# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
## كلية الدراسات العليا


# أثر قانون الخدمة المدنية والعمليات الإدارية على الأداء الإداري في فلسطين
## دراسة وصفية تحليلية في الفترة من 1998م إلى2005م

رسالة دكتوراة في الإدارة العامة


**إعداد الطالب**

***صّباح سعد الدين عمر العلمي***

**إشراف**

**بروفسير دكتور *علي عبدالله الحاكم***



**1426 هـ - 2005م**

بسم الله الرحمن الرحيم

# "وقـــل رب زدنـــي علمـــا"

صدق الله العظيم

- إهداء.
- شكر وتقدير.
- **Thesis Abstract**
- ملخص الدراسة.
- قائمة المحتويات.
- قائمة الجداول.
- قائمة الأشكال.

# الإهـــــــــــــــــــــداء ...

إلى والدي رحمه الله بإذنه تعالى ...
إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها ...
إلى إخواني ... إلى أخواتي ...
إلى زوجي وأبنائي * سعد الدين * عدنان * ياسمين *
إلى من ألهمني الطموح ... والتحدي ...
إلى فلسطين الحبيبة ... أرض الرباط ... إلى الشهداء ...
إلى كل باحث علم ومعرفة ...
إلى كل إنسان شريف مد يد العون لإنجاز هذه الدراسة ...
إلى كل شهيد سقطت دماؤه الطاهرة على أرض الأقصى المباركة ...
إلى المجلس التشريعي الفلسطيني ... دوحة الديمقراطية
إلى جامعة الأزهر ... الصرح ... النبراس ...
إليهم جميعاً أُهدي هذا العمل وأسأل الله عز وجل أن أكون قد وفقت فيه وجعله المولى عز وجل في ميزان حسناتي ...

الباحث

# ... شـــكـــــــــر وتـــقـــــديـــــــر ...

"لا يشكر الله عز وجل من لا يشكر الناس"...، الشكر والتقدير والامتنان موفورون لمعالي البروفيسور الدكتور على عبد الله الحاكم الذي تولىمشكوراً الاشراف على هذه الدراسة، وكان لتوجيهاته القيّمة بالغ الأثر في إثرائها واغنائها، ومعالي البروفيسور الدكتور خالد سر الختم، ومعالي البروفيسور الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن.

وأقدم الشكر العميم والعرفان بالجميل لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العريقة ومنتسبيها، التي أتاحت لي الفرصة لاكمال دراستي العليا بها، والذي أتشرف بأن أحمل درجة الدكتوراة من هذه الجامعة العريقة ومن هذا البلد الطيب المعطاء، بلدي السودان البلد العربي الأصيل.

والشكر موصول لخالتي الدكتورة عدوية العلمي، مثلي الأعلى في الاجتهاد والتحصيل العلمي، ولـلأخ إبراهيم رضوان الذي لم يدّخر جهداً في مساعدتي حيثما طلبت، وكان لملاحظاته ومجهوداته الجمّة أثرٌ كبيرٌ في نفسي قبل رسالتي، والأخ الأستاذ الدكتور صادق أبو سليمان لمراجعته الرسالة لغوياً، والدكتور حازم سكيك، والدكتور ناجي سكر، والأخ هاشم كسّاب، والأخ حسن الخضري، والأخ منذر شعشاعة لتشجيعهم ومؤازرتهم لي أثناء دراستي، والأخ الأستاذ ياسر العلمي الذي أسهم مساهمة فاعلة في عملية توزيع الاستبيان وكذلك الأخ فارس عبدو، والأخ كمال أبو سليمان، والأخ فواز السوسي، والأخ سفيان برزق، والأخ عائد الربعي، والأخ أكرم الجرو، والأخ خضر طه، والأخ أكرم الحتو، لما قدموه من خدمات ونصائح جليلة، والأخ عمران البحطيطي، الذي أهدى إليّ ملاحظات سديدة للبحث، والأخ محمد طومان، والأخ رفيق أبو ضلفة، لما قدموه من نصائح قيّمةوأخيراً وليس آخراً، الأخ يحي مسعود (أبو العبد)الذي ما ادخر جهداً في مساعدتي حينما وأينما طلبت، وكافة موظفي جامعة الأزهر العريقة، كلٌ باسمه وصفته لما أسدوه وقدموه من خدمات جليلة لأجل العلم والبحث والدراسة.

