

## الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية

علي محمد الحسين الاديب

وزارة تعليم العالي والبحث العلمي

### ملخص البحث

يتناول هذا البحث واحداً من اهم المفاهيم العلمية التي تعد من القواسم المشتركة بين العلوم النفسية والعلوم الادارية ألا أنه مفهوم الإصلاح الإداري ، هذا المفهوم الذي يستوعب طروحات وتوجهات علماء النفس في تخصصاتهم المختلفة في علم النفس الإداري ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم النفس الصناعي ، فضلاً عن تفسيرات علم نفس الشخصية وعلم الاجتماع للآطار الاجتماعي للمنظمة التي يتم بها السياق المهني لعمل الفرد إدارياً فيها .

وقد جاء الاهتمام بالجانب النفسي لمفهوم الإصلاح الإداري نتيجة لما جاءت به نتائج البحوث والدراسات القائمة في هذا المجال ، والتي أكدت جميعها أهمية العوامل النفسية المؤثرة في الإصلاح الإداري ، فضلاً عن اقرارها للأسس النفسية له .

وعلى وفق المنهج التحليلي الوصفي الذي اعتمد في هذا البحث ، والمعتمد على الادبيات المطروحة في علم النفس والادارة بتخصصاتها العلمية المختلفة توصل الباحث الى عدد من الابعاد والاسس النفسية المختلفة التي تشكل جوهر البناء النفسي لمفهوم الإصلاح الإداري نظرياً وتعريفاته العملية اجرائياً ، وقد كانت من أهم هذه الاسس والمفاهيم : الرضا الوظيفي ، والعدالة والانصاف ، والقيادة ، والابتكار والابداع التنظيمي ، والمهارات الاجتماعية واليقظة الذهنية ، والفاعلية الذاتية ، وغيرها .

وبناءً على تلك الأسس والمفاهيم خرج الباحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

### Psychological basics of administrative reparation according to psychological concepts

#### Summary of the research :

This research discusses one of the most important scientific concepts that is considered one of the things in common between psychological sciences and administrative sciences which is the administrative reparation concept, this concept that holds the psychiatrists directions in their different

specialties in administrative psychology, social psychology and industrial psychology, not to mention the explanations of the personality psychology and social science for the social surrounding of the organization where the individual is working administratively in.

The attention given to the psychological side of the administrative reparationment is a result to what all the studies and researches in this area suggests which is the importance of the psychological factors effecting the administrative reparationment not to mention its acknowledgement in its psychological basis.

According to the descriptional analyzing method that this research depended on which depends on the past researches about psychology and administration in its different scientific specialties the researcher concluded different psychological basis that is the soul of the psychological structure for the administrative reparationment, the most important ones of these concepts are: employment satisfaction, justice, leadership, organizational creativeness , social skills, and mental awakensness, self sufficiency, and many more.

And according to these concepts the researcher came with some conclusions and recommendations.

## المبحث الاول / الاطار العام للبحث :

١- أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من أهمية المحاور التي ينطلق منها وهي :

١. انه محاولة علمية تسلط الضوء على تطور العلوم النفسية بفروعها النظرية والتطبيقية المختلفة لأنها تدخل في كل مجالات الحياة الاجتماعية، والاقتصادية ، والسياسية ، والبيئية ، وكذلك الادارية – المهنية . ولعل علم النفس الاداري ، وما يطرحه من مفاهيم مميزة تمثل القاسم المشترك بين علم النفس وعلم الادارة ، يعد من اهم هذه الفروع واكثرها اهمية في التنظيم والتنمية البشرية والتغير والتطور الاجتماعي ، والارتقاء بالنمو النفسي للفرد والجماعة .

٢. اشارت الدراسات الادارية والنفسية الحديثة الى واحد من اهم هذه المفاهيم ، وهو مفهوم الاصلاح الاداري ، هذا المفهوم الذي يستوعب كل ما تطرحه التوجهات النظرية النفسية في علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ،

وعلم النفس الارشادي ، وعلم النفس المعرفي وعلم النفس الصناعي ، اذ تقدم هذه التوجهات كلها الابعاد النفسية المختلفة والمتعددة لمفهوم الاصلاح الاداري نظرياً ، ومحاولة دراستها إجرائياً للاستفادة منها في التطبيقات العملية ، اذ ان التطبيقات العملية لمفهوم الاصلاح الاداري تسهم اسهاماً مباشراً في تحقيق خدمة مدنية تؤدي الى رفع معدلات التنمية ، والتنمية المستدامة .

٣. ان التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، واتساع أهمية التنظيم المعرفي لها للاستفادة منها في الاصلاح الاداري الناجح ، وأثر هذا التطور في الابعاد الاجتماعية والاقتصادية والايكولوجية للتنمية المستدامة ، وأهمية العوامل النفسية المرتبطة بالطاقة النفسية للفرد بوصفها المحرك لها ، والمستفيد منها يشكل الجوهر الاساس لاهمية هذا البحث .

٤. أهمية العلاقة بين علم الادارة وعلم النفس ، والتي توضحها النقاط الآتية :  
أ- أهمية العامل الانساني ( النفسي ) في نجاح المنشآت ، الامر الذي فرض على الاداريين تدريب العاملين من اجل اكتساب المعارف والمهارات ، بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للاداء الجيد ، وذلك من خلال الانتباه الى القضايا المتعلقة بتحفيظهم ، وحل مشكلاتهم ، وتلبية احتياجاتهم في حدود امكانيات المنظمات التي يعملون فيها .

ب- رغبة الافراد في الوصول الى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة ، هذه الرغبة التي دفعت الكثير منهم الى دراسة الادارة من اجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الادارية .

ت- وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة ، الامر الذي فرض على الادارة عبء التخطيط لتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف ، واللاحق بركب الدول المتقدمة ( الشميمري ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠-٣٠ ) .

