

## دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري

### دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية

أ.د باسم غدير غدير<sup>1</sup>

د. دانيا زين العابدين<sup>2</sup>

شادي نجيب جرعاً<sup>3</sup>

#### ملخص البحث

هدف البحث لدراسة دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، وذلك من خلال دراسة دور المتغير المستقل (الذكاء الإداري) بأبعاده المتمثلة بالذكاء العقلاني، والذكاء العاطفي على المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية عددها 135 مفردة في مديرية التربية والمجمعات التربوية التابعة لها، كان قابل للتحليل 134، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي Spss في إجراء التّوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات، وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من الذكاء العقلاني و الإصلاح الإداري، وكذلك ارتباط ضعيف جداً من وجهة نظر عينة البحث -لُبعد (الذكاء العاطفي) في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، اقترح الباحث حث المدراء والعاملين في وظائف إشرافيه على استخدام مهاراتهم المنطقية والتحليلية في عملهم وذلك لتحقيق أهداف المديرية، وكذلك السعي لمشاركة جميع العاملين باتخاذ القرار، والعمل على تفهم احتياجاتهم ومشاكلهم.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الإداري، الذكاء العقلاني، الذكاء العاطفي، الإصلاح الإداري.

<sup>1</sup>أستاذ إدارة الأعمال\_ عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

<sup>2</sup>عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

<sup>3</sup>طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين، جوال 0938997271، shadijaraa.rr@gmail.com.

# The role of administrative intelligence in administrative reform

## Field study in the Lattakia Education Directorate

### □ ABSTRACT □

The aim of the research is to study the role of administrative intelligence in administrative reform in the Lattakia Directorate of Education, by studying the role of the independent variable (administrative intelligence) represented by rational intelligence, and emotional intelligence on the dependent variable (administrative reform). A questionnaire distributed to a random sample of 135 individuals in the Directorate of Education and its educational complexes. 134 The researcher used the statistical program Spss in conducting statistical description and testing hypotheses, and the researcher found that there is a positive moral effect between rational intelligence and administrative reform, as well as a very weak link - from the point of view of the research sample - to the dimension of (emotional intelligence) in administrative reform in the Lattakia Education Directorate. The researcher suggested urging managers and workers in his supervisory positions to use their logical and analytical skills in their work in order to achieve the directorate's goals, as well as to seek the participation of all employees in decision-making, and work to understand their needs .and problems

**Key words:** management intelligence, rational intelligence, emotional intelligence, administrative reform

## مقدمة:

في ظل ظروف الإصلاح الاقتصادي والإداري وما يرافقها من تحولات اقتصادية واجتماعية، تكتسب الإدارة وسمات الإداريين أهمية خاصة، حيث يُعول عليها في تحفيز عملية الإصلاح الاقتصادي والإداري، من خلال ما تقدمه من أفكار ومبادرات وتصورات وأشكال جديدة للممارسة الإدارية لمباشرة عملية الإصلاح، ويختلف الإداريون في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم به، وكذلك مستويات الجهد المبذول من قبلهم تبعاً للقدرات التي يتمتع بها بعضهم دون الآخر، ومن أبرز هذه القدرات، قدرات ذهنية (الذكاء العقلاني) وقدرات وجدانية (الذكاء العاطفي)، فالذكاء هو ذخيرة الإدارة ولقد أكدت معظم الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين إصلاح المنظمات وسمات إدارييها وقدراتهم، وفي مقدمة هذه السمات سمة (الذكاء).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1: دراسة(الصليبي، عمر، 2012)

الذكاء الإداري وأثره في التنمية، دراسة حالة جامعة القدس

المشكلة:

طرح البحث التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء الإداري في تنمية المنظمة؟

أهداف البحث:

1) تحديد نسبة من يفهم مضمون مصطلح الذكاء الإداري.

2) بيان أثر الذكاء الإداري في التنمية.

المنهجية:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة القدس وعددهم (1200)

موظف في كافة المستويات الإدارية، العينة (10%) من المجتمع (120) موظف تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

أهم النتائج:

- 1) توجد علاقة طردية إيجابية بين تبني الذكاء الإداري والعمل به و بين تنمية الجامعة.
- 2) عدم تأثر الذكاء الإداري بمتغير الجنس.
- 3) تأثر الذكاء الإداري بمتغير المؤهل العلمي.

2: دراسة ( الكرد، عايشة، 2016):

الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة  
المشكلة:

كان التساؤل الرئيس للبحث:

مادور الذكاء العقلاني والعاطفي (الوجداني) في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة؟.

أهداف الدراسة:

- 1) تحديد مستوى الذكاء العقلاني والعاطفي في الكليات التقنية بغزة.
- 2) بيان العلاقة بين الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والميزة التنافسية.

المنهجية:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة طريقة الحصر الشامل، وزعت (100) استبانة، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات.

