

درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري
 The degree of Self-management Application in the Administrative Work in
 Palestine Technical University Kadoorie
 Le degré d'application de l'autogestion dans le travail administratif à
 l'Université technique de Palestine Kadoorie

د. حسام القاسم
 أستاذ مساعد-جامعة فلسطين التقنية خضوري
 كلية الآداب، قسم التربية التكنولوجية
 Dr. husam alqasm
 Assistant Professor - Palestine Technical
 University Khadouri Faculty of Arts,
 Department of Technological Education
 dr.husamalqasm@gmail.com

د. ربيع شفيق عطر*
 وزارة التربية والتعليم العالي
 مديرية التربية والتعليم طولكرم، قسم
 الإرشاد التربوي
 Dr. rabee ateer*
 The Ministry of Education and Higher Education
 Directorate of Education Tulkarm, Department
 Educational Guidance
 rabee_ateer@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/01/23 تاريخ القبول: 2019/04/13 تاريخ النشر: 2019/11/07
 - الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وإلى التعرف على واقع الإدارة الذاتية في جامعة خضوري والمقترحات الخاصة بدعمها وأيضا إلى معرفة أثر متغيرات الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في درجة تطبيق الإدارة الذاتية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات هي: التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار لدى العاملين. وتم التأكد من دلالة صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (143) من الإداريين في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة حصول جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية على درجة تطبيق متوسطة وأظهرت كذلك النتائج أن مستوى الإدارة الذاتية محدودة، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة الذاتية تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح رئيس القسم، وعدم وجود فروق على متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير النظام الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات وتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.

- الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، العمل الإداري، جامعة خضوري.

- **Abstract:** the current study aimed to identify the degree of self-management application in the administrative work in Palestine Technical University Kadoorie, the reality of self-management in the same University, and the proposals associated with its support. It, also, seeks to know the effects of the variables gender, function, academic qualification, and years of service in the degree of self-management application. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of (32) items divided into four fields; administrative organization, Participatory teamwork, decisions-making, activity and creativity and employees' creativity. The questionnaire's validity and reliability was confirmed. The study sample consisted of (143) from the university's administrators. As for the method, the descriptive approach was used. The results of the study showed that all fields of study and the total obtained were of a medium degree of application. The results also showed that the level of self-management is limited, and that there were differences in degree of self-management application attributed to the variable of function in favor of the departments' heads. No significant differences in the variables of gender, academic qualification, and years of service were found. The study recommended developing the administrative system at Palestine Technical University - Kadoorie so that it would allow the delegation of powers, and facilitate the application of self-management.

- **Key words:** self-management - the administrative work - Kadoorie university.

- **Résumé :** la présente étude visait à identifier le degré d'application de l'autogestion dans le travail administratif à l'Université technique de Palestine Kadoorie et à cerner la réalité de l'autogestion à l'Université technique de Palestine Kadoorie et les propositions relatives à son soutien ; et à connaître l'effet des variables liées au sexe, de la fonction, de la qualification académique et du nombre d'années de service dans l'application de la gestion autonome. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré comprenant 32 items répartis en quatre domaines

(organisation administrative, travail collectif participatif, prise de décision, la créativité des employés) ou il à été appliqué sur un échantillon composé de 143 administrateurs de l'université.

Les résultats de l'étude ont montré que tous les domaines d'études et le score total étaient obtenus avec un degré d'application moyen. Les résultats ont également montré que le niveau d'autogestion est limité, et qu'il existait des différences de degré d'application d'autogestion attribuée à la variable de fonction du chef de département, et qu'il n'existe aucune différence entre les variables de sexe, de diplômes et les années de service. L'étude a recommandé de développer le système administratif de l'Université technique de Palestine-Kadoorie afin de permettre la délégation de pouvoirs et de faciliter l'application de la gestion autonome.

- **Mots-clés** : autogestion, travail administratif, université Kadoorie.

- مقدمة:

إن التطور المستمر والمتسارع هو الصفة الغالبة في هذا العصر، والذي يشمل كافة المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والعسكرية والتعليمية، فالتغيير أمر طبيعي، ويعد العلم العنوان الرئيس للتطور فهو يبدأ به، فجميع الدول المتقدمة في العالم تحقق تطورها وتقدمها بالتركيز على العلم وابتكار أفضل الطرق والأساليب لإدارة العملية التعليمية، من أجل تحقيق التنمية، ومع تطور العلم يوماً بعد يوم، وتفتح المجالات وتوسع الآفاق، ومع المناداة بالتخصص لتحقيق أفضل النتائج تماشياً مع توفير الوقت والجهد، كان من اللازم للإدارة من أن تبرز شمسها، ويعم نورها على جميع المجالات، حتى تُنظّم الأمور وتوزع المهام، وتحدد المسؤوليات، وتتابع العمليات، وتقود الجهود، وتصل بنا إلى بر النجاح.

وهناك اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم في تحسين المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، يضاف إلى ذلك أن العدالة والابتكار هي أساس أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بفاعلية وكفاءة، حيث أن توفر القدرات والطاقات وما يمتلكه الفرد من مهارات من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها (الخطيب ومعايقه، 2006).

ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر أو المكتب الاستشاري الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات على

مدى التاريخ وما زالت في كثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، ومن هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء (طعيمة وآخرون، 2006).

ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيلات لإجراءات وتقديم الخدمات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريباً وبحثاً وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية بشكل ذاتي (الخطيب ورداح، 2006).

ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية من أهم المدخل الحديثة المستخدمة، حيث ينصب اهتمامها على المنظمات التعليمية من حيث كونها وحدات إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، وتيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية، وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجي، وقد ساعدت على إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعمليات صنع القرار (طالب، 1435هـ).