ث- أن الادارة تستفيد من علم النفس لتحقيق الاغراض الآتية : رفع الكفاية الانتاجية ، زيادة التنسيق بين الافراد ، وبين الفرد ووظيفته ، وذلك لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته وقدراته ، ثم مساعدة الموظف على التأقلم مع جو العمل ، وزيادة استقرار الموظفين والعاملين ، أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران الايدي العاملة ( غباين ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣ ) .

## ٢- مشكلة البحث :

تبرز مشكلة هذا البحث في محاولة الاجابة عن الاسئلة الآتية :

أ. ما الرؤية النفسية التي يقدمها علماء النفس لمفهوم الاصلاح الاداري

؟

ب. كيف يرتبط الاصلاح الاداري بمفاهيم علم النفس ومتغيراته المختلفة ؟

ج. ما الأسس النفسية لمفهوم الاصلاح الاداري ؟

**٣- حدود البحث :** تحدد هذا البحث بتحديد المحتوى النفسي لمفهوم الاصلاح الاداري ومحاولة تحديد اسسه النفسية المميزة له على وفق المفاهيم النفسية المختلفة التي طرحتها النظريات النفسية لهذا المفهوم .

**٤- هدف البحث :** يهدف هذا البحث الى :

- أ. تعرف الابعاد النفسية لمفهوم الاصلاح الاداري .
- ب. تعرف مفهوم الاصلاح الاداري على وفق التوجهات النظرية النفسية المختلفة .
- ج. تحديد الاسس النفسية لمفهوم الاصلاح الاداري على وفق بعض المفاهيم النفسية .

**٥- تحديد المصطلحات :** سيحدد المفهوم المركزي لهذا البحث ، وهو مفهوم الاصلاح الاداري .  
عرف الاصلاح الاداري بتعريفات متعددة ومتنوعة ، وقد اعتمد الباحث على التعريف الآتي ، نظراً لاتفاقه مع توجهات البحث :  
**الاصلاح الاداري :**

هو تلك الجهود المبذولة بشكل متكامل ، ومخطط ، ومنظم ، وموجه لازالة الفساد ، فهو الاجراءات الادارية التصحيحية التي تتخذ داخل التنظيم الاداري في الدولة بهدف الوصول بالتنظيم الى المستوى الافضل في استخدام الاساليب والطرق العلمية في النظام الاداري واستحداثها بغية تحقيق الاهداف المناطة بذلك التنظيم ، فهو جهد سياسي ، واداري واقتصادي ، واجتماعي ، وثقافي ، إرادي هادف لاحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والاساليب والادوات تحقيقاً لتنمية قدرات الجهاز الاداري وامكاناته مما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز اهدافه ( القيسي ، ٢٠٠٩ ، ص ب ص ) .

**٦- منهجية البحث :**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، فهو المنهج الذي ينسجم وتوجهات هذا البحث ، اذ ان موضوعه يتطلب وصف المفاهيم ، وعرض الطروحات النظرية، وتحليلها، واستنباط الاسس النفسية للمتغير الخاضع للبحث .

**المبحث الثاني :****مفهوم الإصلاح الإداري :**

طرح مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف ، وذلك تبعاً للأساس العلمي للقائم بالتعريف ، والذي يحتاج الى توخي الدقة ، لاجل ان لا يقع الخلط بين مفهوم الإصلاح الإداري ومفاهيم اخرى مثل التنمية الادارية أو مفهوم التطوير الإداري ، وذلك للأسباب الآتية :

١. تعدد الأطروحات السياسية والفكرية لمفهوم التنمية .
٢. الاتجاهات الفكرية والشخصية للدارسين .
٣. غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة ( الحاج ، ١٩٧٨ ، ص ب.ص )

وفي ذلك يشير الباحثون الى انه مهما تعددت تعريفات الإصلاح الإداري فإنها تكون مختلفة في الشكل ، إلا انها متشابهة في المحتوى ، وكلها تجمع على ان الإصلاح الإداري هو عملية تتطلب قبل كل شيء وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى مهمة النشاط العام بهدف تحديد مسؤوليات متعددة وحصرها بالتنسيق مع بقية أجهزة الإدارة العامة المعنية ببرنامج الإصلاح بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولاً عن تأمين الاطر البشرية المؤهلة، والمؤمنة بالإصلاح من جهة ، وتهيئة المناخ الملائم على ارض الواقع لتقبل برنامج الإصلاح وتنفيذه من خلال صيغ تعاونية في كافة مفاصل النظام الإداري العام من جهة ثانية .

فعلى وفق المنهج الشامل ينظر الى عملية الإصلاح الإداري بوصفها جزءاً لا يتجزأ من الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، اذ لا يمكن ان يتم تصور تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح من دون أن تكون جزءاً من استراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع . لذا فإن أنصار هذا المنهج ينظرون الى الجهاز الإداري بوصفه وحدة متكاملة ، لا يمكن تجزئتها ومعالجة مشاكلها بأسلوب وحلول جزئية . لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل اسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري ، بل إنه يحتاج إلى جهاز إداري قادر على القيام بمثل هذا العمل ، فضلاً عن وجود استقرار وثبات في العملية السياسية التي تقود هذا التغيير ، فالشمول من عدمه يعتمد بالدرجة الاساس على البنية الاجتماعية لمجتمع ما ، وعلى شكل الجهاز الإداري الاصلي قبل الإصلاح ( نول ، ٢٠١٠ ، ص ب.ص ) .

أما من الجانب النفسي ، تعريف الإصلاح الإداري يجب أن يتم على وفق المنظور التكامل الذي يأخذ بدراسة جميع العوامل المعرفية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسة ويعني بها ، المحددات النفسية التي تعطي الشكل العام للإصلاح ، وتقرر درجة نجاحه في ثقافة معينة دون غيرها من الثقافات ( sears , 1998 , p 14-15 ) .