3: دراسة (ديب، مرهج، 2018)

دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين.  
المشكلة:

صاغ الباحث التساؤل الآتي:

ما دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية؟  
أهداف البحث:

تحديد دور رأس المال الفكري في عملية الإصلاح الإداري من خلال تحديد دور (رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي) في تلك العملية.

المنهجية:

اعتمد الباحث المنهج المسحي، نظم استبانة، اختار عينة عشوائية، وزّع (351) استبانة، حلل بواسطة برنامج Spss.

أهم النتائج:

(1) لرأس المال الفكري دور في عملية الإصلاح الإداري في الجامعات السورية- جامعة تشرين -

(2) تمتلك جامعة تشرين رأس مال بشري يملك المهارات والقدرات الإبداعية لكنه غير فعال.

(3) ضعف رأس المال الهيكلي.

دراسة (غدیر، زين العابدين، جردا، 2020)

تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني

المشكلة:

كان تساؤل البحث الرئيس

هل تتوفر متطلبات استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) هل تعمل (دائرة التعليم المهني) على تبسيط اجراءات العمل وتطوير نظم

المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح بين الموظفين؟

(2) هل تتوفر لدى (دائرة التعليم المهني) القدرة على اجراء تعديلات وتحسينات في

أساليب تقييم الأداء لغرض تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي، إضافة لسلطة

المكافأة والمحاسبة؟

### أهداف البحث:

هدف البحث لدراسة توفر متطلبات تطبيق استراتيجيّة الإصلاح الإداري الداخلي الجزئيّ في دائرة التعليم المهنيّ، أخذ الباحث بالمتطلبات الأربعة التي أجمعت عليها معظم الدراسات وهي تبسيط الإجراءات، تقييم الأداء لأجل تطوير الهيكل التنظيمي، توفر سلطة المكافأة والمحاسبة، وتطوير نظم المعلومات مع نشر ثقافة الإصلاح.

### المنهجية:

بغرض إجراء الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، تم توزيع استبيان على 98 من الإداريين في المديرية ومدراء المدارس ورؤساء الدروس المهنية ورؤساء الأقسام، استخدم برنامج SPSS 20 لتحليل البيانات.

### أهم النتائج:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك توفر لبعض المتطلبات ولكنها بحاجة لتعزيز، من أهمها سعي دائرة التعليم المهنيّ لتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية، توفير نظام لتقييم أداء العاملين، والمساعدة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، كما أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم متطلبات استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئيّ في (دائرة التعليم المهنيّ) أهمها عدم استخدام المديرية الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Roth,R.L, & Schwarzwald.J 2016)

**Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates.**

العقل والعاطفة في اختيار تكتيكات التأثير من قبل المديرين في الصراع مع

المرؤوسين.

### المشكلة:

كان تساؤل البحث الرئيس:

ما دور العقل والعاطفة في اختيار التكتيكات المناسبة من قبل المدراء لإدارة الصراع مع

مرؤوسهم؟

### أهداف البحث:

- 1) البحث فيما إذا كان هناك فرق بين المدراء في اختيار التكتيكات لإدارة الصراع مع المرؤوسين تبعاً لمتغير الجنس.
- 2) البحث في العوامل المؤثرة على اختيار التكتيكات لإدارة الصراع مع المرؤوسين.

### المنهجية:

تم اختيار عينة من (20) مدير، تم وضعهم في سيناريوهات الصراع مع المرؤوسين عن طريق أسئلة الاستبيان، والتّظر لكيفية اختيارهم للتكتيكات المؤثرة في الحالات المختلفة التي يتعرّضون لها لأجل إدارة عملية الصراع، تم استخدام برنامج Spss لتحليل النتائج. أهم النتائج:

- 1) يميل المديرون الذكور أكثر من نظرائهم الإناث لممارسة تكتيكات قاسية لإدارة الصراع مع المرؤوسين.
- 2) كشفت الدراسة عن ثلاثة عوامل تزيد من الميل لاستخدام تكتيكات قاسية وهي: الانغلاق المعرفي الجنس، العواطف التي أثارها الصراع.

دراسة (Asatryan,Z. Heinemann,F, 2017)

## Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy

إصلاح الإدارة العامة: دور الأزمة وقوة البيروقراطية  
المشكلة:

تم صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور الأزمات الاقتصادية والبيروقراطية في عملية إصلاح الإدارة العامة؟

### أهداف البحث:

استكشاف محددات تعزيز الإصلاحات في القطاع العام.

### المنهجية:

صاغ البحث النموذج الآتي:

$$\text{PublicAdminReformsit} = \alpha 1 + \alpha 2 * \text{Crisisit} + \alpha 3 * \text{AdminSizeit} + \alpha 4 * \text{Crisisit} * \text{AdminSizeit} + \alpha 5 * \text{Controlsit}$$

PublicAdminReform المتغير التابع هو عدد إصلاحات الإدارة العامة في البلد  $\alpha$  في الوقت  $t$ .

