراجعة:

هي قدرة القائد المتجول على مساعدة العمال على إدراك قدراتهم، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف وتصحيح الانحرافات عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (الحوامدة، العبيدي، 2013، صفحة 67)

2) ماهية التغيير التنظيمي

1.2) مفهوم التغيير التنظيمي:

من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمختصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلاف بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتغيير التنظيمي. ويعود ذلك إلى اختلاف توجهاتهم والمجالات التي تجري فيها البحوث. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات:

حيث عرف (عبوي، 2006، صفحة 21) التغيير التنظيمي على أنه: " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

كما عرفه (رحيم، علاوي، 2010، صفحة 3) بأنه: "جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية".

وعرفه كل من (Marmonier & Boneu, 1992, p. 15) بأنه: "عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، طريقة توجههم، التفاعل في قلب المنظمة ومع محيط العمل لتقلد وتنفيذ المسؤوليات".

من خلال هذه التعريفات، نستطيع القول أن مفهوم التغيير التنظيمي هو جهود مدروسة ومنظمة تقوم بها المؤسسة وقت الحاجة من إحداث تغييرات أو تعديلات مناسبة على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، الإجراءات للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.

2.2) أهمية التغيير التنظيمي:

تزع أهمية التغيير التنظيمي من كونه يساهم في تحقيق التزميلية الادارية وذلك من خلال: (تومي، 2010، صفحة 4)

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة، فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات.
- تزميلية القدرة على الابتكار حيث يعمل التغيير على تطوير القدرة على الابداع والتجديد في الأساليب والمهارات.
- التوافق مع تغييرات البيئة أي زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

3.2) مجالات التغيير التنظيمي:

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المؤسسات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات الضرورية في مجالاتها: (أوبوكر، 2003، صفحة 10)

التغيير على مستوى الاستراتيجية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على أهدافها واستراتيجياتها استجابة للتغيرات ويستدعي ذلك إجراء تغييرات على مستوى الأنشطة أو المجالات الوظيفية.

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: يتم بحذف بعض الوحدات الادارية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وتحديد المسؤوليات. وقد يشمل التغيير نطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات.

__ التغيير على مستوى الأفراد: ويشمل ناحيتين التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم. والتغيير النوعي للأفراد بتعديل أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

__ التغيير على مستوى التكنولوجيا: وذلك باستبدال التكنولوجيا المستعملة القديمة بأخرى حديثة، وذلك بإدخال أدوات ووسائل عمل جد متطورة وهذا يتطلب ميزانية معتبرة .

(3) الدراسة الميدانية:

(1.3) مجتمع الدراسة والأداة المستخدمة:

حدد مجتمع الدراسة بمركب تكرير النفط المكثف بولاية سكيكدة. وتكونت عينة الدراسة من جميع المدراء من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بها، نواب المدراء والمدراء والبالغ عددهم (55) موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة. وقد تم توزيع (40) استمارة وذلك بسبب غياب البعض منهم بسبب الإجازات السنوية والمرضية التي أفرزتها جائحة كورونا. واسترد (30) منها واستبعد منها (10) استمارات لعدم صلاحيتها وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل هو (30) استمارة أي بنسبة (54.54%) وهي نسبة مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

(2.3) أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن الدراسة لقياس مدى مساهمة الإدارة بالتحوال في تحقيق التغيير التنظيمي. وقسم إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: تضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والوظيفة.

المحور الثاني: تضمن 22 عبارة تهدف إلى معرفة واقع الإدارة بالتحوال بالمؤسسة محل البحث وزعت إلى خمس فقرات تتعلق بخمس أبعاد هي اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة.

المحور الثالث: بدوره تضمن 9 عبارات لمعرفة واقع التغيير التنظيمي.

وقد مرت عملية بناء الأداة بالخطوات التالية:

- إعداد الفقرات: تبلورت أداة الدراسة في ضوء الاطلاع على الجانب النظري (أدبيات الموضوع) وبعد استقراء ما توفر من الدراسات السابقة، وبهدف معرفة مدى صلاحية الاستبيان لإجراء البحث تم اختبار صدقها وثباتها.

- صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية عباراته لقياس المحاور التي تم وضعها. وقد تم

عرض الأداة على عدد من الأساتذة الجامعيين المحكمين ذوي الكفاءة والخبرة في المجال، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل وحذف وإضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبيان في صورته النهائية.