# البـاحـث

# Thesis Abstract

In this study, due to the importance and vitality of the Administrative Performance on different administrative levels (high, middle and low levels).

This study aimed to be acquainted with the effect of legislative frames of laws, which promulgated by the Legislative Authority (Palestinian Legislative Council) of the Palestinian Authority; and promulgated different kinds of legislative which promulgated by the Government about the administrative performance in Palestine through the years 1998 to 2005.

The Government did that through the measurment of the effect of those laws on the administrative operations of planning, organizing, directing and control.

This study has based on several hypotheses as follows:

- Presence of a corrolation coefficient and relationship that have statistical indication between the Legislative frame and Administrative Operation of civil service in Palestine, and the Administrative Performane in Public Institutions in Palestine.
- Presence of a corrolation coefficient and relationship between the Legislative frame and Administrational Operation for civil service in Palestine.
- Presence of a corrolation coefficient and relationship between the criterions of the Administrative Performance in the Governmental Institutions in Palestine and

the Legislative frames and the Adinistrational Operations.

For the purposes of this study and the examination of the hypotheses, the researcher used the descriptive – analytical approach. The researcher gathered data and information from its sources, from Law and in all Administrative levels, as of the latests, the researcher used random sample of 10% of the research society. The researcher used the sample from four Governmental Ministries to analyse data and test the hypotheses about the Administrative Performance in the Governmental Ministries in different Administrative levels.

The researcher used the (SPSS) statistical program to discover and acknowledge the strength factors and weak ones in the chosen randomly by the researcher, they are as follows:

- Administrative Planning.
- Administrative Problems - Solving and Decision Making.
- Administrative Organization.
- Administrative Delegation.
- Administrative Leadership.
- Administrative Communication.
- Administrative Control.
- Administrative Hiring.
- Measuring Administrative Performance and Promoting.
- Legislative Frames.

This study aimed to acknowledge the influence of Legislations and Laws on Civil Service and the Administrative Performance in Palestine in the period of 1998 to 2005, to elevate the civil service operations in Palestine.

This Thesis contains five Chapers. An Introductory Chapter took place before them. The First Chapter

talked about: Public Administrative as a whole, the different Theories of Administration, the Operations of Administration.

The Seconed Chapter: deals with the frame - work of Legislations and Laws of the Civil Service.

The Third Chapter: speaks about the Previous studies. The Forth Chapter: stated the procedures of the study. The Fifth Chaptre: contained the recomindations and Suggistions of the study.

To prove the Questions, hypotheses and aimes of the study, the researcher built a Questioneer to examine it on the employees, and to collect and gother data from the employees of the study in the different Ministries, different levels of the Administration.

# ملخص الدراسة


نظراً لما للأداء الإداري على المستويات الإدارية المختلفة، العليا والوسطى والدنيا، من أهمية وحيوية، وما يؤدي إليه من نتائج خطيرة قد تطور أو تعيق خطط التنمية بالبلد المعّنى. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعّرف على أثر الإطار التشريعي (قانون الخدمة المدنية)، المتمثل في القوانين التي يقرها المجلس التشريعي للسلطة الفلسطينية وغيرها من التشريعات الثانوية التي تصدرها الحكومة للأداء الإداري في فلسطين في الفترة ما بين 1998م حتى 2005م، وذلك من خلال قياس أثر هذه القوانين على العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

لقد ارتكزت هذه الدراسة على عدة فرضيات هي كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإطار التشريعي (قانون الخدمة المدنية) والعمليات الإدارية للخدمة المدنية في فلسطين وبين مستوى الأداء الإداري في المؤسسات العامة في فلسطين.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين الإطار التشريعي والعمليات الإدارية للخدمة المدنية في فلسطين.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير التي يقوم عليها الأداء الاداري للعاملين في المؤسسات الحكومية في فلسطين وبين الاطار التشريعي والعمليات الادارية.