AdminSize حجم الإدارة العامة و تحسب بحصة تعويض الموظفين في الحكومة العامة.

#### أهم نتائج البحث:

- (1) إن إصلاح الإدارة العامة في ظل الأزمة سيكون شبه غائب إذا كانت البيروقراطية كبيرة.
- (2) مراقبة العمليات الإنفاذية من قبل الاتحاد الأوربي زاد من وتيرة الإصلاحات في الإدارة العامة.
- (3) على عكس المتوقع كان للأزمة الاقتصادية تأثير فعال في إحداث إصلاحات محدودة في الإدارة العامة.

#### مشكلة البحث:

انطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة من خلال اطلاعه على العمل التربوي وعمله كمدرس وإداري في الثانويات لمدة 20 عاماً، حيث استشعر بوجود العديد من المشاكل التي تواجه العمل الإداري، كتعقيد الإجراءات، عدم وضوح العملية التقييمية للموظفين، حالة من الاستياء من قبل الموظفين والمتعاملين، ووجود فجوة كبيرة بين الإدارات المدرسية وطريقة الاتصال والتواصل فيما بينها، وباطلاع الباحث على القوانين والمراسيم المتعلقة بالتنظيم والإصلاح الإداري<sup>1</sup>، والدراسات المتعلقة بهذا المجال والتي أوصت بضرورة تطبيق الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية لتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وما للذكاء الإداري من دور كبير في عملية الضبط العام للمنظمة و الدور الإيجابي له في عملية التنمية والإصلاح، وللوقوف على مظاهر المشكلة بشكل دقيق قام الباحث بدراسة استطلاعية للمديرية قابل بها 12 من إداري الطبقة العليا للمديرية وجه لهم الاسئلة الآتية:

<sup>1</sup> أطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري تاريخ 2017/6/20

## الإصلاح الإداري:

- ❖ هل هناك تداخل للأعمال والاختصاصات بين الوزارة والمديرية؟
- ❖ هل يوجد غلبة للمركزية على تنفيذ الأعمال الإدارية؟
- ❖ هل يتوافر المتخصصون في الإصلاح الإداري؟

## الذكاء الإداري:

- ❖ هل تمتلك المديرية القدرة على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ النشاطات؟
- ❖ تقوم المديرية بالوقاية من المشكلات قبل حدوثها؟
- ❖ يُعبر العاملون في المديرية عن مشاعرهم وأحاسيسهم بسهولة؟

فجاءت معظم الإجابات بالنسبة للإصلاح متقاربة ومتوافقة بضرورة مباشرة المديرية بالإصلاح فوراً.

وإجابات الذكاء الإداري كانت متفاوتة من حيث فهم الذكاء الإداري ومكوناته (العقلي والعاطفي)، ودوره في عملية الإصلاح، وبالعودة لأدب البحث كدراسة صليبي، ودراسة "الآصفه"، ودراسة "الأسدي والزيدي"، والتي أجمعت بأن للذكاء الإداري دور في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المنظمة، وكذلك اسهام كبير في عملية التنمية (الأسدي، 2018، 358)، (صليبي، 2012، 229)، (الآصفه، 2010، 180).

تم صياغة سؤال البحث بالشكل الآتي:

ما هو دور الذكاء الإداري في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1) ما دور الذكاء العقلاني كأحد أبعاد الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟

2) ما دور الذكاء العاطفي كأحد أبعاد الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟

## متغيرات البحث

المتغير المستقل: الذكاء الإداري ببعديه، الذكاء العقلاني، والذكاء العاطفي.

### المتغير التابع: الإصلاح الإداري.

#### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة معنوية ايجابية بين الذكاء الإداري وعملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. وينفرع منها

(1) لا توجد علاقة معنوية بين الذكاء العقلاني كأحد أبعاد الذكاء الإداري في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

(2) لا توجد علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد الذكاء الإداري في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

(3) لا توجد علاقة معنوية بين الذكاء الإداري وعملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

#### أهمية البحث:

- تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في الإثراء العلمي الذي يمكن أن يضيفه في مجالات مفاهيم الذكاء العقلاني والعاطفي مع الإصلاح الإداري، وتوضيح العلاقة بينهما في بيئة مديرية تربية اللاذقية.
- أما الأهمية العملية: تزويد مديرية التربية بمعلومات عن مستوى امتلاكها للذكاء العقلاني والعاطفي معاً، ودورها في الإصلاح الإداري، كذلك معرفة جوانب القصور لديها والتي تحول دون تحقيق الإصلاح الإداري.