وهذا يوضح لنا ان المنظمة الادارية لا تعيش في فراغ ، وانما تتفاعل مع المجتمع بوصفه عنصراً مهماً من عناصر بيئتها الخارجية ، فتؤثر فيه، وتتأثر به، وتتبادل معه المنافع، وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار ، فالمنظمة الادارية تعد

مجتمعاً مصغراً تطبق عليها الكثير من مبادئ علم الاجتماع واسباسياته لاسيما في مجال نظام القيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه ، فالجماعة في المنظمة الواحدة هي جماعة صغيرة ، وسميت باسم دراسات الجماعات الصغيرة ( غباين ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٢ ) .

اما على وفق المنهج الجزئي ، فان الاصلاح الاداري يركز في اتباع اساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الاداري من خلال التركيز في الهياكل التنظيمية وتسهيل الاجراءات . وهي في حقيقتها عملية ترميم للاجزاء المكونة للجهاز الاداري لان مبدأ التدرج يتيح فرصة أكبر للاصلاح الشامل ؛ أي هو جزء من اجزاء الاصلاح الكلي ( العدوان ، ١٩٨٦ ، ص ب.ص ) .

وهنا يرى الباحثون ان الاصلاح الجزئي يكون اكثر مطابقة للواقعية من الاصلاح الكلي ، وذلك طبقاً لأهدافه الرامية الى :

- أ- الكشف عن الازواج الادارية الحالية ، والقيام بدراساتها وتحليلها .
- ب- تحديد مصادر المشكلات ، وأسباب التخلف الاداري .
- ت- تعرف المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف .
- ث- اكتشاف وسائل الاصلاح واساليبه والمقارنة بينها ، واختيار الانسب للمعطيات والظروف السائدة .
- ج- المتابعة وتقييم نتائج التغيير ( السلمي ، ١٩٨٩ ، ص ٥٤ ) .

ويعني من الجانب النفسي التركيز في دراسة أهم العوامل المؤثرة في الاصلاح الاداري دون غيرها من العوامل ، واعطاء فرصة للمقارنة في القدرات والمهارات العقلية القادرة على تعيين هذه العوامل ، وذلك من خلال طروحات علم النفس المعرفي ومفاهيم الذكاء الصناعي ، والمخططات العقلية ومعالجة المعلومات ، والخرائط المعرفية ، والاساليب المعرفية ، وغيرها من المفاهيم .

ان هذا التداخل النفسي قد عبر عن نفسه بتلك العلاقة القائمة بين ادارة الاعمال وعلم النفس ، بنشوء علم يعرف بعلم النفس الصناعي الذي يركز في كيفية التعامل مع العاملين في المشروع ، كما نشأ علم النفس التجاري الذي يدرس كيفية التعامل بين رئيس المشروع والمتعاملين معه ( غباين ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣ ) .

شكل الاصلاح الاداري وعلاقته بالجوانب النفسية :

تجدر الملاحظة ان الانظمة الادارية في أغلب الدول العربية تتبع الشكل الهرمي لأن النظام الاداري يتميز بالآتي :

- ١- تحديد النظام .
- ٢- الوضوح في العمل .
- ٣- تسلسل الصلاحيات .
- ٤- سهولة تحديد المسؤولية .
- ٥- التركيز في تطبيق الانظمة والقوانين والتعليمات المرافقة للانظمة والقوانين ( الحسين ، ٢٠١٢ ، ص ١١ ) .

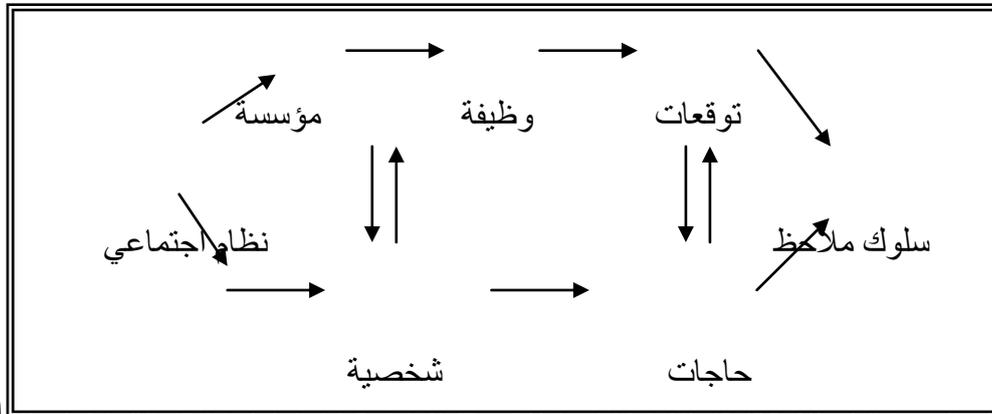
ومن الجانب النفسي ، فإن ابرز ما يُعاب على الشكل الهرمي هذا هو اهمال الجوانب السلوكية التي تؤدي الى خلل واضح في تطبيق الاصلاح ، وبحكم التجربة يمكن معالجة هذه الظاهرة بالاعتماد على البيئة الاجتماعية في تحديد أطر الاصلاح الاداري الجزئي لاكمال الخلل الحاصل في التطبيق ، وبناء استراتيجية قادرة على تجاوز المعوقات الآتية :