ولأغراض هذه الدراسة واختبار الفرضيات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتجميع المعلومات من مصادرها من القانون والمزاولين، وبالنسبة لهذه الأخيرة، فقد استخدم الباحث عينة تعادل (10%)من مجتمع البحث، ثم اختار الباحث هذه العينة اختياراً عشوائياً، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخدم الباحث الحزمة الاحصائية في هذا المضمار لمعرفة عوامل القوة والضعف في المحاور المختارة من قبل الباحث.

فقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، تم قبلها وضع فصل تمهيدي تمثل في الإطار العام للدراسة، وقد تضمن المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، منهج الدراسة ومصطلحات الدراسة.

وقد جاء الفصل الأول: حول الإطار النظري لدراسة الإدارة العامة، واحتوى على ثلاثة مباحث، الأول: الإدارة العامة "مفاهيم وتعاريف"، والثاني: حول نظريات الإدارة العامة المختلفة، الثالث: العمليات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة، وهي ستة مطالب، الأول: التخطيط،

الثاني: التنظيم، الثالث: التوجيه، الرابع: الرقابة، الخامس: التفويض الإداري، والسادس: قياس الأداء الإداري.

أما الفصل الثاني، فقد احتوى الإطار التشريعي والإطار الإداري للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية، وجاء في أربعة مباحث، الأول: دراسة تاريخية عن الوضع القانوني والإداري في فلسطين، الثاني: الإطار التشريعي للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية، الثالث: الإطار الإداري للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية، الرابع: دراسة مقارنة للخدمة المدنية في بعض الدول العربية والأجنبية، مع التحليل، وقد تضمن المبحث الرابع ثمانية مطالب: الأول: جهاز الخدمة المدنية في السلطة الفلسطينية "ديوان الموظفين العام"، الثاني: جهاز الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية، الثالث: جهاز الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية "الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"، الرابع: الجهاز المركزي للخدمة المدنية في دولة الامارات العربية المتحدة، الخامس: جهاز الخدمة المدنية في بريطانيا، السادس: جهاز الخدمة المدنية في فرنسا، السابع: الجهاز المركزي للخدمة المدنية في ألمانيا، والثامن: رؤية الباحث حول الدراسة المقارنة "تعليق عام على الدراسات السابقة".

وقد جاء اختيار الباحث لأجهزة الخدمة المدنية سواءً الدول العربية أو الأجنبية، لدراسة تلك الأجهزة من حيث القوة أو الضعف، الايجابيات والسلبيات، المحاسن والمثالب، وذلك لتمكين القائمين على جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني تجنب عوامل الضعف أو السلبيات أو المثالب في جهاز الخدمة المدنية في فلسطين، ليبدأ القائمين على هذا الجهاز من حيث انتهى الآخرون لا من نقطة الصفر، وليكون منهج بناء لتطوير وتقوية وتحسين أداء جهاز الخدمة المدنية في فلسطين بكافة ما يحتويه من موارد بشرية ومادية.

وأتى بعد ذلك الفصل الثالث: واحتوى على الدراسات السابقة، والفصل الرابع: تحدث عن الطريقة والإجراءات العملية لدراسة، وقد احتوى على، أولاً: حدود الدراسة، ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة، ثالثاً: أداة الدراسة "إعداد استبيان الدراسة"، تصميم استمارة الدراسة بمحاورها آتية الذكر وهي: عشرة محاور:

1. الأول: ممارسة التخطيط الإداري.
2. الثاني: حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.
3. الثالث: القيام بالتنظيم الإداري.
4. الرابع: التفويض الإداري.
5. الخامس: القيادة الإدارية.
6. السادس: الإتصال الإداري.
7. السابع: الرقابة الإدارية.
8. الثامن: التعيين.

9. التاسع: قياس الأداء الإداري والترقية.
10. العاشر: الإطار التشريعي.

رابعاً : منهج الدراسة والأساليب الإحصائية (المعالجات الإحصائية).

ثم، أخيراً، الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق الاستبيان على عينة البحث، إلى جانب عرض النتائج، تحليل النتائج، أسئلة المقابلة، والتعليق العام على نتائج الدراسة، وتوصيات الدراسة، والخلاصة.