#### أهداف البحث:

- (1) تحديد العلاقة بين الذكاء العقلاني والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (2) تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (3) تحديد العلاقة بين الذكاء الإداري والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

#### المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة في مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها، بالإضافة للبيانات الثانوية

والأولى، تم تنظيمها اعتماداً على الأدبيات السابقة، وزعت 135 استبانة استردت جميعها وكان الصالح للتحليل 134، تم الاعتماد على برنامج SPSS إصدار/20/ من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### حدود البحث:

**مكانية:** مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها.

**زمانية:** شهري كانون الثاني وشباط من العام 2021.

#### مصطلحات البحث:

**الدّكاء الإداري:** مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. (ماركوم وآخرون، 2002، 3).

**الإصلاح الإداري:** التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية (القحطاني، 1999، 42).

#### المصطلحات الإجرائية:

**الدّكاء العقلاني:** (Rational intelligence)، قدرة المدير على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة تُمكنه من الوصول لحلول للمشاكل التي تعاني منها منظمته.

**الدّكاء العاطفي:** (Emotional smartness)، مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، والضرورية لنجاحه في تفاعلاته أثناء انجاز أعماله.

**الإصلاح الإداري (Administrative reform):** تُعرفه هذه الدّراسة بأنه تلك الجهود الموجهة من قبل مديرية التربية باستخدام الدّكاء الإداري بشقيه العقلاني والعاطفي لتشخيص وعلاج المشكلات، والحد من الفساد ومعالجة القصور وسد النقص وتبسيط الإجراءات فيها، لمواجهة التّحديات الدّاخلية والخارجية، وتحقيق أهداف التّسمية.

#### الإطار النظري:

## الذكاء الإداري:

### مقدمة:

إن المدير لا يقضي كل وقته في الإدارة، ولا يقضي كل وقته في القيادة أيضاً، وعليه الموازنة بين ما يقضيه من وقت في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة وتقويم وبين ما يقضيه من وقت في شحذ همم العاملين وتشكيل القدوة لهم ومعرفة ودراسة عوامل زيادة رضاهم لكسب ولائهم وانتمائهم، وبالتالي ربط أهدافهم بأهداف المنظمة وخلق العمل الجاد لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهدافهم.

### تعريف الذكاء الإداري:

يُعرف على أنه مجموعة من المهارات والقدرات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة (ماركوم وآخرون، 2012، 231). ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المهارات والقدرات العقلية التي تكفل لمن يجلس في أي من المستويات الإدارية على أن يُقدم حلول للمشاكل الحالية والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها (Roth, 2016, 70)

ويرى الباحث بأنه مجموع المهارات والقدرات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

ويتكون الذكاء الإداري من القدرات البشرية الآتية (الصليبي، 2012، 220)

#### أ- ذكاء عقلاي ويتلخص في:

\* ابتكار واكتشاف الفرص السانحة.

\* تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات

\* الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.

\* إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.

\* التخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

ويرى الباحث بأن من أهم ميزات الذكاء العقلائي الذي يتمتع به المدير هو المنطق والموضوعية، إضافةً للقدرة على الابتكار وذلك لأن الابتكار أصبح اتجاهاً أساسياً في استراتيجيات وسياسات المنظمات الحديثة وخاصةً في ظل التنافس الحاد في مجال التكنولوجيا.

ب- ذكاء وجدائي ويتلخص في:

\* التّعامل مع الأفراد الموظفين والعملاء (وفهم توجهاتهم).

\* توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة (العصف الذهني).

\* التّفاوض والتأثير في الآخرين وحفزهم.

\* القدرة على استلهام السّناريوهات المتوقعة للأحداث.

ويرى الباحث بأن المدراء الأذكي عاطفياً هم أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تطرأ على بيئاتهم وأكثر قدرة على النجاح في علاقاتهم الشخصية، وبالتالي بناء شبكة دعم اجتماعية لنجاح منظماتهم.

التّحوّلات التي تحصل من خلال التّمتع بالذكاء الإداري:

يشكل الذكاء الإداري سمة جوهرية للقائد الإداري، فالقدرة على التّعامل مع المشاعر يمكن أن تُسهم في تحديد الكيفية التي يتم بموجبها التّعامل مع احتياجات الموظفين وتحفيزهم بفاعلية، وأكدت دراسة أحمد 2011، على أن للذكاء الإداري تأثير جوهري في معالجة ضغوط العمل التي تواجه الموظفين (الزيبيدي، 2010، 3)، وأظهرت دراسة الجميل 2012 على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للذكاء الإداري في إدارة فريق العمل (الهمنودي، 2013، 23)

وتوجد ستة تحولات أساسية تنتقل بالمدير إلى مستوى المدير المتمتع بالذكاء الإداري وهي كالاتي (الكردي، 2016، 17-19)

1) من الكبرياء إلى التواضع: أن تشمل القرارات المتخذة مبدأ الشورى ومشاركة الآخرين فيها، وبالتالي البُعد عن القرارات الفردية، واللجوء إلى القرارات الجماعية والتي تعتبر أكثر قابلية للتطبيق والنجاح، وأقل مقاومة من قبل الآخرين، ويتلخص التواضع الإداري في نقل التركيز عن الذات إلى التركيز على الفريق ويمثل محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة، ويرى الباحث: بأن أفضل القرارات هي التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى أصحابها مخالفة رأي المدير.