- ١- ان جهود الاصلاح تركز في بناء الهياكل والانظمة الرسمية ، دون اهتمام بالتركيب النفسي للفرد القائم ببنائها .
  - ٢- عدم الاعتماد على اسلوب المشاركة في عملية التطور والتغيير ، مما يضيع على الكفاءات اسلوب العمل الجماعي ، وجعل المسؤولية تضامنية في النجاح والفشل .
  - ٣- الاهتمام بالجوانب الفنية والاجرائية ، واهمال الجوانب السلوكية التي تركز في الرضا المهني للفرد في ظروف عمله ، والاهتمام بقدراته العقلية في حل المشكلات الادارية التي تواجهه ، فضلاً عن التركيز في ظروف عمله التي قد تنعكس على أدائه ، وكفائه المهنية .
- وهذا يعني ان دراسة مفهوم الاصلاح الاداري تتطلب دراسة ومعرفة الابعاد التي تكون محتواه النظري ومعرفتها ، وتوضح تفاصيل عمله الاجرائي ، وهذه الابعاد هي :
- أ- البعد السياسي ، يتعلق هذا البعد بالمناخ السياسي العام المسيطر على الخطط العامة للبناء الاداري في مؤسسة إدارية معينة .
  - ب- البعد الاقتصادي ، هو البعد الذي يوضح التوجهات المادية للعمل الاداري ، ومردوداته المالية ربحاً أو خسارة .
  - ت- البعد الاجتماعي ، ويكشف هذا البعد عن الثقافة العامة وكذلك الخاصة التي تكونت في ظرفها المؤسسات او المنظمات الادارية وأعطت الطابع العام لنموذجها الاجتماعي .
  - ث- البعد النفسي ، ويكشف هذا البعد عن السمات النفسية المميزة لشخصيات القائمين بالعمل الاداري سواء كانوا رؤساء او تابعين او غيرهم من الاشخاص من ذوي العلاقة بالمؤسسات الادارية ، وأثر العوامل النفسية في اداء العاملين في تلك المؤسسات ( Sears , 1998 , P.25 ) .
- وفي سياق الحديث عن هذه الابعاد ، يعطي الباحثون أهمية خاصة للبعد النفسي لمفهوم الاصلاح الاداري ، لأنهم يرون ان الادارة هي :

- فن توجيه النشاط الانساني .
- نشاط ذهني يتعلق بتنفيذ الاعمال بواسطة اشخاص آخرين .
- وظيفة من شأنها اداء اعمال عن طريق الاخرين ، وتوجيه جهود هؤلاء الافراد نحو هدف مشترك ( شاكر ، ٢٠١٠ ، ص ٣ ، ٧ ) .
- القدرة على الانجاز ، أي استخدام الامكانيات المتاحة من اجل تحقيق انجاز معين يخدم اهداف معينة ( ربيع ، ٢٠٠٦ ، ص ١٦ ) .

- إنها عملية صنع القرار ، فجوهر الوظائف الادارية جميعها ينطوي على اتخاذ القرار ( القيسي ، ٢٠١٠ ، ص ١٦ ) .
- إنها علم اجتماعي اكثر منه علم طبيعي او فيزيائي او رياضي ، وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه او ردة فعله .
- انها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الاخرى ، مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الفيزيائية والحياتية ( غباين ، ٢٠٠٩ ، ص ١٤ ) .

ولدى تحليل هذه التعاريف يتبين لنا ان البعد النفسي انما يمثل العمود الفقري لمفهوم الادارة والاصلاح الاداري ، وقد تأكد ذلك من خلال طروحات العديد من النظريات التي فسرت هذا المفهوم ، بوصفه عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في اطار نظام اجتماعي معين من أجل تحقيق أهداف هذا النظام ، فالنظام الاجتماعي يتكون من جزئين متداخلين ، الاول يتعلق بالمؤسسة ، وما تقوم به من وظائف وما يتطلب منها بما يحقق الاهداف الكبرى للنظام الاجتماعي ، والثاني يتعلق بالافراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام ، فعندما يؤدي الفرد وظيفته في مؤسسة بوصفها نظاماً فإنه يؤديها بوصفها جزءاً من كل ، فوظيفة الفرد يمكن ان ينظر اليها بوصفها نظاماً أصغر ووظيفة الجماعة التي يعمل معها بوصفها نظاماً أكبر ، وذلك على النحو الموضح في المخطط الآتي :



وعلى وفق المخطط المنصوب ، يصبح لنا وجود ثلاث وظائف من الساحة النفسية - الاجتماعية :

- ١- وظائف تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة في تحقيق الواجبات الموكلة اليها .
- ٢- وظائف تساعد في تطوير المؤسسة واستمراريتها ، وهي وظائف ( البناء ) .
- ٣- وظائف ( الذاتية ) وهي الوظائف الشخصية التي تساعد على تحقيق ذاتية الفرد ( شاكر ، ٢٠١٠ ، ص ١١-١٢ ) .

فضلا عن ذلك فإن ما يكشف عن اهمية البعد النفسي في الاصلاح الاداري هي تلك الاشارات التي بينتها **البحوث** والدراسات الحديثة التي أكدت العلاقة الارتباطية

الاجابية بين الاصلاح الاداري ، وشروط نجاح الادارة الحديثة ، وكذلك بين الاصلاح الاداري والاهداف العامة للادارة الحديثة ، وذلك على النحو الموضح في التفصيل الآتي لهذه الشروط :

- ١- الشجاعة في اتخاذ القرار ، وفي إقرار الاقوال بالاعمال ، مهما كانت الصعوبات والعقبات .
  - ٢- التشديد في ادخال عامل المنافسة .
  - ٣- تنمية **الموارد** البشرية القائمة على التحفيز المادي وغير المادي .
  - ٤- التركيز في البيئة المحيطة ، وتثقيف الجمهور .
  - ٥- التقويم المستمر من مصادر داخلية وخارجية (الربيعي ، ٢٠٠٨ ، ص ١٧) .
- وتكشف هذه الشروط عن الابعاد النفسية الآتية الرابطة لشروط الادارة الحديثة في علاقتها القائمة بالاصلاح الاداري وهي :
- اولاً . اتخاذ القرار .
  - ثانياً . التنافس بين العاملين .
  - ثالثاً . التعزيز المادي والمعنوي .
  - رابعاً . اهمية البيئة المحيطة بالفرد ، والمحيط الاجتماعي له .
  - خامساً . التغذية الراجعة لمصادر التقويم .