وقد تم صياغة محاور الاستبيان بشكل يساعد على سهولة القياس، بالاعتماد على مقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي

(موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وذلك وفقا للأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

- ثبات الاستبيان: تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" ببرنامج (spss) لقياس الثبات الداخلي للعيينة الاستطلاعية. وقد تم التحقق من ثبات استبيان البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معاملات الثبات لأداة الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
اكتشاف الحقائق	05	0,955
تحسين الاتصال	05	0,958
التحفيز	04	0,942
التطوير والإبداع	04	0,927
التغذية الراجعة	04	0,948
الإدارة بالتحوال		
التغيير التنظيمي	09	0,946
المجموع	31	0,990

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,927 و0,958 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفا كرونباخ هي 0,990 وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث ، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان.

3.3 أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الإدارة بالتحوال وواقع التغيير التنظيمي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الإدارة بالتحوال) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)؛
- 4) تحليل ومناقشة النتائج:** سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات فيما يلي:
- 1.4) وصف خصائص عينة الدراسة:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): خصائص أفراد العينة

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	27	90%
	إناث	3	10%
السن	أقل من 35	7	23.3%
	من 35 إلى 45 سنة	15	50%
	من 46 إلى 55 سنة	7	23.3%
	أكبر من 55 سنة	1	3.3%
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	13	43,3%
	رئيس قسم	15	50%
	نائب مدير	2	6,7%
	مدير	0	0%
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0%
	جامعي	27	90%
	دراسات عليا	2	6,7%
	تكوين مهني	1	3,3%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	13,3%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30%
	أكثر من 10 سنوات	17	56,7%

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور وذلك بنسبة 90%، ثم تليها نسبة الأفراد من فئة الإناث بنسبة 10%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والذي يعتبر حكر على الرجال كما نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 50%، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 35 سنة ومن 46 إلى 55 سنة بنسبة متساوية 23.3%، ومن ثم تليها الفئة الأخيرة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة بنسبة 3.3%، وهذا يعني تنوع أعمار أفراد العينة وأن المؤسسة تعتمد أكثر على الفئة العمرية الشابة. ومن خلال الجدول السابق يتضح أيضا أن أغلبية أفراد العينة يشتغلون ضمن وظيفة رئيس قسم بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يشتغلون ضمن وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 43,3%. كما يتضح أن أفراد العينة المدروسة للمؤسسة

يغلب عليها المؤهل الجامعي بنسبة (90%)، أي أن أفراد العينة ذوي كفاءة علمية وخبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (56%).

2.4) التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات كما يلي:
أ) عرض نتائج أبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

ويتعلق الأمر بتحليل واقع الإدارة بالتجوال لدى عينة الدراسة من إطارات مؤسسة بسكيكدة، وتم الاعتماد في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الإدارة بالتجوال بالمؤسسة المبحوثة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	البعد
مرتفع	0,86463	3,6000	بعد اكتشاف الحقائق	1
مرتفع	0,90742	3,6067	بعد تحسين الاتصال	2
مرتفع	0,87711	3,5917	بعد التحفيز	3
مرتفع	0,85836	3,5667	بعد التغذية العكسية	4
مرتفع	0,95080	3,5333	بعد التطوير والإبداع	5
مرتفع	0,87755	3,5797	المستوى العام للتطبيق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (4) يتبين أن المتوسط العام لمستويات الإدارة بالتجوال في المؤسسة محل الدراسة بلغ (3.5797) بانحراف معياري قدره (0.87755)، وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن مستويات الإدارة بالتجوال كانت مرتفعة، وهذا يمكن إرجاعه إلى رغبة الرؤساء الإداريين في الاطلاع عن قرب على أحوال العاملين والتحاور معهم حول المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم. وقد جاء كل من بعدي "تحسين الاتصال" و"اكتشاف الحقائق" في المرتبة الأولى والثانية بمتوسطين حسابيين (3,6000) و(3,6067) وانحرافين معياريين قدرهما (0,86463 و 0,90742) على الترتيب بدرجة مرتفعة؛ ما يؤكد وعي الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية الإدارة بالتجوال كونها تعزز الاتصال بالعاملين وتقربهم منهم عن طريق الحوار الفعال المبني على تبادل وجهات النظر حول ظروف العمل والصعوبات المحتملة.