وتقوم الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ، وقد لخصها علي ورجب (2010) كما يأتي: مبدأ التأكيد على أهمية الإنسان وإمكانياته وطاقاته واستقلاله الذاتي وفيها ترتكز الإدارة الذاتية على نظرية (Y) وهي ترى أن الإنسان مخلوق إيجابي بطبعه ونشيط ومتعدد الدوافع ولديه القدرة على ضبط ذاته، وأن الإنسان يمتلك الطاقات والأفكار والاتجاهات التي إذا وجهت بطريقة صحيحة مع منحه الاستقلال الذاتي فإنه يعمل على رفع كفاءة المؤسسة. ومنها أيضاً مبدأ قيمة المعلومات والمعرفة فالإدارة الذاتية تعتمد على توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة وإعلام كل من له علاقة بالعملية التعليمية، مما يسهل اتخاذ القرارات التربوية، والنهوض بالعملية التعليمية. بالإضافة إلى مبدأ الاتصال الوثيق بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية وهي عملية مهمة للعاملين في المجال التربوي ولعمليات التوافق والفهم، فيتوجب على العاملين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ومن مبادئها أيضاً المساءلة والمحاسبة للجميع على النتائج التي تحققت فيتم تحميل المنظمة مسؤولية أداؤها، وقياس أداؤها ومقارنته بالمعايير الداخلية والخارجية، وبناء

على نتائج التقييم على معايير محددة يتم مكافأة المؤسسة أو معاقبتها بناء عليها. وبالإضافة إلى مبدأ القدرة على التقويم الذاتي حيث يتم من خلاله تحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وتحديد فاعلية الأنشطة والبرامج بناء على معايير محددة والعمل على إصلاحها. وتمر الإدارة الذاتية بعدة مراحل يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: مرحلة التحليل البيئي: يتم في هذه المرحلة مراقبة البيئات الداخلية والخارجية والعمل على تحليلها بناء على نقاط القوة والضعف فيها، ويتم تحليل البيئات الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد الطلبة والمناخ المدرسي، وبرامجها التعليمية المختلفة، أما البيئة الخارجية فتشمل التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

ثانياً: مرحلة التخطيط والبناء: وفي هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في وضع خطة استراتيجية للمؤسسة التعليمية، ويتم تحديد أهدافها وسياساتها وبرامجها وميزانياتها وإجراءات العمل في بيئاتها الداخلية والخارجية بطريقة تشاركية (حسين، 2006).

ثالثاً: مرحلة الاختيار والتنمية والتوجيه: بناء على الخطط الواقعية التي تدير عليها المؤسسة التعليمية يتم عقد دورات تدريبية لتطوير قدرات هيئة التدريس وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لقيامهم بمهامهم. أما عملية التوجيه فتشمل تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، ذلك يؤدي إلى تحقيق النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعية، مع التأكيد من توافر كافة الموارد المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية، والعمل على توفير مصادر تمويل إضافية تسهم في تحقيق الأهداف المحددة (علي ورجب، 2010).

خامساً: مرحلة الإشراف والتقييم: ويتم في هذه وضع أسس وأنظمة للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج التعليمية والعمل على تقويم الأداء في المؤسسة التعليمية (عبد العليم والشريف، 2009).

وتعد الإدارة في المنظمات التعليمية الجسر الوحيد لوصول قرارات الإدارات العليا للميدان، بالإضافة إلى أنها الجهة المخولة الوحيدة بالتنفيذ، فلا بد من تطوير هذه الإدارة الاستراتيجية لتكون إدارة فعالة في صناعة واتخاذ القرار وذلك لأنها إدارة تلامس بشكل مباشر أوضاع الميدان، وتستطيع إذا طورت أن تحل الإشكاليات التي تقع في الميدان دون الرجوع للإدارات العليا. (جبران والشمري، 2011). ولمواكبة تطوير الإدارة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة إمكانية تطبيق هذا النوع من الإدارة في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع إلا أنه تم تناول بعض الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ومنها: دراسة الشريف (2015) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، والتعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، ووضع تصور مقترح لتبني مفهوم الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (438) قائداً من القيادات الأكاديمية في جامعة (أم القرى، جامعة الملك خالد) للعام الدراسي 2014/2015، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة، وأن مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي كانت بدرجة مرتفعة، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الجامعة وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية كانت الفروق لصالح (15) سنة فأكثر، والنوع لصالح الذكور وطبيعة العمل لصالح وكيل ومدير الجامعة.

وهدف دراسة فالي وداود (Vally.&Daud, 2015) إلى استكشاف مدى جاهزية مدرسي مدرسة (كوالالمبور الثانوية) والإدارة الذاتية فيها، حيث استخدم الباحثان البحث النوعي، وأشارت النتائج إلى أن مديري مدرسة (كوالالمبور) يمتلكون إدارة فعالة وجاهزية في وضع رؤية مستقبلية تناسب والموارد البشرية، وأيضاً أنه كلما كان المدير ملتزم بدورة كانت رؤى المدرسة فعالة وهادفة مما ينعكس على المصادر البشرية الموجودة.

أما دراسة شحاذه (2014) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة (بغداد) من وجهة نظر معاونهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة. واستكشاف مفهوم اللامركزية ومعرفة مزايا وعيوب اللامركزية من جهة أخرى. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع البحث بمعاوني ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد تخصص إنساني، وقد بلغت عينة الدراسة (72) فرداً بواقع (25) معاون عميد و (47) رئيس قسم. ولتحقيق نتائج البحث تم إعداد الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (23) فقرة تمثل مقياس لواقع الإدارة اللامركزية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة (بغداد). وأظهرت كذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي.

وهدفت كذلك دراسة إلياس (2014) إلى تحديد التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية وشملت العينة اثنين من رؤساء الجامعات و9 من مساعدي رؤساء الجامعات و36 عميدا و84 معاونا و189 رئيس قسم. وقد استخدمت الباحثة استبانتان كأداة للدراسة، الأولى مخصصة لدراسة واقع الإدارة اللامركزية، والثانية اختصت بالتوقعات المستقبلية والمرغوبة. من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: بأن المعايير التي يتم وفقها اختيار شاغلي المناصب القيادية في الوزارة والجامعات لا تعتمد الوصف الوظيفي، وتوظيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري للوزارة والجامعات وتشكيلاتها ومراكزها البحثية لإنجاز أعمالها. وهناك كثير من التعليمات والقرارات المتناقضة أحيانا أدت إلى زيادة المركزية وخلق مناخات عمل مفيدة للإدارة الجامعية.