## المبحث الثالث

### المنظور النفسي – الاجتماعي للادارة ، والاصلاح الاداري

اولاً . نظرية الادارة بوصفها عملية اجتماعية :

تضم هذه النظرية العديد من النماذج و من أهمها :

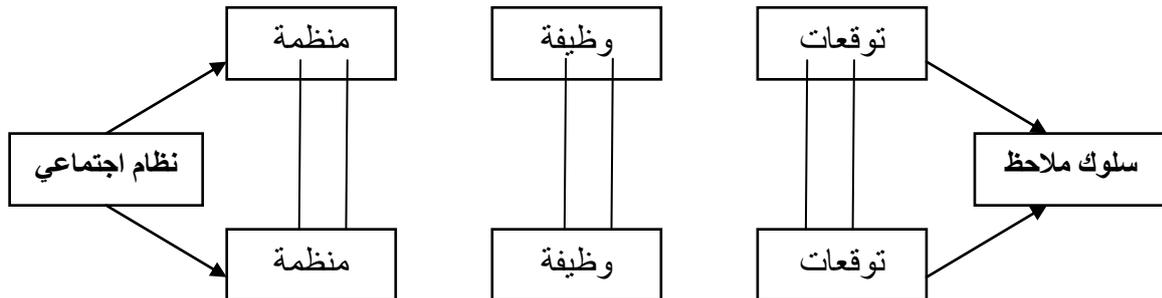
#### ١ . انموذج ( جيزلز ) :

ينظر هذا الانموذج الى الادارة من حيث البيئة على انها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في اطار نظام اجتماعي معين ، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية النفسية توزيع الوظائف والامكانيات ، وتكاملها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي الذي يتكون من عاملين :

الاول : يتعلق بالمنظمات ، وما تقوم به من وظائف وما يتوقع منها لتحقيق الاهداف الكبرى للنظام الاجتماعي .

الثاني : الافراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام ( القيسي، ٢٠١٠ ، ص ٢٥ ) ، وذلك على النحو الموضح في المخطط (٢) .

البعد التنظيمي



## البعد الشخصي

## المخطط ( ٢ ) تفاصيل التعامل بين البعد الشخصي والبعد التنظيمي

( مرسى ، ١٩٨٤ ، ص ٨٢-٨١ )

وعلى وفق هذا الانموذج ، فإن عملية الاصلاح الاداري هي عملية نفسية بحتة تتطابق او تتماثل في محتواها مع السلوك الاجتماعي الايجابي الذي تمارسه المنظمة مع الافراد العاملين فيها ، او المتعاملين معها .

## ٢. أنموذج ( كوبا ) :

يرى ( كوبا ) ان الادارة يمكن أن ينظر اليها بوصفها علم ادارة السلوك الانساني وان الوظيفة الرئيسة لرجل الادارة تتمثل في القيام بوظيفة وسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك وهما :

أ- القانونية او التنظيمية .

ب- الشخصية .

وذلك لاحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ، ومحقق للرضا من الناحية النفسية ، وينظر ( كوبا ) الى الاداري على انه يمارس قوة ديناميكية يفوضها له مصدران :

الاول : المركز الذي يشغله في ارتباطه بالوظيفة التي يمارسها .

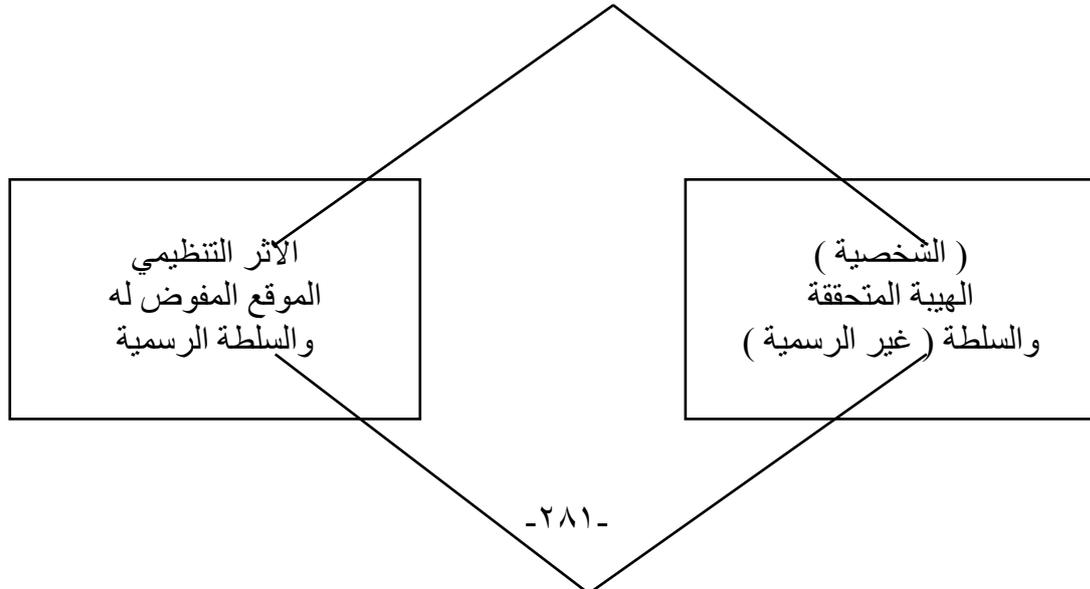
الثاني : المكانة الشخصية التي يتمتع بها .

ويمكن ان ينظر الى المصدر الاول على انه يمثل السلطة الرسمية ، اما المصدر الثاني فهو يتعلق بالمكانة الشخصية ( العرفي ومهدي ، ١٩٩٦ ، ص ٣١ ) .

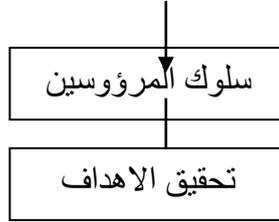
ويوضح المخطط (٣) تفاصيل هذا الانموذج .