# قـائـمـــة المـحـتـويـــات


| الموضـــوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| 1. إهداء. | د |
| 2. شكر وتقدير. | هـ |
| 3. Thesis Abstract. | و |
| 4. ملخص الدراسة. | ط |

| | |
|---|---|
| 5. قائمة المحتويات. | ل |
| 6. قائمة الجداول. | س |
| 7. قائمة الأشكال. | ق |
| **الإطار العام للدراسة:** | 1 |
| 1. مقدمة. | 1 |
| 2. مشكلة الدراسة. | 3 |
| 3. أسئلة الدراسة. | 3 |
| 4. أهمية الدراسة. | 4 |
| 5. أهداف الدراسة. | 5 |
| 6. فروض الدراسة. | 5 |
| 7. منهج الدراسة. | 5 |
| 8. مصادر المعلومات. | 6 |
| 9. الدراسات السابقة | 6 |
| 10. نموذج الدراسة | 12 |
| 11. مصطلحات الدراسة. | 12 |
| **الفصل الأول - الإطار النظري:** | 14 |
| **المبحث الأول -** الإدارة العامة (مفاهيم وتعاريف). | 15 |
| **المبحث الثاني –** مدارس ونظريات الإدارة العامة. | 38 |
| **المبحث الثالث –** العمليات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة. | 49 |
| **المطلب الأول** - التخطيط. | 50 |
| **المطلب الثاني** - التنظيم. | 69 |
| **المطلب الثالث** - التوجيه. | 88 |
| **المطلب الرابع** - الرقابة. | 114 |
| **المطلب الخامس** - التفويض الإداري. | 135 |
| **المطلب السادس** - قياس الأداء الإداري. | 142 |
| **الفصل الثاني - الأطار التشريعي والإطار الإداري للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية:** | 147 |
| **المبحث الأول -** دراسة تاريخية عن الوضع القانوني والإداري في | 149 |

| | |
|---|---|
| فلسطين. | |
| **المبحث الثاني -** الإطار التشريعي للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية. | 155 |
| **المبحث الثالث -** الإطار الإداري للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية. | 189 |
| **المبحث الرابع -** دراسة مقارنة لأجهزة الخدمة المدنية في بعض الدول العربية والأجنبية. | 198 |
| **المطلب الأول**: جهاز الخدمة المدنية في السلطة الفلسطينية (ديوان الموظفين العام). | 201 |
| **المطلب الثاني**: جهاز الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية. | 204 |
| **المطلب الثالث**: جهاز الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة). | 209 |
| **المطلب الرابع**: الجهاز المركزي للخدمة المدنية في دولة الامارات العربية المتحدة. | 214 |
| **المطلب الخامس**: جهاز الخدمة المدنية في بريطانيا. | 221 |
| **المطلب السادس**: جهاز الخدمة المدنية في فرنسا. | 223 |
| **المطلب السابع**: الجهاز المركزي للخدمة المدنية في ألمانيا. | 225 |
| **المطلب الثامن**: رؤية الباحث حول الدراسة المقارنة (تعليق عام على الدراسات السابقة). | 227 |
| **الفصل الثالث – الطريقة والإجراءات العملية للدراسة:** | 230 |
| **ولاً -** حدود الدراسة. | 231 |
| **ثانياً** – منهج الدراسة. | 231 |
| **ثالثاً -** مجتمع الدراسة. | 231 |
| **رابعاً** – عينة الدراسة. | 233 |
| **خامساً** – صدق الاستبيان. | 239 |
| **سادساً -** المعالجات الاحصائية (الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة). | 253 |
| **الفصل الرابع - عرض وتحليل نتائج الدراسة:** | 254 |

| | |
|---|---|
| **ولاً -** عرض النتائج. | 255 |
| **ثانياً -** تحليل النتائج. | 256 |
| **ثالثاً –** أسئلة المقابلة والإجابة عليها. | 293 |
| **رابعاً –** تعليق عام على الدراسة. | 297 |
| **خامساً –** توصيات الدراسة. | 298 |
| **سادساً -** الخلاصة. | 305 |
| ▪ **قائمة مراجع الدراسة.** | 306 |
| ▪ **الملحق.** | 1 |