وقد أيقن إطارات المؤسسة أن الإدارة بالتجوال تكشف الحقائق المخفية عن طريق جمع المعلومات عن المشاكل والمخاطر التي تعترض العمل وتحديد المسؤوليات. وهذا ما يضمن تحقيق رضا العامل ويعزز ولاءه لمؤسسته ويسمح للإدارة بمعالجة نقاط الضعف. وقد جاءت أبعاد "التحفيز" و"التغذية العكسية" و"التطوير والإبداع" في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة بمتوسطات حسابية قدرها (3,5917) و(3,5667) و(3,5333) وانحرافات معيارية (0,87711) و(0,85836) و(0,95080) على الترتيب، أين كانت درجة الموافقة مرتفعة كذلك؛ ويعود ذلك إلى اهتمام الرؤساء الإداريين بالتحفيز الجماعي أثناء تفقد مواقع العمل وخلق جو من الأريحية يرفع معنويات العامل. كما يقوم المدير المتجول بتطوير مهارات العمال من خلال الرقابة على أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتصحيح الانحرافات وتزويدهم بالنصائح والمعلومات المفيدة بغية تحسين الأداء.

ب) عرض نتائج أبعاد المتغير التابع (التغيير التنظيمي):

ويتعلق الأمر بتحليل واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الإدارة بالتحوال بالمؤسسة المبحوثة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
مرتفعة	0.94071	3.5444	التغيير في الإستراتيجية	1
مرتفعة	0.92533	3.7167	التغيير في الهيكل التنظيمي	2
مرتفعة	0.89715	3.6167	التغيير في الموارد البشرية	3
مرتفعة	1.01780	3.4167	التغيير في التكنولوجيا	4
مرتفعة	0.86792	3.5704	المستوى العام للتطبيق	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

من خلال نتائج الجدول (5) يتبين أن المتوسط العام لمستوى التغيير التنظيمي بلغ (3.5704) بانحراف معياري (0.86792)، وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن مستويات التغيير التنظيمي كانت مرتفعة، وهذا يمكن إرجاعه إلى وعي وإدراك الرؤساء الإداريين وقياداتهم لأهمية التغيير بحكم ما يجري من تحولات في البيئة الداخلية والخارجية وضرورة التأقلم معها. وهذا ما يساعد على التحكم في النفقات ويشجع العمال على الإبداع والابتكار لتجديد حيوية المؤسسة.

وقد جاء بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.7167) وانحراف معياري (0.92533)، وذلك يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي كلما استدعت الضرورة وذلك بإضافة مصالح جديدة أو حذف أخرى أو دمج مصالح أو أقسام مع بعضها البعض. وهذا يعني إعادة توزيع المسؤوليات والاختصاصات استجابة لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي مما يخدم مصلحة المؤسسة ويحسن أداءها.

كما تجدر الإشارة إلى أن بعد "التغيير في الموارد البشرية" جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6167) وانحراف معياري (0.89715)، مما يدل على أن المسؤولين بهذه المؤسسة يسعون للتجديد في الطاقم البشري سواء عن طريق ضخ دم جديد بتوظيف أصحاب الكفاءات من الشباب أو تأهيل القدامى عن طريق التدريب المستمر لتنمية قدراتهم. والتحوال يسمح باكتشاف ذوي المهارات العالية لاستغلالها في تحقيق التغيير المنشود.

بالإضافة إلى هذا فقد احتل " التغيير في الإستراتيجية " المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5444) والانحراف المعياري (0.94071)، وهذا يدل على أنه من أجل الاستجابة لتغيرات المحيط تسعى المؤسسة إلى تعديل إستراتيجيتها ومجالاتها الوظيفية وهذا ما يدخل في إطار المرونة.

أما بعد "التغيير في التكنولوجيا" فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4167) وانحراف معياري (0.86792) وذلك يفسر أنه من المهم على المؤسسة القيام بتحديث التكنولوجيا المستخدمة تبعا للتطور العلمي والتقدم التكنولوجي الحاصل لاسيما في مجال معدات تكرير النفط. وهي ضرورة حتمية قد يساهم التحوال في اكتشافها من خلال تبادل الآراء ووجهات النظر حول الإبداعات والابتكارات الجديدة وأهمية اقتناءها لتحسين الأداء وسد الثغرات.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

أ) الفرضية الفرعية الأولى: يتم فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد تطبيق لأسلوب الإدارة بالتحوال بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة" حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): نتيجة اختبار T ومستوى المعنوية لقياس تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بالمؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى المعنوية
أسلوب الإدارة بالتجوال	3.5797	0.87755	%71,59	3,618	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي (3,5797) والانحراف المعياري (0,87755)، وأن نسبة تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بالمؤسسة مرتفعة بحسب أفراد عينة الدراسة وتساوي %71,59. حيث كانت قيمة T المحسوبة 3,618 بمستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0,05. ومنه نؤكد صحة الفرضية الأولى .