2) من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات: ويمثل هذا التحول الانشغال بمعالجة تطورات المشكلات، والتي من خلالها يستطيع المدير دائماً البحث عن أفضل الحلول بدلاً من البحث عن الحلول، ويرى الباحث: بأن الذكاء الإداري يساعد المدير على النظر إلى الحلول على أنها وسائل للتعامل مع المشكلات (التي ليست نهائية)، لأن الانشغال بالحلول يؤدي إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول، أما الانشغال بالمشكلات فيؤدي إلى معالجة تطور المشكلات.

3) من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة: ويمثل هذا التحول البُعد عن تقييد الابتكارية واستبدال الخمول بالفضول، وتجريب واكتشاف كافة البدائل الممكنة، ولتحقيق هذا التحول يتوجب على المدير أن:

- أن ينصت أكثر مما يلقي
- أن يسعى لتوليد إجابات جديدة
- تشجيع الاختلاف لا الخلاف

4) من الأحاسيس إلى المقاييس ومن المخاطرة إلى المعايرة: (أن تقيس وتعيد القياس مرة تلو الأخرى، أفضل من أن تهدم البناء ثم تعيد بناءه مراراً وتكراراً).

5) من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية: الذي يعني ليس الانشغال فقط في الموقف الحالي والمرونة في إيجاد الحلول وإنما الانشغال أيضاً في إيجاد الحلول للمشاكل المستقبلية المتوقعة.

6) من الممكنات إلى الغايات: والذي يعني المفاضلة بين جميع البدائل الممكنة عن طريق وضع الغايات ورسم الطريق للوصول إليها بجميع السبل الممكنة، ويرى الباحث: بأن الذكاء الإداري يتميز بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة، فهو لا يجد نفسه مجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات، بل يضع غايات محددة ويجزئها إلى أهداف مرحلية، ثم يشرع في الوصول للغاية المحددة.

مزج الذكاء العقلاني بالوجداني: (الكردي، 2016، 21)

يقيس معدل الذكاء الذهني مقدرتك على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية بينما يقيس معدل الذكاء الوجداني قدرتك على تنفيذ هذه الحلول واقتناع الآخرين بها، فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الاثنين يكملان بعضهما، ومن الخطأ الفصل بينهما، فالمدبر لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على الذهن وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً صائباً اعتماداً على القلب والوجدان وحدهما إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية، إن محصلة الدمج بين الذهن والوجدان هي ما يطلق عليه مصطلح الذكاء الإداري.

ويرى الباحث بأن الذكاء الإداري خليط من الموضوعية والذاتية، ودرجة الموازنة بينهما في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

#### مفهوم الإصلاح الإداري:

بالرجوع إلى مختلف المراجع والدراسات وجد الباحث مجموعة من الكتاب والباحثين حاولوا تعريف الإصلاح الإداري حسب وجهة نظرهم فمنهم من عرفه بأنه: عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة والمتلائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي (الشامي، 1995، 215).

بينما عرفه Prahono بأنه: التّعامل مع التّغيرات التي تحدثها حكومات البلدان في كل المجالات المحليّة والعالميّة في البيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة. (Prahono,2015, 25).

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري هو مجموعة متكاملة من التّعديلات والتّغييرات التي تجريها الحكومة للإسهام في حلّ مشكلات تتعلق بنظم الإدارة، بما يؤدي لتحسين مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف سياسة الدّولة.

### العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري (رشيد، 1985، 119)

عوامل سياسية: كالتعديلات الدستورية، تغيير الحكومة، التّعديلات الدستورية، ولهذا نجد أن الإصلاح الإداري هو عنوان وشعار معظم الحكومات التي تتشكل.

عوامل اقتصادية: كالأزمات الاقتصادية الحادة (انخفاض سعر النقد، التضخم، البطالة)، وهنا يرى المجتمع وجوب إجراء عملية إصلاح إداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة هذه الأعباء بسبب الوضع الاقتصادي السيء.

عوامل اجتماعية: كالتغيير في الهيكل الطبقي، انعدام الأمن، انتشار الفساد والرشوة، مما يجعل المواطن يشعر بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد والفلتان الأمني.

عوامل ديموغرافية: كالانفجار السكاني أو الهجرة الداخليّة والخارجيّة، حيث تعجز الإدارة عن أداء الخدمات الأساسيّة للمواطنين، وبالتالي انتشار موجه تطالب بالإصلاح وحل هذه الأزمات.

ويتفق الباحث مع القريوتي (2001، 27) بضرورة إضافة عوامل أخرى تستدعي الإصلاح الإداري مثل

1. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعّة لها.
2. التطور العلمي والتّكنولوجي المتسارع.