الاداري

يمارس قوة مستمدة من



تمكنه من التأثير في



### المخطط ( ٣ ) انموذج كوبا للعلاقات الادارية

وعلى وفق هذا الانموذج ، فإن الاصلاح الاداري يمكن تفسيره من خلال السلطة التي يحظى بها الشخص الذي يقوم بعملية الاصلاح ، وما يتمتع به من سمات شخصية تحقق له ( الهوية الشخصية ) ، فضلا عن المكانة التي يحظى بها نتيجة للوظيفة التي يؤديها في مؤسسته الادارية .

#### ثانياً : نظرية تالكوت بارسونز :

يعتقد صاحب هذه النظرية بأن المنظمة الاجتماعية جميعها يجب أن تحقق أربعة أغراض هي :

- أ- التكيف : تكيف النظام الاجتماعي مع البيئة الخارجية .
- ب- تحقيق الهدف : توفير وسائل الوصول الى تحقيق الهدف .
- ت- التنسيق والتكامل : التنسيق بين اعضاء التنظيم وارساء مجموعة من العلاقات لتوحيدهم .
- ث- الكمون : بمعنى ان يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه ، وإطارة الثقافي (شاكرا ، ٢٠١٠ ، ص ١٦٣-١٦٤) .

وعلى وفق هذه النظرية ، فإن الاصلاح الاداري يُعد عملية تضامنية مؤطرة بإطار اجتماعي ، هدفها تحقيق التنسيق والتوافق ، والانسجام ، والتنظيم ، مع الاخذ بنظر الاعتبار أثر العوامل الثقافية المحيطة بهذه العملية .

#### ثالثاً : نظرية اتخاذ القرار :

ترى هذه النظرية ان التنظيمات الادارية قائمة اساساً على عملية اتخاذ القرار ، وهي تقوم على الافتراضات الآتية :

- ١- ان الادارة هي سلوك عام يوجه في كل تنظيم .
- ٢- ان الادارة هي عملية توجيه وضبط لحياة المنظمة الاجتماعية .

- ٣- ان الوظيفة المحددة للادارة هي تطوير عملية اتخاذ القرار وتنظيمها لتتم بصورة فعالة .
- ٤- ان العمل الاداري يتم مع جماعة تربطهم علاقات ، وليسوا منفردين (القيسي ، ٢٠١٠ ، ص ٢٤) .

وعلى وفق هذه النظرية فإن الاصلاح الاداري يساوي تماماً خطوات عملية اتخاذ القرار ، والاصلاح الاداري الناجح يكمن في القدرة على اتخاذ القرار الصائب .

## المبحث الرابع

### أسس الاصلاح الاداري على وفق بعض المفاهيم النفسية

كشفت العلوم النفسية ولا سيما ادبيات علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم النفس الاداري عن ان هناك أسساً نفسية لمفهوم الاصلاح الاداري ، يمكن الكشف عنها من خلال علاقة هذا المفهوم بالمفاهيم النفسية التي تشير الى ما يسمى بقضية الابعاد السلوكية في العمل الاداري والتساؤلات عن حقيقة الدور الانساني وتأثير السلوك البشري في الادارة ومنطق التفاعل بين المستوى الموضوعي وبين عوامل التأثير الانساني في الادارة ( الخطيب والراحلة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠) .

وهذه المفاهيم هي :

#### اولاً . مفهوم المخططات العقلية ومعالجة المعلومات :

تمثل المخططات العقلية وحدة المعرفة الاساسية للفرد التي تحقق له اتصالاً طبيعياً وفاعلاً مع البيئة الخارجية ، فهي تمثل جوهر بنائه النفسي والمعرفي الذي يعمل على تنظيم المعلومات والخبرات المختلفة التي يمكن تمثيلها في انظمة الذاكرة المختلفة واستعادتها لاحقاً عند الحاجة اليها ( عبد الستار ، ٢٠١٠ ، ص ٤٨) .

ولما كانت الادارة هي نشاط يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات من اجل فهم وتفسير الظواهر المحيطة ذات التأثير في امكانيات أو احتمالات الوصول الى الاهداف المحددة ، فهي نشاط عقلي ، ( الخطيب و الراحلة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٩) ، فإن هذا النشاط يستمد ويتغذى من طروحات علم النفس المعرفي في ما يطرحه عن قدرة العقل البشري في انتاجه للمخططات العقلية والخرائط المعرفية التي تعالج المعلومات وتنظمها وتمثلها معرفياً لتنتج ما يسمى بإدارة العرفة التي يتم بها تمثيل عملية الاصلاح الاداري تمثيلاً علمياً معرفياً .

**ثانياً : القيادة ،** اذا كانت القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص ما أو جماعة معينة و توجيهها وارشادها لنيل تعاونهم ، وحفزهم الى العمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة ( حريم ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٣) ، فإن طبيعة عمل المدراء تتطلب انجاز الاشياء مع الاخرين ومن خلالهم فأنهم يكونون

بحاجة لمهارات العلاقات الانسانية في مختلف المواقف ، وذلك لخلق نوع من الثقة التي تشجع العاملين لتجريب كل جديد وأبداء الافكار المستحدثة (راتشمان وآخرون ، ١٩٩٦ ، ص ١٧٤-١٧٥ ) .

وعلى وفق مبدأ الاصلاح الاداري ، فإن قوة الاصلاح الاداري انما تتبع من حيثيات السلوك الاجتماعي الايجابي الذي يظهره العاملون في مؤسسة ادارية معينة ، اذ تتمثل هذه حيثيات في مهارات العلاقات الانسانية المتمثلة بسلوك المساعدة والتعاون ، وسلوك الاسناد الاجتماعي ، والمشاركة الوجدانية ، وتوكيد الذات الاجتماعية ، وغيرها .

#### رابعاً : الابتكار والابداع التنظيمي :

يعد الابداع احد اهم المتطلبات الرئيسة في الادارة المعاصرة ، اذ لم يعد كافياً ان تؤدي المنظمات اعمالها بالطرق التقليدية ، فإذا كان الابتكار هو القدرة على جمع الافكار واخراجها بأسلوب فريد من نوعه ، فان الابداع هو جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي ( الدوري والعزاوي ، ٢٠٠٤ ، ص ب.ص ) .