# فهـــــرس الجـــــــداول


| الجـــدول | رقم الصفحة |
|---|---|
| 1. جدول رقم (1) الموزع والمسترد والتالف والصافي الخاضع للتحليل من الاستبيانات الموزعة على الوزارات – أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة. | 233 |
| 2. جدول رقم (2) الموزع والمسترد والتالف والصافي الخاضع للتحليل من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة. | 233 |
| 3. جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس. | 234 |
| 4. جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل. | 234 |
| 5. جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الوزارة. | 234 |

| | |
|---|---|
| 6. جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الوظيفة. | 235 |
| 7. جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الوزارة ومستوى الوظيفة. | 235 |
| 8. جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة. | 235 |
| 9. جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر. | 236 |
| 10. جدول رقم (10) محكمو الاستبيان. | 236 |
| 11. جدول رقم (11) عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاوره. | 239 |
| 12. جدول رقم (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول (ممارسة التخطيط الإداري). | 240 |
| 13. جدول رقم (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (حل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية). | 241 |
| 14. جدول رقم (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث (القيام بالتنظيم الإداري). | 241 |
| 15. جدول رقم (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الرابع (التفويض الإداري). | 242 |
| 16. جدول رقم (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور الخامس (القيادة الإدارية). | 243 |
| 17. جدول رقم (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور السادس (الاتصال الإداري). | 244 |
| 18. جدول رقم (18) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية. | 245 |
| 19. جدول رقم (19) معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبيان، وكذلك الاستبيان ككل قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل. | 246 |
| 20. جدول رقم (20) معاملات طريقة (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل. | 247 |
| 21. جدول رقم (21) عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاوره. | 248 |
| 22. جدول رقم (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول (الرقابة الإدارية). | 248 |
| 23. جدول رقم (23) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع | 249 |

| | |
|---|---|
| الدرجة الكلية للمحور الثاني (التعيين). | |
| 24. جدول رقم (24) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث (قياس الأداء الإداري والترقية). | 250 |
| 25. جدول رقم (25) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الرابع (الإطار التشريعي). | 250 |
| 26. جدول رقم (26) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية. | 251 |
| 27. جدول رقم (27) معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبيان، وكذلك الاستبيان ككل قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل. | 252 |
| 28. جدول رقم (28) معاملات طريقة (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل. | 253 |
| 29. جدول رقم (29) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 255 |
| 30. جدول رقم (30) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 256 |
| 31. جدول رقم (31) معامل ارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الإطار التشريعي والعمليات الإدارية، وبين مستوى الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الفلسطينية. | 256 |
| 32. جدول رقم (32) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول (ممارسة التخطيط الإداري) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 259 |
| 33. جدول رقم (33) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (حل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 261 |
| 34. جدول رقم (34) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (القيام بالتنظيم الإداري) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 263 |

| | |
|---|---|
| 35. جدول رقم (35) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (التفويض الإداري) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 266 |
| 36. جدول رقم (36) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس (القيادة الإدارية) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 268 |
| 37. جدول رقم (37) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور السادس (الاتصال الإداري) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 271 |
| 38. جدول رقم (38) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 273 |
| 39. جدول رقم (39) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول (الرقابة الإدارية) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 274 |
| 40. جدول رقم (40) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (التعيين) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 277 |
| 41. جدول رقم (41) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (قياس الأداء الإداري والترقية) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 279 |
| 42. جدول رقم (42) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (التشريعات الإدارية) وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 280 |
| 43. جدول رقم (43) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 413). | 282 |
| 44. جدول رقم (44) معامل ارتباط (بيرسون) بين كل مجال من مجالات الإطار التشريعي والعمليات الإدارية، وبين مستوى الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الفلسطينية. | 283 |

# فهـــــرس الأشكـــــــال


| الشكـــل | رقم الصفحة |
|---|---|
| 1. شكل رقم (1) مدارس الفكر الإداري في القرن العشرين. | 42 |
| 2. شكل رقم (2) الخطوات الرئيسة لعملية التنظيم. | 73 |
| 3. شكل رقم (3) صورة مبسّطة لنظام عملية الاتصال. | 102 |
| 4. شكل رقم (4) كيفية ارتباط الدافعية والحوافز والإحباط. | 110 |
| 5. شكل رقم (5) هرم ماسلو للحاجات. | 111 |
| 6. شكل رقم (6) نموذج مبسّط للتغذية العكسية (الراجعة). | 114 |