



مركز دان الأكاديمي للعلوم والبحث العلمي

# مجلة دان

العلمية المحكمة

لدراسات والبحوث التربوية والعلوم الإنسانية

تهدف إلى تعزيز المعرفة بين الباحثين وتبادل الأفكار من خلال تقديم محتوى علمي موثوق به

6 العدد السادس  
2026



مجلة فصلية تصدر عن مركز دان الأكاديمي للعلوم والبحث العلمي في الدنمارك

مجلة دان العلمية المحكمة العدد السادس 2026 Dan Journal NO:6. 2026



ISSN 2794-9346 .6



# DAN

# Journal

A Quarterly Peer-reviewed Scientific Journal

# 6

DAN JOURNAL  
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN  
STUDIES AND RESEARCH

NO. 2026

Issued by the Dan Academic scientific center

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني

Email: [Danjournal.dk@yahoo.com](mailto:Danjournal.dk@yahoo.com)

Email: [Mfss64@yahoo.dk](mailto:Mfss64@yahoo.dk)

Tel. 004571602316

Address

.Brønby nord vej 72,3.1

2605 brøndby

Denmark

ISSN 2794-9346 (print)

ISSN 2795-0735 (Online)

جميع الحقوق محفوظة لمجلة دان العلمية المحكمة

2026

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

دورية علمية محكمة فصلية تصدر عن مركز دان الأكاديمي للدراسات والبحوث العلمية / الدنمارك

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور صلاح عبد الهادي الجبوري

مدير التحرير

الأستاذ الدكتورة نسرین علي السلامة

الإخراج الفني وتنسيق العدد

م.م. مها نعمة لفتة

ISSN 2794-9346 (print)

ISSN 2795-0735 (Online)

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز دان الأكاديمي العلمي للدراسات والبحوث

الدنمارك

العدد (6)

2026

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور صلاح عبد الهادي الجبوري

الاختصاص الدقيق/ تاريخ حديث

[hhdrs2@gmail.com](mailto:hhdrs2@gmail.com) / [الايمل/ hhgfvd@gmail.com](mailto:hhgfvd@gmail.com)

مدير التحرير

أستاذة دكتورة نسرین علي السلامة

الاختصاص الدقيق: التخطيط الإقليمي

[nszemhal2014@gmail.com](mailto:nszemhal2014@gmail.com) / [الايمل/ nszemhal2014@gmail.com](mailto:nszemhal2014@gmail.com)

جميع الحقوق محفوظة لمجلة دان العلمية المحكمة

الدنمارك

ISSN 2794-9346 (print)

ISSN 2795-0735 (Online)

2026

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### أعضاء هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور سعد علي ربحان المحمدي

الاختصاص الدقيق: إدارة الاعمال

بغداد/ العراق

الهاتف: 009647901774967

[البريد الإلكتروني: saadrehans@yahoo.com](mailto:saadrehans@yahoo.com)

أستاذ مشارك الدكتور محمد عبد الستار عبد الوهاب محمد

الاختصاص الدقيق / قانون مدني

كلية الشريعة جامعة القصيم/ المملكة العربية السعودية

رقم الهاتف 00966546485090

[البريد الإلكتروني Mohammed abde lstar@yahoo.com](mailto:Mohammed abde lstar@yahoo.com)

الأستاذ الدكتور محمد ياسين أبو العنين إبراهيم

الاختصاص الدقيق دكتوراه الفلسفة في التربية الفنية تخصص (تصميم)

كلية التربية الفنية جامعة حلوان / جمهورية مصر

+ الهاتف: 01016125256

[البريد الإلكتروني Dr.yassen.m@hotmail.com](mailto:Dr.yassen.m@hotmail.com)

الأستاذ الدكتور سعاد هادي الطائي

الاختصاص الدقيق / تاريخ إسلامي/ العصر العباسي

جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد/ العراق

الهاتف/ 009647803603961

[البريد الإلكتروني suaad.hadi@ircoedu.uobaghdad.edu.iq](mailto:suaad.hadi@ircoedu.uobaghdad.edu.iq)

الأستاذ المساعد الدكتورة استبرق كاظم شبوط فيحان المسعودي

الاختصاص الدقيق/ جغرافية طبيعية

جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية/ قسم الجغرافية

الهاتف: 009647708847619

[البريد الإلكتروني ishabboot@uowasit.edu.iq](mailto:ishabboot@uowasit.edu.iq)

الأستاذ الدكتور عبد القادر قرمان

الاختصاص الدقيق / تاريخ اثار إسلامية

الجمهورية الجزائرية

الهاتف: 00213 772487303

[البريد الإلكتروني abdelkader.karamane@univ-mosta](mailto:abdelkader.karamane@univ-mosta)

الأستاذ الدكتورة منى حسين عبيد

تدريسية /باحثة مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية/ جامعة بغداد/

العراق

الهاتف. 009647740491005

[البريد الإلكتروني munaobaid\\_99@gmail.com](mailto:munaobaid_99@gmail.com)