أما دراسة ياسين ويوسف (Yasin & Yusuf, 2014) فقد هدفت الدراسة إلى تحري سياسة النتائج والجدوى لنظام الإدارة المدرسية الذاتية والمعوقات التي واجهت تطبيقها، وقد طبقت الدراسة على مدارس ثانوية في آتشيه، وتم استخدام المنهج النوعي، حيث استخدمت المقابلة المخطط لها مسبقا، بالإضافة إلى استبانة، وأشارت النتائج أن من أهم مصادر تطوير الإدارة المدرسية الذاتية هي القوة والموارد، بالإضافة إلى المعرفة والمعلومات والمكافآت والتقدير، وأظهرت النتائج - أيضا - أنه ليس هناك سياسة للإدارة الذاتية على مستوى عالمي يمكن تطبيقها في مناطق تعليمية مختلفة.

وهدفت كذلك دراسة ثيدا وجوي (Thida & Joy, 2012) إلى استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الابتدائية مع التركيز على الأمور الجوهرية وتحديات السلطة واتخاذ القرارات في كمبوديا، وقد استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة. حيث طبقت الدراسة على (45) من مديري ومعلمي وأولياء أمور ثلاث مدارس ابتدائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح الإدارة المدرسية الذاتية يعتمد على وجود مبادئ القيادة والدعم والمشاركة الفعالة من مؤسسات المجتمع المحلي، وأن يكون إدارة ذاتية لامركزية في المدرسة ووضع معايير للمساءلة. بالإضافة إلى ضرورة إعداد مديري المدارس واكسابهم كافة المهارات والمعارف اللازمة من خلال برامج ونشاطات فعالة يتشارك فيها كافة العاملين في المدرسة.

أما دراسة جبران والشمري (2011) فقد هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. إذ تكونت عينة الدراسة من (7) وكلاء وزارة التربية والتعليم، (169) مديراً، و(138) مديرة للمدارس الحكومية. وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج

الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (40) فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها. وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة (كبيرة). وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً. كما استأنس الباحثان بمقابلة وكلاء الوزارة وعددهم (7) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بنسبة (68%) مقابل نسبة (32%) للمعارضين عليها.

وهدفت دراسة كاتري وآخرون (Khatri et al,2010) للتعرف إلى أثر الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلبة (بالفلبين). وقد بلغت عينة الدراسة (23) من القطاعات المدرسية واستخدم الباحث المنهج التحليلي بالمشح الاجتماعي. وأشارت أنه قد كان للإدارة المدرسية الذاتية تأثيراً إيجابياً على التحصيل الدراسي لدى الطلبة، كما قدم البحث ملمحاً أولياً عن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في شرق آسيا اعتماداً على المعلومات الخاصة بالإدارة المطروحة في هذا المجال.

أما دراسة أبو معمر (2009) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها. حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافز الذاتي على إيجاد أفكار جديدة ويطبّقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.

كما هدفت دراسة الغافري (2008) للتعرف إلى درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموجهين الإداريين والمعلمين ومديرو تلك المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (264) معلماً ومعلمة، بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف دراسته فقد استخدم أداتين في بحثه (استبانة، وأسئلة مقابلة

مفتوحة). وجاءت أهم نتائج دراسته لتؤكد بأن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. أما دراسة بوث (Botha, 2006) فقد هدفت إلى تحديد وتوضيح الدور القيادي لمدير المدرسة المدارة ذاتياً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة عدد من المدارس الثانوية في مقاطعة (كارتز)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مدرستين لكل منهما رأي حول موضوع الإدارة الذاتية، حيث ترى الأولى أن الإدارة المدرسية الذاتية هي نمط إداري فعال وناجح في تطوير المدارس، بينما ترى الأخرى أن الإدارة المدرسية الذاتية لم تحقق من النجاح إلا الحد الأدنى في تطوير المدارس. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً في أن الدور القيادي لمدير المدرسة يعد من أهم عوامل وجود علاقة ناجحة بين الإدارة المدرسية الذاتية وتطوير المدارس، وبذلك اعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة يُعد أساسياً من أبعاد الإدارة الذاتية الناجحة. وهدفت دراسة جراوي (Grauwe, 2004) للتعرف إلى الظروف التي تسهم فيها الإدارة المدرسية الذاتية في زيادة جودة المدرسة. وقد طبقت الدراسة على مدينة (كانبرا) بأستراليا، وبلغت عينة الدراسة (134) من مديري المدارس فيها، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي. وأشارت النتائج إلى أن الإدارة المدرسية الذاتية تساعد على زيادة جودة المدارس، وأن تنفيذها يحتاج إلى وضع بعض الاستراتيجيات لرفع قدرات المدرسة، والمديرين، والمجتمع المحلي والتي تتطلب تركيزاً واضحاً على رفع جودة المدارس والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية، كما أن هناك حاجة ملحة إلى الإدارة التي تهتم بتقديم الدعم للمدارس.

1- مشكلة الدراسة:

شهد التعليم العالي الفلسطيني اهتماماً ملحوظاً على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده لتتجاوب مع التغيرات والتطورات العالمية، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه قطاع التعليم في مجال الإدارة ومنها المركزية في العمل الإداري بسبب غياب سياسة واضحة ناظمة لتفويض الصلاحيات على كافة المستويات (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2017) وعمل هذا على تكريس النمط البيروقراطي في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، وبالرغم من المحاولات العديدة لتدعيم اللامركزية في العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية إلا أنها لم ترتقِ إلى المستوى المطلوب وتؤكد ذلك دراسة أبو معمر (2009) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد

اللامركزية في اتخاذ القرار، ومن هنا يظهر أهمية دراسة الإدارة الذاتية في جامعة فلسطين التقنية (خضوري) حيث أنها الجامعة الوحيدة الحكومية ولا تتمتع بالاستقلال الذاتي أسوأ بالجامعات الأخرى مما جعلها تتصف بالمركزية في عملها الإداري وخضوعها لأنظمة وقوانين محددة، مما دفع الباحثان إلى الاهتمام بمدخل إداري جديد للتعرف على درجة التطبيق للإدارة الذاتية في الجامعة لما يتميز به هذا المدخل في القدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع للمستويات العليا، وإشراك رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتطوير العمل الإداري بما يتناسب مع احتياجات الجامعة.

وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- ما واقع الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- ما هي الاقتراحات الخاصة بدعم الإدارة الذاتية في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغيرات: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

2- أهداف البحث: سعت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- التعرف إلى الاقتراحات الخاصة بدعم الإدارة الذاتية في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- تحديد أثر متغيرات: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

3- أهمية البحث:

1-3- أهمية نظرية (علمية):

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها لتزامنها مع الوقت الذي تشهد فيه فلسطين تحولاً من الإدارة المركزية إلى الإدارة الذاتية.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، وطلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الميدان.

2-3- أهمية تطبيقية (عملية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً كونها الدراسة الأولى التي تبحث في الإدارة الذاتية على مستوى الجامعة حسب علم الباحثان، الأمر الذي يعطها أهمية بالغة لما قد تُسفر عنه من نتائج قد تفيد القائمين على التعليم.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في هذا المجال حيث تكشف مدى تقبل عينة الدراسة للتغيير والتطوير في كفاءتها الإدارية، مما يجعل عملية التوصل إلى توصيات ومقترحات تساعد في عملية إعداد وتطوير برامج تدريبية عن الإدارة الذاتية للجامعات.

4- مفاهيم الدراسة:

يشتمل هذا البحث الحالي على مصطلحات أساسية هي:

1-4- الإدارة الذاتية: "شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المؤسسة التعليمية وحدة أساسية لصُنع القرار، ويعتمد على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المؤسسة التعليمية، وبين أعضاء المجتمع المحلي، باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية، وأيضاً تمكنهم من معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل" (حسين، 2006، ص. 14).

وعرفت كذلك بأنها "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المؤسسة التعليمية وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها. من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوعها لنظام فعّال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها" (العجمي، 2007).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها تقوم على تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية في الجامعة وقيام هذه الوحدات بالتشاركية بين جميع الأطراف داخل الجامعة في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف.

2-4- العمل الإداري: "هو التنسيق بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق إنجاز مهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك له صفة القياس" (الهوري، 2000، ص. 7).

وعرفت كذلك بأنها "وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة. وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة

والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة ومن هذه الوظائف التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة" (عبد الناصر وقريشي، 2011).

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها جميع الأعمال المحددة والمنسقة للوصول إلى تحقيق أهداف العمل الجامعي من خلال الوظائف التنظيمية وتكون مخرجاتها خاضعة للتقييم والقياس. 3-4- جامعة فلسطين التقنية (خضوري): هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الجامعة الحكومية الوحيدة في الضفة الغربية التي تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي، وتضم خمس كليات علمية وعدد من المراكز والمعاهد.

5- الدراسة الميدانية والإجراءات:

1-5- منهج الدراسة: تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، فهي تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري.

2-5- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (143) من رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة في جامعة فلسطين التقنية خضوري والبالغ عددهم (477) موظف ورئيس قسم، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018. وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية | المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 80 | 55.9% | سنوات الخدمة | 5 سنوات فأقل | 38 | 26.6% |
| | أنثى | 63 | 44.1% | | 6-10 سنوات | 47 | 32.9% |
| | المجموع | 143 | 100% | | 10 سنوات فأكثر | 58 | 40.6% |
| الوظيفة | رئيس قسم | 44 | 30.8% | المجموع | 143 | 100% | |
| | موظف إداري | 99 | 69.2% | / | / | / | / |
| | المجموع | 143 | 100% | / | / | / | / |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل | 114 | 79.7% | / | / | / | / |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--------|-----|---------------|
| / | / | / | / | 0.20.3 | 29 | ماجستير فأعلى |
| / | / | / | / | %100 | 143 | المجموع |

3-5- حدود البحث: يسير البحث في نطاق الحدود الآتية:

- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2018.

- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة فلسطين التقنية (خضوري).

- الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين ورؤساء الأقسام.

4-5- أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، وإلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وخاصة دراسة جبران والشمري (2011)، دراسة أبو معمر (2009). تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: تضمن الأول بيانات أولية عن المبحوثين تتعلق: بالجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. أما الجزء الثاني فقد تكون من أربعة مجالات وهي: التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار لدى العاملين. بلغ عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة.

- صدق أداة الدراسة وثباتها:

تحقق الباحثان من صدق المحتوى، بعرضها على ستة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، أكد المحكمون أن الأداة صادقة، بعد أن تم حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر. وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (35) فقرة، وفي صورتها النهائية من (32) فقرة، حيث تم حذف ثلاث فقرات بناءً على اتفاق أكثر من 80% من المحكمين على ملاءمة فقرات الاستبانة. أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تحقق الباحثان من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|-------|--------------------------------|-------------|--------------------|
| 1 | التنظيم الإداري | 12 | 0.87 |
| 2 | العمل الجماعي التشاركي | 6 | 0.88 |
| 3 | اتخاذ القرارات | 7 | 0.84 |
| 4 | الإبداع والابتكار لدى العاملين | 7 | 0.88 |

| | | | |
|------|--|---------------|---|
| 0.95 | | الدرجة الكلية | 5 |
|------|--|---------------|---|