خطوات الإصلاح الإداري: (عبد، 2018، 334)، (عبر وخضير، 2018، 465)

الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري هي:

- (1) اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري.
- (2) وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.
- (3) تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري
- (4) تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري

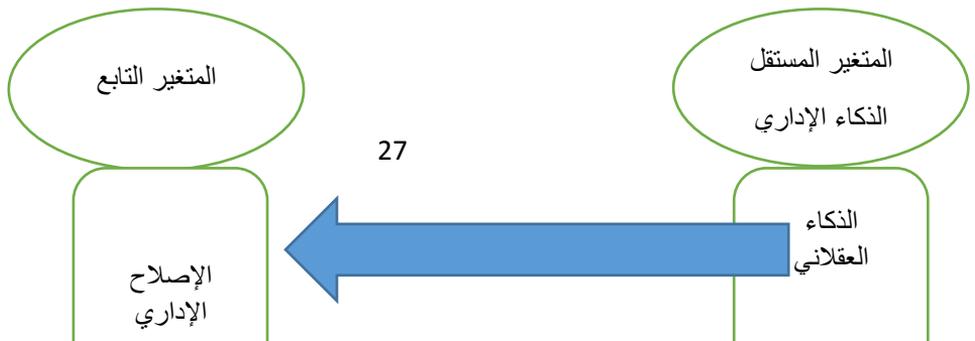
ويضيف الباحث بأن أهم خطوة وأولها هي الرغبة السياسية الجادة بالإصلاح ومن ثم تأتي الخطوات اللاحقة.

عوامل نجاح الإصلاح الإداري: (Streltsov,50,2019)، (حسن،2017،241).

- (1) واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
- (2) تخصيص الموارد المالية الكافية.
- (3) تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
- (4) تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

ويتفق الباحث مع دراسة (جرعا،2020، 115) بأن اعتماد برنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري فقط وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم، وكما يضيف الباحث: بضرورة المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، وذلك بإدخال التطبيق العملي كجزء لا يتجزأ من برامج الدراسة سواء داخل الكليات أو الأجهزة الحكومية، كما ويتفق مع (الأديب،2012،286) بأن الأخذ بالأسس النفسية للإصلاح الإداري والمتمثلة في الرضا المهني، الانصاف والعدالة، القيادة، اليقظة الذهنية، الخطط العقلية، لها الأثر الكبير في نجاح الإصلاح.

أنموذج البحث:



أنموذج البحث من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

### النتائج والمناقشة:

مجتمع البحث: هو جميع العاملين في المجال الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها (المركز الرئيس، المجمعات التربوية) والبالغ عددهم 200 حسب بيانات مديرية التربية.

عينة البحث: هي عينة عشوائية من العاملين في المجال التقني الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها، طبق الباحث قانون العينة (غدير، 2012، 225).

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث n: حجم العينة، N حجم مجتمع البحث، P: نسبة مئوية

تتراوح قيمتها بين (0-1)،

وتم اعتماد P=0.5 ، P+q=1، ومنها E/q0.5: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي

F=0.05، Z الدرجة المعيارية وتساوي 1.96، عند معامل الثقة 95%. وبالتعويض: نجد

$$n=131$$

حيث قام الباحث بتوزيع 135 استبانة، كان منها 134 استبانة صالحة للتحليل

الإحصائي.

### أداة الدراسة:

قامَ الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيثَ اعتمدَ الباحث على (شعبان وسليم، 2013، 245) في صياغة عبارات المتغير المستقل (الذكاء الإداري) وعلى (Jreisat,640,2010) في صياغة عبارات المتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالاتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

### اختبار صدق الاستبيان:

1. **صدق المحتوى:** تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.
2. **اختبار ثبات الاستبانة:** قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012: ص234-246)، وبالتطبيق على البحث الحالي نجد الآتي:

### جدول (1) نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الذكاء العقلائي	5	0.754
الذكاء العاطفي	5	0.761
الإصلاح الإداري	7	0.897
كامل عبارات الاستبانة	17	0.881

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبيان بجميع عباراته ومقاييسه، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراته.

#### التوصيف الإحصائي:

هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بالتوصيف الإحصائي وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

#### جدول (2) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
.37821	4.6316	الذكاء العقلائي
.46321	2.6316	الذكاء العاطفي
.36989	3.9098	الإصلاح الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS يُلاحظ من الجدول السابق أنّ أعلى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد الذكاء العقلائي وتساوي 4.6316 وتقابل القيمة موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، وأدنى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد الذكاء العاطفي وتساوي 2.3816 وتقابل القيمة غير موافق على مقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للإصلاح الإداري وتساوي 0.36989 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول الإصلاح الإداري بشكل أقل من تباينها حول باقي المتغيرات.

#### اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير معنوي للذكاء الإداري على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي بين الذكاء العقلاي كأحد أبعاد الذكاء الإداري على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية. ولاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم (3): Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.931 <sub>a</sub>	.886	.875	.12538	.886	1017.816	1	131	.000

a. Predictors: (Constant), الذكاء العقلاي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

**ANOVAa الجدول رقم (4):**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	16.001	1	16.001	1017.816	<sup>b</sup> 0.000
Residual	2.059	131	0.016		
Total	18.060	132			

a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري

(b. Predictors: (Constant), الذكاء العقلاي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS يُلاحظ من الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.931 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين الذكاء العقلاي والإصلاح الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.875 وبالتالي فإنّ الذكاء العقلاي يُفسّر 87.5% من التباينات في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية و12.5% تعود لعوامل

أخرى وذلك من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة. كما يتضح من الجدول رقم (4) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الذكاء العقلاني يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي بين الذكاء العقلاني كأحد أبعاد الذكاء الإداري على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية ويتفق الباحث هنا مع دراسة ( Yavaprabhas, ) 2018, 109.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد تأثير معنوي بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد الذكاء الإداري على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.  
ولاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (5): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.092 <sup>a</sup>	.008	.001	.36973	.008	1.116	1	131	.293

a. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي

الجدول رقم (6): ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.153	1	.153	1.116	.293 <sup>b</sup>
	Residual	17.908	131	.137		
	Total	18.060	132			

a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري

b. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي

يُلاحظ من الجدول رقم (5) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.092 وهي قيمة ضعيفة جداً تشير إلى وجود ارتباط ضعيف جداً بين الذكاء العاطفي والإصلاح الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.001 وبالتالي فإنّ تغيرات الإصلاح الإداري لا تتأثر بتغيرات بُعد الذكاء العاطفي، أيّ أنّه لا يوجد تأثير يذكر للذكاء العاطفي على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة. كما يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد الذكاء العاطفي يساوي (0.293) وهو أكبر من (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحث الفرضية البديلة ويقبل فرضية العدم التي تنصّ على عدم وجود تأثير معنوي بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد الذكاء الإداري على الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية، ويعلل الباحث عدم وجود تأثير للذكاء العاطفي في الإصلاح الإداري -حسب عينة البحث- بأن هناك أمور أكثر إلحاحاً في التأثير قد تتعلق بالرغبة الجادة بالإصلاح، إصلاح الهياكل التنظيمية، نظام الأجور والحوافز، إضافةً لعدم وجود تفاهم بين المدراء والعاملين، وشعورهم بعدم تواضع المدراء في التعامل معهم....

النتائج:

توصل الباحث بعد الدراسة العمليّة للآتي:

- 1) يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد الذكاء العقلائي على الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- 2) يوجد ارتباط ضعيف جداً-من وجهة نظر عينة البحث-لبُعد (الذكاء العاطفي) في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، ويعزو الباحث ذلك بأن هناك أمور أكثر إلحاحاً في التأثير أهمها الرغبة في الإصلاح، عدم وجود تفاهم بين المدراء والعاملين، عدم وجود مشاورات بين المدراء والعاملين قبل اتخاذ القرارات، عدم تشكيل ورشات للعصف الذهني، ملاحظة العاملين حالة من عدم التواضع من قبل المديرين.
- 3) يعزو الباحث وجود العلاقة القوية بين الذكاء العقلائي مع الإصلاح الإداري لأن مديرية التربيّة تعمل على اكتشاف الفرص السانحة، تدير أزماتها بفعالية للحد

من الآثار السلبية المترتبة عليه، كما وتشارك مع الوزارة والجهات الأخرى المختصة في صياغة الخطة الاستراتيجية لها، وبأن هناك اهتمام بالأمور المنطقية أكثر من العاطفية.

**المقترحات:**

**يقترح الباحث:**

**بالنسبة للذكاء العقلاني:**

- أن تولي مديرية التربية اهتمام أكبر بإعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- حث المدراء والعاملين في وظائف إشرافيه على استخدام مهاراتهم المنطقية والتحليلية في عملهم، وذلك لتحقيق أهداف المديرية.
- العمل على دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحليلهما لاكتشاف الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف.
- إجراء دراسة معمقة عن كيفية بناء الشخصية ذات الذكاء الإداري الأقوى.

**بالنسبة للذكاء العاطفي:**

- السعي لمشاركة جميع العاملين باتخاذ القرار.
- العمل على تفهم احتياجاتهم ومشاكلهم والاستماع إليهم أكثر من اعطائهم الأوامر وذلك لرفع مستوى رضاهم وزيادة ولائهم للمديرية.
- اخضاعهم لدورات بشكل مستمر للتعامل مع المواقف اليومية بشكل أكثر مرونة وسهولة.

كما ويقترح الباحث باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كخطوة أولية تمهيداً للانتقال الكلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية لأن لها الأثر الكبير في الحد من الفساد ودفع عملية الإصلاح الإداري بشكل أكثر فاعلية.