وادارياً يستخدم الباحثون مفهوم الابداع التنظيمي الذي يتميز بالخصائص الآتية:

١. القبول / الوقت الاضافي ، فكرة أو ممارسة يعتقد بها الفرد والجماعات ،
٢. الكلفة الأولية / آلية الجذب وانتشار الافكار ، وضوح النتائج ، تداعي الافكار واقترح نضوجها ، التعقيد ، التوافق والانسجام .

#### خامساً : العدالة و الانصاف :

يشير علماء النفس الاجتماعي الى ان العدالة تعكس شعور الفرد بالانصاف في محيطه الاجتماعي أو المهني ، وادارياً فهي شعور وجد اني عقلي يتم التوصل اليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية ، والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من ، وهذا الشعور يعتمد على النقاط الآتية :

١. ان الفرد كائن مدفوع لان تحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات ، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها .
٢. يتم وضع هذه المقارنة في نسبة ، بسطها العوائد مثل الاجر والترفيه والحوافز والشكر ، وغيرها ، ومقامها هو عبارة عن اسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات واداء وخبرة وتعليم وجودة العمل .
٣. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة اخرى لافراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة .
٤. عندما يشعر الفرد بعدم ( العدالة ) ، فإن هذا سيدفعه الى محاولة تخفيض التوتر ، والى تحمس الفرد لسلوك معين ، وفي جانب آخر تؤدي العدالة الى الشعور بالانصاف والاستقرار ( هاشم ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٨-٩٩ ) .

وعلى وفق مفهوم العدالة والانصاف ، فإن الاصلاح الاداري الناجح والفعال يتطلب تحقيق واحد من اهم شروطه ، وهي تحقيق مبدأ العدالة والانصاف داخل المؤسسة الادارية ، وبين اعضائها .

#### سادساً : الرضا الوظيفي :

يعرف علماء النفس الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " انني راضٍ عن وظيفتي " ( العدلي ، ١٩٨١ ، ص ١٥ ) .

وهو يشير الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية ، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد ان يحققه من عمله ( عاشور ، ١٩٨٥ ، ص ١٦٩ ) .

هذه التعريفات وغيرها قد ركزت في جانب العاملين وفي ظروف العمل ، بينما ذهب آخرون الى التركيز في الجانبين معاً ( هاشم ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٧ ) .

وتأتي اهمية الرضا الوظيفي من الاصلاح الاداري من حقيقة ان العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الاساسي للانتاج في منظمات الاعمال ، فالمعدات والاجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها فأنها ستبقى غير مفيدة اذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها ، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الاهمية فأنه من العدل والانصاف ان نسعى لان يكون الفرد راضياً عن عمله ( العتيبي ، ١٩٩١ ، ص ٣١ ) .

لذلك فان واحداً من اسس الاصلاح الاداري هو الوصول بالموظفين الى الشعور بالرضا الوظيفي عن المؤسسة الادارية التي يعملون فيها .

#### سابعاً : اليقظة الذهنية :

تعرف اليقظة الذهنية بأنها حالة مرنة من العقل والانفتاح على الجديد ، وهي عملية لابتكار اشياء مختلفة جديدة ( السندي ، ٢٠١٠ ، ص ١٩ ) ، فهي سمة البقاء على علم مما يؤدي الى الانتباه الدقيق في المسؤوليات لدى الافراد .

فإذا كان وضوح الوعي ، والمرونة في الوعي والانتباه ، والاستقرار أو الاستمرارية في الوعي والانتباه هي من اهم مقومات اليقظة الذهنية ( Brownk ) ( ryan , 2007 , p.213 ) ، فإن هذه المقومات انما تشكل الاساس لمقومات الشخص القائم بالاصلاح الاداري ، وما تتطلبه عملية الاصلاح من قدرات ذهنية متفتحة للعمل الاداري ، ورصد اخطائه ، وحل مشكلاته ، والالمام بعناصره التي تمثل الابعاد الرئيسة لبيئة العمل الاداري .

#### ثامناً : الفاعلية الذاتية :

يشير مفهوم الفاعلية الذاتية الى الاعتقادات المتكونة في امكانات الفرد في ما يتعلق بتنظيم مجموعة الافعال المطلوبة وتنفيذها التي تؤدي في انجاز معين ، فإدراك الفرد لفاعليته إنما يتعلق بتقييمه لقدرته على تحقيق مستوى معين من

الانجاز ، وعلى التحكم بالاحداث ، وهو يؤثر بطبيعة الحال في الهدف الذي يسعى الفرد الى تحقيقه ، وعلى مقدار الجهد الذي سيبدله ، وعلى اسلوبه في التفكير ، وعلى مقدار التوتر الذي سيعانيه في تكيفه مع المطالب البيئية التي يواجهها ( Bandura , 1986 , p.105 ) .

وعلى وفق هذا المفهوم ، فإن الاصلاح الاداري الناجح انما يتوقف على مقدار الفاعلية الذاتية للشخص القائم به، فكلا المفهومين ( الفاعلية الذاتية، والاصلاح الاداري ) انما يدوران ويؤكدان قيمة الجهد المبذول باتجاه تحقيق الهدف المطلوب بحالة الاصلاح ، فإن كان مفهوم الفاعلية الذاتية يؤكد مقدار قيمة الجهد الشخصي ، فإن مفهوم الاصلاح الاداري يؤكد قيمة الجهد الجماعي في المؤسسة الادارية المعنية بجهود الاصلاح .