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة تراوح بين (0.84-0.88)، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على (0.95) واعتبرت هذه القيمة دالة على ثبات الأداة.
5-5- إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة، ومن ثم حصر عينة الدراسة، والتنسيق مع جامعة فلسطين التقنية (خضوري)، للسماح لهم بتطبيق الدراسة. بعدها، قام الباحثان بتطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2018)، وبعد تحليل أداة الدراسة تم التوصل إلى النتائج ومن ثم التوصيات الخاصة بالدراسة.
6-5- المعالجة الإحصائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات كما تم إجراء اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).
6- نتائج الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول "ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال، والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين نتائج الجداول 3 و4 و5 و6 و7 ذلك. ومن أجل تفسير النتائج، اعتمدت القطع التالية للمتوسطات الحسابية كما يلي:

* منخفضة: (1-2.33)

* متوسطة: (2.34-3.67)

* مرتفعة: (أعلى من 3.67).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل

الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري

| الترتيب | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---------|--------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1 | التنظيم الإداري | 13.3 | 1.08 | 0.66 | متوسطة |
| 4 | الإبداع والابتكار لدى العاملين | 3.28 | 1.09 | 0.65 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|------|------|------|------------------------|---|
| متوسطة | 0.64 | 1.16 | 03.2 | العمل الجماعي التشاركي | 2 |
| متوسطة | 0.60 | 0.99 | 3.12 | اتخاذ القرارات | 3 |
| متوسطة | 0.64 | 1.14 | 3.22 | الأداة الكلية | |

يتضح من الجدول (3) أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت "متوسطة" على جميع المجالات والدرجة الكلية. ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أنه بالرغم من الجهود والتوجهات للتحويل إلى نمط الإدارة اللامركزية إلا أنها لم تصل للحد المقبول نتيجة الاحتفاظ من قبل الوزارة المسؤول المباشر عن الجامعات الحكومية ورئاسة الجامعة بالمركزية في جوانب عدة وعدم تفويض الصلاحيات والاحتفاظ في إصدار القرارات في الكثير من جوانب العمل المختلفة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2015) والتي أظهرت أن ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة، اتفقت مع دراسة الغافري (2008) والتي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية كانت متوسطة على جميع المجالات والدرجة الكلية.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال التنظيم الإداري

| الترتيب | الرقم بالاستبانة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | الدرجة |
|---------|------------------|---|-----------------|-------------------|------|--------|
| 1 | 9 | غياب المسؤولين لا يتسبب في إعاقة العمل. | 3.56 | 1.15 | 0.71 | متوسطة |
| 2 | 7 | حجم عمل الجامعة حث على تفويض للسلطات وتوزيع للاختصاصات في المستويات الإدارية. | 3.52 | 0.91 | 0.70 | متوسطة |
| 3 | 3 | توجد لدى الإدارة العليا استعدادية لتفويض السلطات حسب الاختصاصات. | 3.51 | 1.09 | 0.70 | متوسطة |
| 4 | 1 | تمنح الإدارة العليا الإدارات والدوائر | 3.41 | 1.06 | 0.68 | متوسطة |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|---|----|----|
| | | | | استقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية. | | |
| متوسطة | 0.68 | 0.98 | 3.41 | يوفر المسؤول قدرًا كافيًا من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمؤوسيه. | 8 | 5 |
| متوسطة | 0.67 | 1.17 | 3.36 | هناك تنسيق ما بين مديري الدوائر والإدارة العليا في ما يخص التعيين والترقية وتقييم الأداء. | 4 | 6 |
| متوسطة | 0.66 | 1.07 | 3.32 | يتوفر لدى العاملين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعمالهم. | 11 | 7 |
| متوسطة | 0.65 | 1.02 | 3.24 | هناك وضوح لحدود المسؤوليات وجهات المساءلة. | 6 | 8 |
| متوسطة | 0.65 | 1.06 | 3.23 | خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالجامعة. | 5 | 9 |
| متوسطة | 0.63 | 1.10 | 3.16 | أشعر أن القوانين والأنظمة المعمول بها تسهل تطبيق الإدارة الذاتية. | 12 | 10 |
| متوسطة | 0.63 | 1.19 | 3.13 | يمكن أن تنجز المعاملة في الأقسام الإدارية بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا. | 10 | 11 |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|---|---|----|
| متوسطة | 0.57 | 1.22 | 2.86 | معظم القرارات المتعلقة بإنجاز العمل تتخذ في المستويات الدنيا. | 2 | 12 |
| متوسطة | 0.66 | 1.08 | 3.31 | الدرجة الكلية | | |

يتضح من الجدول (4) أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري على مجال التنظيم الإداري كانت "متوسطة" على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86- 3.56)، ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة والذي يحتم الرجوع إلى المستويات العليا في جميع مشاكل العمل والعلاقات والخطوات التطويرية مما يحد في منح الصلاحيات وتفويضها للمستويات الدنيا.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال العمل الجماعي

التشاركي

| الترتيب | الرقم بالاستبانة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | الدرجة |
|---------|------------------|--|-----------------|-------------------|------|--------|
| 1 | 16 | توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل. | 3.37 | 1.02 | 0.67 | متوسطة |
| 2 | 18 | تهتم الإدارة العليا بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسون في الجامعة. | 3.30 | 1.07 | 0.66 | متوسطة |
| 3 | 15 | تحرص الإدارة العليا على العمل بروح الفريق في إنجاز العمل. | 3.20 | 1.16 | 0.64 | متوسطة |
| 4 | 17 | يتم إشراك العاملين في وضع وتحديد موازنة | 3.17 | 1.15 | 0.63 | متوسطة |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|--|----|---|
| | | | | الجامعة. | | |
| متوسطة | 0.63 | 1.09 | 3.13 | يتم إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد سياسات الجامعة. | 13 | 5 |
| متوسطة | 0.61 | 1.14 | 3.04 | تميل القيادات العليا بالجامعة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة. | 14 | 6 |
| متوسطة | 0.64 | 1.16 | 3.20 | الدرجة الكلية | | |