ب) الفرضية الفرعية الثانية:

يتم فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد مستويات مرتفعة للتغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة " حسب ما يوضحه الجدول رقم 7:

الجدول رقم (7): نتيجة اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى المعنوية
مستويات التغيير التنظيمي	3.5704	0.86792	%71,40	3,599	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي (3,5704) والانحراف المعياري (0,86792)، كما يبين الجدول أن مستويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة مرتفعة بحسب أفراد عينة الدراسة وتساوي %71,40، حيث كانت قيمة T المحسوبة 3,599 بمستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0,05. ومنه نؤكد صحة الفرضية الثانية.

ج) الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (8): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال على التغيير التنظيمي

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,969	0,939	74,105	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي واختبار فرضية الدراسة المقابلة له تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضح علاقة التأثير لتغيير الإدارة بالتجوال على التغيير التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإدارة بالتجوال والتغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,969) أي ما نسبته (%96,9). وهي درجة ارتباط قوية عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,939) أي ما نسبته (%93,9) من التغيرات في مستوى التغيير التنظيمي ناتجة عن التغيير في مستوى أهمية الإدارة بالتجوال أما النسبة المتبقية فتعزى لعوامل أخرى أو للخطأ . وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F التي بلغت (74,105) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف

الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية العكسية، التطوير والابداع) مجتمعة أو بعد واحد على الأقل كلما أدى ذلك إلى زيادة التغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتحوال على تحقيق التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة

5) الخاتمة:

تعمل الإدارة بالتحوال كمدخل إداري حديث لإعطاء الفرصة للمؤسسات لإعادة هندسة أعمالها وعملياتها، وإحداث تغيير تنظيمي يشمل كل من الإستراتيجية والبناء التنظيمي والموارد البشرية والتكنولوجيا والتي من خلالها يتم صقل شخصية المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة. أي بناء مؤسسة جديدة تتكيف مع بيئتها وتقدم منتجات في مستوى تطلعات زبائنها.

ومن خلال تطبيق نموذج الإدارة بالتحوال في مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لتطبيق أسلوب الإدارة بالتحوال، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.5797) والانحراف المعياري (0.87755)، وجاء ترتيب أبعاده كالتالي: تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق ثم التحفيز فالتغذية العكسية وأخيرا التطوير والإبداع وكلها بدرجة مرتفعة. وتشير الأهمية المرتفعة التي حققتها العوامل التنظيمية للإدارة بالتحوال إلى أنها تتفق مع خصائص المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تسعى لتوفير مناخ ملائم للاتصال والتواصل مع العاملين خاصة الذين يشتغلون في مواقع التنفيذ أي الورشات.

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستويات التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.5704) والانحراف المعياري (0.86792)، وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: الهيكل التنظيمي ثم

التغيير في الموارد البشرية ثم الإستراتيجية وفي الأخير التكنولوجيا وتشير الأهمية المرتفعة التي حققتها أبعاد التغيير التنظيمي إلى مرونة المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تتأقلم بسرعة مع تغيرات المحيط.

- أشارت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتحوال على تحقيق التغيير التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكدة. فالإدارة بالتحوال تسمح باكتشاف الحقائق وتحقيق التغذية المرتدة وتحسين الاتصال مع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والتطوير وكل ذلك من شأنه تحقيق تحول تنظيمي على جميع المستويات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأن المركب الاستفادة منها:

- تشجيع العاملين على الإدلاء بأرائهم وطرح أسئلتهم واستفساراتهم حول العمل على الرئيس المتجول

- إجراء دورات تدريبية للمشرفين على كيفية إثارة الأسئلة والتحاو مع المرؤوسين

- إجراء دورات توعوية وتثقيفية للعاملين لإزالة الخوف والحجل أثناء الحديث إلى رؤسائهم الإداريين

- حث المشرفين على زيادة الاهتمام بالتغذية الراجعة لإيجاد حلول سريعة للمشاكل المطروحة

- رفع درجة تطبيق المشرف للحلول المقترحة أثناء التحوال

- العمل على الحد من العوامل التي تؤثر على تشييت الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية أثناء إجراء الحوار مع العاملين.