**بالنسبة للإصلاح الإداري:**

- تطبيق الشفافية الإدارية والمتمثلة (بتبسيط الإجراءات، القضاء على الروتين، نشر المعلومات، سهولة الوصول إليها).
- يوصي الباحث بإلحاق مدراء الطبقة العليا والوسطى ومديري المدارس بدورات مكثفة عن الإصلاح الإداري واستراتيجياته، مع استمرارية هذه الدورات لمواكبة ما يستجد في هذا المجال.

## Arabic references in English

1. Ahmad Al-Kurd, Aisha, 2016, Rational and Emotional Intelligence as an Introduction to Enhancing Competitive Advantage in Technical Colleges in the Gaza Strip, Master Thesis, Islamic University, Gaza. Palestine
2. Al-Adeeb, Ali Muhammad Al-Hussein (2012), "The psychological foundations of administrative reform according to some psychological concepts." Al-Fath Magazine 8.50: 272-288.
3. Al-Asadi, Abbas, Al-Zaidi, and Nour Shaker 2018, Administrative Intelligence and its Relation to Humility among Department Directors, Al-Adab Magazine, Issue 126, 338-362, University of Baghdad, Iraq.
4. Al-Asaqah, Alia, 2010, Smart Management, Journal of Modern Administrative Sciences, Administrative Syndicate, Jordan.
5. Jaraa, Ghadeer, Zain Al-Abidin (2020), Evaluation of the Adoption of the Partial Internal Administrative Reform Strategy in the Lattakia Education Directorate, Department of Vocational Education, Volume 3, Issue 7, Hama University Journal, Syria.
6. Hassan, Hanan Abdullah (2017), The Role of Responsibility Accountability in the Success of Administrative and Financial Reform, Applied Research in a Secondary School, Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 95, Volume 23, 240-254.
7. Deeb, Kinda, Merhej, Maher, The Role of Intellectual Capital in Administrative Reform of Syrian Governmental Universities, Field Study at Tishreen University, Al-Baath University Journal, Volume (40), Issue (30).
8. Raslan, Alaeddin (2013), Evaluation of Administrative Reform Strategies in Banking Institutions, An Applied Study on the Commercial Bank of Syria, published master's thesis, Damascus University, Syria.
9. Al-Shami Ali Hassan (2015), Public Administration and Administrative Modernization "A Theoretical and Practical Comparison", Rashad Press Company, Beirut.
10. Al-Sulaibi, Omar, 2012, Administrative Intelligence and its Impact on Development, Al-Quds University. Palestine.

11. Abd, Hamid Obaid, "Good leadership is a main pillar of the strategy of administrative and economic reform in Iraq." *Dinars Journal*, 1.13 322-343.
12. Anbar, Aseel Jabbar and Kazem, Hadeel Mahdi (2016), *The Effectiveness of Monitoring Public Funds in Light of the Phenomenon of Internal Displacement and Its Impact on Fulfilling the Requirements of Administrative Reform*.
13. Marcom, Dave, and others, 2002, *Administrative Intelligence: A Reconsideration of Management Applications and Theories*, *Journal of Abstracts of Director and Businessman Books*, Arab Art Media Company, Issue (231).
14. Najm Abdullah, Bushra and Suheir Muwaffaq Abdul Hussein (2018). *The role of applying international standards of SAIs in achieving administrative reform and improving performance*, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24.102: 455-425.
15. Al-Hamnoudi, Warda, 2013, *the Role of Emotional Intelligence in University Excellence*, Master Thesis, Iraq.
16. Al-Qahtani, Salem (1999) *Administrative Development through the Saudi Experience: Concept, Stages and Methods - Sana'a: Sana'a University*.
17. Rashid, Ahmed, 1985, *Department of Development for Developing Countries*, Madbouly House, Cairo. Egypt.

#### المراجع الأجنبية:

1. Asatryan, Z., Heinemann, F., & Pitlik, H. (2017). *Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy*. *European Journal of Political Economy*, 48, 128-143. Brunsson, Nils. "Administrative reforms as routines." *Scandinavian Journal of Management* 22.3 (2006): 243-252.
2. Brunsson, Nils. "Administrative reforms as routines." *Scandinavian Journal of Management* 22.3 (2006): 243-252.

3. Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 612-631
4. Prahono, A. (2015). Evaluating the role e-government on public administration reform: Case of official city government websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 59, 27-33.
5. Roth, R. L., & Schwarzwald, J. (2016). Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*.
6. Streltsov, V., Shvedun, V., & Klejshmidt, J. (2019). Public administration reform as main prerequisite for deeper cooperation with EU and NATO. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(1), 46-54.
7. -Yavaprabhas, S. (2018). Leadership and public sector reform in Thailand. In *Leadership and Public Sector Reform in Asia*. Emerald Publishing Limited.