يتضح من خلال الجدول (5) أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري على مجال العمل الجماعي التشاركي كانت "متوسطة" على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04-3.37)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى التعامل مع الخطط الخاصة بالعمل داخل الجامعة والمشكلات الجوهرية ورسم السياسات الخاصة بالعمل بشكل مركزي وبأسلوب الإملاءات دون مشاركة العاملين داخل الجامعة لارتباط الجامعة بشكل مباشر مع الوزارة كونها الجامعة الوحيدة الحكومية في الضفة الغربية بفلسطين.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال اتخاذ القرارات

| الترتيب | الرقم بالاستبانة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | الدرجة |
|---------|------------------|---|-----------------|-------------------|------|--------|
| 1 | 20 | يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير الأعمال. | 3.32 | 1.07 | 0.66 | متوسطة |
| 2 | 24 | يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات. | 3.19 | 1.01 | 0.64 | متوسطة |
| 3 | 22 | الثقافة الإدارية السائدة تعطي العاملين الفرصة | 3.13 | 0.99 | 0.63 | متوسطة |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|--|----|---|
| | | | | لحل مشاكلهم بأنفسهم. | | |
| متوسطة | 0.62 | 1.01 | 3.09 | توفر الإدارة للمرؤوسين التغذية المرتدة التي تساعدهم في سرعة اتخاذ القرار. | 21 | 4 |
| متوسطة | 0.62 | 1.02 | 3.07 | يتمتع العاملون الإداريون بدرجة من الاستقلالية والحريّة في اتخاذ القرارات. | 19 | 5 |
| متوسطة | 0.61 | 1.09 | 3.05 | يلجأ متخذو القرار إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها. | 23 | 6 |
| متوسطة | 0.61 | 1.08 | 3.02 | تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحقيق الأهداف. | 25 | 7 |
| متوسطة | 0.60 | 0.99 | 3.12 | الدرجة الكلية | | |

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري على مجال اتخاذ القرارات كانت "متوسطة" على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.02- 3.32)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى احتكار الإدارة العليا في اتخاذ القرار في كثير من الجوانب الإدارية دون الرجوع للقاعدة وخصوصا القرارات الخاصة بالسياسات العامة أما القرارات الميدانية فيتم الرجوع إلى المرؤوسين من خلال المشاورة وتفويض الصلاحيات أي أن هناك لامركزية محدودة في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال الإبداع والابتكار لدى العاملين

| الترتيب | الرقم بالاستبانة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | الدرجة |
|---------|------------------|---|-----------------|-------------------|------|--------|
| 1 | 29 | ثقافة التعرف على طبيعة العمل لدى العاملين يعكس مدى قدرتهم على حل المشكلات المعقدة التي تواجههم. | 3.70 | 0.85 | 0.74 | متوسطة |
| 2 | 30 | يشجع الرؤساء مرؤوسهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم. | 3.34 | 1.06 | 0.67 | متوسطة |
| 3 | 26 | تشجيع المبادرة والإبداع بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة. | 3.26 | 1.13 | 0.65 | متوسطة |
| 4 | 32 | تتيح الإدارة للعاملين اتخاذ حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل بأنفسهم. | 3.22 | 1.07 | 0.64 | متوسطة |
| 5 | 31 | تعمل الإدارة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لإكسابهم مهارات تؤدي إلى الإبداع. | 3.20 | 1.05 | 0.64 | متوسطة |
| 6 | 27 | التفكير في حلول غير | 3.16 | 1.04 | 0.63 | متوسطة |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|---|----|---|
| | | | | تقليدية للمشكلات التي تواجهها الجامعة ويؤدي إلى الحلول الابتكارية. | | |
| متوسطة | 0.63 | 1.03 | 3.13 | القيام بتنمية القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا من قبل الإدارة العليا. | 28 | 7 |
| متوسطة | 0.65 | 1.09 | 3.28 | الدرجة الكلية | | |

يتضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري على مجال الإبداع والابتكار لدى العاملين كانت "متوسطة" على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13-3.70)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى وجود نوع من البيروقراطية في الأعمال الإدارية وأن هناك روتين في التعامل مع المشاكل الإدارية المختلفة دون الاهتمام بابتكار أشكال إدارية جديدة للتعامل مع ما هو جديد وطارئ في العمل الإداري.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نصه: ما واقع الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟ وللإجابة على السؤال تم حصر الإجابات التي اتفق عليها أكثر من 50% من عينة الدراسة وهي كما يلي:

- لا يوجد محفزات تساعد الموظفين على إبراز قدراتهم الإدارية والمهنية وتشعرهم بالاستقلال وحرية المبادرة والابتكار.

- الإدارة الذاتية في جامعة خضوري غير مرضيه ولا تمثل إلا الحد الأدنى منها.

- الإدارة الذاتية محدودة نظراً لأن جامعة خضوري جامعة حكومية قابله قراراتها للتقويم والتنقييم والمسائلة.

- لا يمكن اتخاذ القرارات إلا بالرجوع إلى الإدارة العليا وهذا يتطلب وقت وجهد بسبب البيروقراطية.

- تحتاج إلى المزيد من تطوير الخطط وتحديث النظام ومضاعفة المشاركة في الإدارة.

- يوجد سلطة على الموظفين في قوانين العمل وعدم الحرية الكافية في اتخاذ القرارات

- لا يوجد بروتوكولات واضحة للتعامل مع الإدارة الذاتية.

- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شحاده (2014) والتي أظهرت أن هناك ضعف في واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نصه: ما هي الاقتراحات الخاصة بدعم الإدارة الذاتية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظركم؟ وللإجابة على السؤال تم حصر الإجابات التي اتفق عليها أكثر من 50% من عينة الدراسة وهي كما يلي:
 - منح الصلاحيات للمدراء بما يضمن تسيير العمل بشكل جيد.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحفيز الإبداع والمبادرة.
 - تشجيع العمل بروح الفريق بين الموظفين.
 - تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً.
 - تبني نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي تعتمد على قاعدة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الإدارة الذاتية.
 - دعم الدائرة على عمل أقسام وشعب لديها وهذا يعمل على توزيع العمل بشكل واضح ودعم العمل الجماعي لدى الدائرة، وكذلك يعمل على المشاركة في اتخاذ القرار السليم وفي توزيع الأعمال فيها.
 - يجب أن يكون جلسة أسبوعية لمناقشة الأعمال المقترحة.
 - العمل على استقلالية إدارة الجامعة وأن تكون قراراتها بعيدة عن التبعية لوزارة التربية والتعليم العالي.
 - دعم وتطوير الموظف الإداري في كافة المجالات.
 - منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرار.
 - العمل على إدارة الوقت بشكل جيد.
 - وضع الخطط والأهداف الواضحة والبيئة للعمل.
 - التواصل مع الجامعات الأخرى للاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة الذاتية.
 - عمل دورات للاستقلال الإداري واتخاذ القرارات للعاملين.
 - عمل ندوات توعوية للموظفين والمرؤوسين من أجل تطوير وتنمية الإدارة الذاتية.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ثيدا وجوي (Thida & Joy, 2012) والتي أظهرت إلى ضرورة إعداد مديري المدارس واكسابهم كافة المهارات والمعارف اللازمة من خلال برامج ونشاطات فعالة يتشارك فيها كافة العاملين في المدرسة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: الذي كان: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغيرات: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغير الجنس. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار (ت).
الجدول رقم (8): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير الجنس

| الدلالة | قيمة (ت) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | المجال |
|--|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------------------------------|
| 0.42 | 2.22 | 141 | 0.66 | 3.42 | 80 | ذكر | التنظيم الإداري |
| | | | 0.73 | 3.16 | 63 | أنثى | |
| 0.31 | 0.75 | 141 | 0.91 | 3.25 | 80 | ذكر | العمل الجماعي التشاركي |
| | | | 0.84 | 3.14 | 63 | أنثى | |
| 0.36 | 0.50 | 141 | 0.77 | 3.15 | 80 | ذكر | اتخاذ القرارات |
| | | | 0.72 | 3.09 | 63 | أنثى | |
| 0.12 | 0.83 | 141 | 0.81 | 2.34 | 80 | ذكر | الابداع والابتكار لدى العاملين |
| | | | 0.77 | 3.23 | 63 | أنثى | |
| 0.09 | 1.36 | 141 | 0.68 | 2.31 | 80 | ذكر | الدرجة الكلية |
| | | | 0.68 | 3.16 | 63 | أنثى | |
| * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) | | | | | | | |

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن القوانين والأنظمة والسياسات العامة للجامعة هي موجهة لجميع الموظفين بغض النظر عن جنس الموظف. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2015) والتي أظهرت وجود فروق على متغير الجنس لصالح الذكور.

أما بالنسبة إلى متغير الوظيفة فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغير الوظيفة. ويبين الجدول (9) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير الوظيفة

| الدلالة | قيمة (ت) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الوظيفة | المجال |
|--|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|------------|--------------------------------|
| 0.15 | 1.76 | 141 | 0.62 | 3.46 | 44 | رئيس قسم | التنظيم الإداري |
| | | | 0.73 | 3.24 | 99 | موظف إداري | |
| 0.38 | 1.93 | 141 | 0.80 | 3.42 | 44 | رئيس قسم | العمل الجماعي التشاركي |
| | | | 0.90 | 3.11 | 99 | موظف إداري | |
| 0.09 | 0.87 | 141 | 0.63 | 3.21 | 44 | رئيس قسم | اتخاذ القرارات |
| | | | 0.79 | 3.09 | 99 | موظف إداري | |
| 0.04 | 1.12 | 141 | 0.66 | 3.40 | 44 | رئيس قسم | الابداع والابتكار لدى العاملين |
| | | | 0.84 | 3.24 | 99 | موظف إداري | |
| 0.02 | 1.63 | 141 | 0.58 | 2.38 | 44 | رئيس قسم | الدرجة الكلية |
| | | | 0.72 | 3.18 | 99 | موظف إداري | |
| * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) | | | | | | | |

يتضح من الجدول (9) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير الوظيفة على الدرجة الكلية ومجال الابداع والابتكار لدى العاملين وكانت الفروق لصالح رئيس قسم ويعزو الباحثان سبب ذلك الى

وجود معايير لتعيين رؤساء الأقسام وهي القدرة على الإبداع والابتكار وامتلاك مهارات إدارية مميزة والخضوع للعديد من الاجتماعات والدورات وكذلك الارتباط المباشر مع المسؤولين مما يحظى بنوع من الاستقلالية في العمل الإداري واتخاذ القرارات. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2015) والتي أظهرت فروق لمتغير طبيعة العمل وكانت الفروق لصالح وكيل ومدير جامعة، واختلف مع نتائج دراسة شحاذه (2014) والتي أظهرت بعدم وجود فروق على متغير طبيعة العمل.

أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لكشف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول (10) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل

الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| الدلالة | قيمة (ت) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المجال |
|---------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------------|
| 0.20 | 1.81 | 141 | 0.68 | 3.36 | 114 | بكالوريوس فأقل | التنظيم الإداري |
| | | | 0.75 | 3.10 | 29 | ماجستير فأعلى | |
| 0.25 | 1.31 | 141 | 0.88 | 3.25 | 114 | بكالوريوس فأقل | العمل الجماعي التشاركي |
| | | | 0.84 | 3.01 | 29 | ماجستير فأعلى | |
| 0.37 | 1.36 | 141 | 0.76 | 3.17 | 114 | بكالوريوس فأقل | اتخاذ القرارات |
| | | | 0.67 | 3.96 | 29 | ماجستير فأعلى | |
| 0.68 | 2.33 | 141 | 0.79 | 3.37 | 114 | بكالوريوس فأقل | الابداع والابتكار لدى العاملين |
| | | | 0.74 | 2.99 | 29 | ماجستير فأعلى | |
| 0.82 | 1.93 | 141 | 0.68 | 3.30 | 114 | بكالوريوس فأقل | الدرجة الكلية |
| | | | 0.68 | 3.03 | 29 | ماجستير فأعلى | |

$(\alpha = 0.05)$ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة *

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية

خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى خضوع جميع الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية المختلفة لنفس الدورات والسياسات وظروف العمل.

أما بالنسبة إلى متغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. والجدول (11) يبين نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA).