- إتاحة الفرص للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين بالعمل بحرية وبدون قيود

- إشراك العاملين في وضع استراتيجيات المؤسسة

- العمل على تقييم الإستراتيجية بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة

- تعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أدوات للتغيير التنظيمي

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- إيمان عادل، خليل صباح، "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة غوث الدولية وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2012
- 2- تغريد فرحان السرحان، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الأول، العدد الأول، 2017
- 3- حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010
- 4- رضا المواصي، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 7، الأردن: 2014
- 5- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 6- شريف قراونة، "تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة: 2016
- 7- مؤمن عبد العزيز صالح، "درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2015
- 8- محمد بن سعيد العمري، "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة خاصة على القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض: 2017
- 9- مصطفى محمود أبو بكر، "التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003
- 10- ميلود تومي. "التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط بالتغيير"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010، جامعة سعد دحلب، البليدة: 2010
- 11- نضال صالح الحوامدة، أمل العبيدي، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية"، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 11، جامعة البصرة: 2013

المراجع باللغة الأجنبية:

1-François Boneu ,Françoise fettu, Luc Marmonier, « **piloter le changement managérial** », 1 ère édition, édition Liaison, paris, 1992

2- Serrat Oliver, « **Managing by walking around** », knowledge solution, n37, 2009

الملاحق:

ملحق رقم I: الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 35 سنة من 35-45 سنة
 من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي
 دراسات عليا تكوين مهني

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنة

5- الوظيفة:

رئيس قسم رئيس مصلحة
 نائب مدير مدير

الجزء الثاني: الإدارة بالتجوال

البعد الأول: اكتشاف الحقائق

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يقوم الرئيس بزيارات ميدانية متكررة إلى كافة مواقع العمل.					
02	يعرض العمال على رئيسهم المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية أعمالهم.					
03	يتعرف الرئيس على أوضاع العمال، حاجاتهم ورغباتهم.					
04	يتحقق الرئيس أثناء زيارته لمؤوسيه من المعلومات الواردة إليه حول سير العمل.					
05	يمارس الرئيس التجوال لمعرفة حجم و جودة الانجاز المتحقق فعلا					

البعد الثاني: تحسين الاتصال

01	يصغى الرئيس باهتمام لجميع مشاكل وانشغالات العمال					
02	يعمل الرئيس على استبعاد المؤثرات المشوشة على البيانات المقدمة.					
03	يعمل الرئيس أثناء التحاور مع المرووس على إزالة الخوف والخجل					
04	يتجنب الرئيس السرعة في الاستنتاج وإعطاء الأحكام المسبقة					
05	يبتعد الرئيس عن تصيد الأخطاء في طريقة إلقاء المرووس المتحدث.					

البعد الثالث: التحفيز

01	بشجع الرئيس المرووسين على تقديم اقتراحات وأفكار تغييرية					
02	يهيئ الرئيس الظروف المادية والاجتماعية للعاملين ليقدموا جل اهتمامهم بالعمل.					
03	يشكر الرئيس مباشرة العمال المتميزين في عملهم					
04	يعزز الرئيس من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف المؤسسة					

البعد الرابع: التطوير والإبداع

الرقم	العبرة					
01	يوفر الرئيس بيئة خاصة للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين.					

02					يشارك الرئيس العمال في حواراتهم حول أساليب وطرق تطوير الأداء	
03					يتيح الرئيس للعاملين المبدعين والمتفوقين والمبتكرين بالعمل بحرية وبدون قيود	
04					يقوم الرئيس بإعداد برامج تدريبية للعمال.	
					البعد الخامس: التغذية الراجعة	
01					يحلل ويقيم الرئيس جميع المعلومات الواردة من العاملين	
02					يطبق الرئيس الحلول المقترحة من قبل العاملين.	
03					يتعرف الرئيس على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	
04					يقدم الرئيس التغذية الراجعة البناءة فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.	

الجزء الثالث: التغيير التنظيمي

					التغيير في الإستراتيجية	
01					يتم مراجعة الإستراتيجية دوريا وتقييم ما تم إنجازه	
02					تلجأ الإدارة عند الضرورة إلى تغيير إستراتيجية عملها.	
03					تهتم الإدارة بوضع السياسات والبرامج والخطط بما يخدم حاجة التغيير	
					التغيير في الهيكل التنظيمي	
04					تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية	
05					يسمح التغيير في الهيكل التنظيمي بإحداث أنشطة جديدة أو دمج أخرى	
					التغيير في الموارد البشرية	
06					تعمل الإدارة على تدريب العاملين لتحسين مستواهم وتطوير مهاراتهم المعرفية.	
07					تجري الإدارة التحسينات المناسبة في حالة عدم رضا العاملين عن ظروف العمل المادية والاجتماعية.	
					التغيير في التكنولوجيا	
08					تسعى المؤسسة إلى تغيير التكنولوجيا الحالية لمواكبة التطور الحاصل.	
09					التغيير في التكنولوجيا يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل ونظم التقييم والمتابعة والتحفيز.	