### المبحث الخامس :

#### خاتمة وتوصيات :

١. إن مفهوم الاصلاح الاداري من المفاهيم المركزية الحديثة في العلوم الادارية ، وله جذوره في العلوم النفسية ، فعلم الادارة يستقي معظم مبادئه وتنظيراته بالاستناد الى المداخل النظرية لعلم النفس ، والتي تغذي بدورها تفسيرها لمفهوم الاصلاح الاداري .
٢. من اهم التخصصات النفسية التي توضح مفهوم الاصلاح الاداري هي علم النفس الاجتماعي ، وعلم النفس الاداري ، وعلم النفس الصناعي وعلم النفس المعرفي وعلم نفس الشخصية ، فعلم الادارة هو علم السلوك البشري داخل المنظمة الادارية .
٣. اذا كان العمود الفقري لمفهوم الاصلاح الاداري يتمثل في علم الادارة ، فإن فروع هذا العمود تتأثر بالعوامل النفسية والعوامل الاقتصادية ، والعوامل المهنية ، وكذلك العوامل السياسية التي ترفده بالمتغيرات التي تعرقل اجراءاته ، أو تساعد على نجاحه .
٤. اختلفت منظورات علم النفس في تفسيرها لمفهوم الاصلاح الاداري شكلاً الا انها كانت متسقة مضموناً ، وهي تتفق جميعاً بأن هذا المفهوم يقوم على مجموعة من الاسس النفسية ، تحمل من جهة المعنى التكاملي لهذا المفهوم وتحمل من جهة اخرى المعنى الجزئي له .
٥. من الناحية الاجرائية لا بد ان تأخذ عملية الاصلاح الاداري بنظر الاعتبار العوامل الانسانية ، المتعلقة بحاجات الافراد ، وميولهم ، وقدراتهم ووظائفهم لأنهم يمثلون البنية الاجتماعية للمؤسسة الادارية .
٦. يرتبط مفهوم الاصلاح الاداري بعدد من المفاهيم النفسية المتعلقة بالرضا المهني ، والانصاف والعدالة ، والقيادة ، والقدرة على اتخاذ القرار ، واليقظة الذهنية ، والخطط العقلية ، ومعالجة المعلومات ، وتغطي هذه

المفاهيم الجانب المعرفي ، والجانب الاجتماعي والجانب الوجداني من شخصية الفرد الاداري ، وهو يقوم بعملية الاصلاح الاداري .

وعلى وفق ما ذكر سابقاً يوصي الباحث بالآتي :

١. إجراء دراسة عن السمات النفسية للشخصية الادارية القائمة بالاصلاح الاداري .
٢. إجراء دراسة عن الاصلاح الاداري وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية مثل ( الثقة بالنفس ، سلوك المجازفة ، قوة تحمل الشخصية ، الضغوط النفسية).

### المصادر :

١. اسعد ، محسن وأرسلان ، نبيل ( ١٩٨٤ ) : الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز .
٢. الحاج ، احمد حسن ( ١٩٧٨ ) : الاصلاح الاداري في السودان ، السودان للادارة والتنمية ، مجلد ( ١٢ ) .
٣. حريم ، حسين ( ٢٠٠٤ ) : السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
٤. الخطيب ، سعادة راغب والرحاحلة ، عبد الرزاق سالم ( ٢٠٠٩ ) : المدخل العلمي الحديث للادارة العامة ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الاردن .
٥. الدوري ، زكريا مطلق والعزاوي ، بشرى هاشم ( ٢٠٠٤ ) : ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي الرابع ، ادارة المعرفة في عالم المعرفة ، جامعة الزيتونة الادارجية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
٦. راتشمان وآخرون (١٩٩٦) : الادارة المعاصرة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٧. ربيع ، هادي مشعان ( ٢٠٠٦ ) : الادارة المدرسية والاشراف التربوي الحديث ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ليبيا .
٨. الربيعي / محمود داود ( ٢٠٠٨ ) : التنظيم الاداري في العمل الرياضي ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، النجف الاشرف ، العراق .
٩. السلمي ، علي ( ١٩٨٩ ) ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
١٠. السندي ، سعد انور بطرس ( ٢٠١٠ ) : اليقظة الذهنية وعلاقتها بالنزعة الاستهلاكية لدى موظفي الدولة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاداب ، جامعة بغداد .

- ١١ . شاكر ، نبيل محمود ( ٢٠١٠ ) : موضوعات مختارة في التنظيم والادارة ، ادارة التربية الرياضية ، العراق ، ديالى .
- ١٢ . الشميميري ، عبد الرحمن وآخرون ( ٢٠١٠ ) : مبادئ ادارة الاعمال ، الاساسيات والاتجاهات الحديثة ، مكتبة ونشر العبيكان .
- ١٣ . عاشور ، احمد صقر ( ١٩٨٥ ) : ادارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- ١٤ . عبد الستار ، مهند محمد ( ٢٠١٠ ) : دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي ، دار غيداء ، عمان ، الاردن .
- ١٥ . العتيبي ، ادم غازي ( ١٩٩١ ) : الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة معهد الادارة العامة ، العدد ( ٦٩ ) ، الرياض .
- ١٦ . العدوان ، ياسر مناع ( ١٩٨٦ ) : نماذج لمفاهيم الاصلاح الاداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، الاردن .
- ١٧ . العديلي ، ناصر محمد ( ١٩٨١ ) : الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- ١٨ . العرفي ، عبد الله ومهدي ، عباس عبد ( ١٩٩٦ ) : مدخل الى الادارة التربوية ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي .
- ١٩ . غباين ، عمر محمود ( ٢٠٠٩ ) : القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٢٠ . القيسي ، هناء محمود ( ٢٠١٠ ) : الادارة التربوية / مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٢١ . مرسي ، محمد منير ( ١٩٨٤ ) : الادارة التعليمية : اصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ٢٢ . هاشم ، عادل عبد الرزاق ( ٢٠١٠ ) : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
23. Bandura , A . ( 1986 ) : social foundations of thoth& Action Asocial cognitive the orgy prentice – Hall , Englewood .
24. Brown , & . Ryan , R . ( 2003 ) : The benefits of being present : mindfulness and its rolr in psychocogical well – bing . J . per . soci . psy .