الجدول (13) نتائج تحليل التباين لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التنظيم الإداري | بين المجموعات | 0.18 | 2 | 0.09 | 0.18 | 0.83 |
| | داخل المجموعات | 70.68 | 140 | 0.50 | | |
| | المجموع | 70.87 | 142 | | | |
| العمل الجماعي التشاركي | بين المجموعات | 1.09 | 2 | 0.54 | 0.69 | 0.49 |
| | داخل المجموعات | 109.70 | 140 | 0.78 | | |
| | المجموع | 110.80 | 142 | | | |
| اتخاذ القرارات | بين المجموعات | 1.01 | 2 | 0.50 | 0.90 | 0.40 |
| | داخل المجموعات | 78.34 | 140 | 0.56 | | |
| | المجموع | 79.36 | 142 | | | |
| الابداع والابتكار لدى العاملين | بين المجموعات | 1.04 | 2 | 0.52 | 0.82 | 0.44 |
| | داخل المجموعات | 88.90 | 140 | 0.63 | | |
| | المجموع | 88.95 | 142 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 0.21 | 2 | 0.10 | 0.22 | 0.79 |
| | داخل المجموعات | 66.95 | 140 | 0.47 | | |
| | المجموع | 67.17 | 142 | | | |

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري في جامعة فلسطين التقنية

خضوري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن الموظف سواء كان يمتلك سنوات خبرة قصيرة أو طويلة يعيش في نفس ظروف العمل ويتلقى نفس التعليمات ضمن محددات معينه. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2015) والتي أظهرت أن هناك فروق على متغير عدد سنوات الخدمة لصالح 15 سنة فأكثر.

- استنتاجات البحث:

تطرق البحث إلى موضوع ومدخل جديد في الإدارة التربوية وهو مدخل الإدارة الذاتية والذي يدعم الاستقلالية واللامركزية في العمليات الإدارية وقد تم تصميم أداة دراسة وهي عبارة عن استبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتكونت من أربعة مجالات وهي التنظيم الإداري، والعمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات والإبداع والابتكار لدى العاملين، واستخدمت الدراسة الأسئلة المفتوحة للتعرف على واقع الإدارة الذاتية في جامعة فلسطين التقنية خضوري والاقتراحات الخاصة بدعم الإدارة الذاتية. وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول جميع المجالات والدرجة الكلية على درجة متوسطة، وأظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الوظيفة لصالح رئيس قسم، وعدم وجود فروق لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت كذلك أن الإدارة الذاتية محدودة وهناك مركزية في الكثير من العمل الإداري، وكانت أهم الاقتراحات التي تبنتها الدراسة هي منح الصلاحيات وتشجيع وتحفيز العاملين، وتشجيع ودعم العمل الجماعي وفيما يلي أهم التوصيات التي تبنتها الدراسة والمبنية من نتائج الدراسة:

- التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة؛ تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- العمل على تطوير النظام الإداري في جامعة خضوري بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات وتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.
- تشجيع العمل الجماعي التشاركي من خلال المشاركة الجماعية في وضع الخطط وتبني المقترحات وتحديد السياسات للجامعة.
- العمل على تعزيز سهولة تبني واتخاذ القرارات بشكل ييسر العمل ويحقق الاهداف.
- تشجيع الإبداع والابتكار لما له دور في تيسير الأعمال من خلال حلول إبداعية لمشاكل العمل.
- عقد دورات وندوات تعمل على إظهار أهمية الإدارة الذاتية وتنميتها في العمل الإداري.
- التواصل مع مؤسسات التعليم العالي للاستفادة من خبراتها في مجال الإدارة الذاتية.
- العمل على تطوير قدرات العاملين وتمكينهم في العمل الإداري الذاتي.

- قائمة المراجع:

- أبو معمر، صفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخطيب، أحمد ورداح الخطيب. (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، أريد: عالم الكتب الحديث.
- الخطيب، أحمد ومعايقه، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات، الأردن: عالم الكتب الحديثة.
- الشريف، مها. (2015). الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.
- العجيجي، محمد حسنين (2007). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، عمان: دار المسيرة.
- الغافري، جمال سالم. (2008). درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الهواري، سيد. (2000). الإدارة: الأصول والأسس العلمية، ط4، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الياس، مي. (2014). التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- جبران، علي والشمري، راضي. (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 38(4)، ص ص 1323-1343.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- شحاذه، يوسف. (2014). واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ، 2(209)، ص ص 357-378.
- طالب، علي. (1435هـ). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض.

- طعيمة، رشدي والبيلاوي، حسن وسليمان، سعيد والنقيب عبد الرحمن وسعيد، محسن والبنديري، محمد وعبد الباقي، مصطفى. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عماد: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد العليم، أسامه والشريف، عمر. (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الناصر، موسى وقريشي، محمد. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة- بسكرة- الجزائر)، مجلة الباحث، 2(9)، ص ص 87-100.
- علي، أسامه ورجب، مصطفى. (2010). الإدارة المدرسية الذاتية، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2018 النسخة المطورة للاستراتيجيات القطاعية الثالثة للتعليم، رام الله: قسم التخطيط
- Botha, N. (2006). Leader in School-Based Management-A case studying selected schools, Journal of education, South Africa. V26 Issue3, pp.341-354.
- Grauwe, A. D., (2004). School-based Management (SBM). Does it improve quality? United Nations educational, Scientific and Cultural Organization, pp.1-14.
- Khatri, N, Cristina L, Shreyasi J, (2010). The effects of school-based management in the Philippines: An initial assessment using administrative data, policy Research Working paper, pp. 1-29.
- Thida, k & joy, C (2012). Exploring the implementation of school-based management in selected public school in Cambodia: A multiple case study, The Asian Conference on education, Osaka, japan.
- Vally, V &Daud, K (2015). " The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration". Procedia - Social and Behavioral Science 693 - 700.
- yasin, B &yusuf, y (2014). "The policy Outcomes and Feasibility of school - based Management in Aceh, Asia Pacific Journal of Educational development, PP. 21-32.