الاستاذ الدكتور ناصر هاشم بدن عناد الغراوي

الاختصاص الدقيق/دكتوراة تقنيات الموسيقى المسرحية

العراق/ جامعة البصرة

الهاتف: 009647712560020

[البريد الإلكتروني drnaser49@gmail.com](mailto:drnaser49@gmail.com)

الأستاذ الدكتور مطروح ام الخير

الاختصاص الدقيق: علوم الآثار

المركز الوطني للبحث في علم الآثار، تيبازة. الجزائر

الهاتف: 00213672686409

[البريد الإلكتروني oumelkhirmetrouh@gmail.com](mailto:oumelkhirmetrouh@gmail.com)

الأستاذ المساعد الدكتورة ديمة فايق طه أبو لطيف

الاختصاص الدقيق/ الفكر الإسلامي والابديولوجيات المعاصرة

جامعة الاستقلال فلسطين - محافظة أريحا

الهاتف/ 972598235620

[البريد الإلكتروني Dema\\_latifa@outlook.com](mailto:Dema_latifa@outlook.com)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الأستاذ المساعد الدكتورة جيهان سعيد عادل  
الاختصاص الدقيق / ارشاد نفسي وتربوي  
جامعة دهوك كلية التربية الأساسية/ قسم علم النفس  
دهوك/ العراق  
الهاتف: 009647504864068

البريد الإلكتروني: [Jehansa158@gmail.com](mailto:Jehansa158@gmail.com)

الأستاذ المساعد الدكتور محمود محمد عبد الكريم خضر  
الاختصاص الدقيق/ طرائق تدريس التربية الإسلامية  
جامعة الموصل/كلية التربية الأساسية/ قسم التربية الخاصة  
رقم الهاتف: 009647717059669

البريد الإلكتروني: [mahmood.mohammed1975@uomosul.edu.iq](mailto:mahmood.mohammed1975@uomosul.edu.iq)

الأستاذ المساعد الدكتور رؤوف نادي محمود أبو عواد  
الاختصاص الدقيق قانون/ علم الجريمة  
جامعة الاستقلال/ فلسطين  
الهاتف: + 972 5 1484

البريد الإلكتروني: [raofabuawwad@yahoo.com](mailto:raofabuawwad@yahoo.com)

الأستاذ المساعد الدكتور ميثم حميد ناصر الكعبي  
التخصص الدقيق/إدارة استراتيجية  
جامعة النهدين/ كلية العلوم السياسية  
رقم الهاتف: 0096477706590923  
البريد الإلكتروني: [Alkabby1985@gmail.com](mailto:Alkabby1985@gmail.com)

الأستاذة الدكتورة حنان فوزي أبو العلا دسوقي  
الاختصاص الدقيق/ صحة نفسية وارشاد نفسي وتربية خاصة  
أستاذة الصحة النفسية كلية التربية جامعة المنيا . مصر  
رقم التليفون: +1145053215

البريد الإلكتروني: [hanan.fawzy@minia.edu.eg](mailto:hanan.fawzy@minia.edu.eg)

الأستاذ المساعد علي حاييف عباس

التخصص الدقيق: علم اللغة

جامعة واسط - كلية التربية الأساسية/ العراق

رقم التليفون: 009647800499897

الأستاذ المساعد صديق عبد الرحمن شعيب صالح

التخصص الدقيق: دكتوراة فلسفة إدارة الاعمال

جامعة البطانة - كلية علوم الإدارة والاقتصاد / المملكة العربية السعودية

رقم التليفون: 00966533730725

البريد الإلكتروني: [siddignewsss@gmail.com](mailto:siddignewsss@gmail.com)

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور التيجاني مياطة

الاختصاص الدقيق / علم الآثار والمحيط

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة لشديد حمو لخضر - الجزائر

الهاتف: 00213663354369

الايمل: [tedjani-mayata@univ-eloued.dz](mailto:tedjani-mayata@univ-eloued.dz)

الأستاذ الدكتور عزوق عبد الكريم

الاختصاص الدقيق / تاريخ اثار إسلامية

معهد الآثار جامعة الجزائر. الجمهورية الجزائرية

الهاتف: 00213 0 97 89 05 81

الايمل: [abdelkader.karamane@univ-mosta.d](mailto:abdelkader.karamane@univ-mosta.d)

الأستاذ المساعد الدكتورة الخنساء أحمد محمد

الاختصاص الدقيق قانون دولي عام

كلية العلوم الإدارية والإنسانية - كليات بريدة الأهلية

المملكة العربية السعودية

الايمل: [khansaahmed72@gmail.com](mailto:khansaahmed72@gmail.com)

الأستاذ الدكتور مؤيد بركات حسن

الاختصاص الدقيق الفلسفة السياسية/ العراق

الموبايل 009647504366015

الايمل: [muayad.barakat@dpu.edu.krd](mailto:muayad.barakat@dpu.edu.krd)

أ.د يسرى خالد إبراهيم جميل

الاختصاص الدقيق: اعلام

الجامعة العراقية اكلية الاعلام اقسام الصحافة الاذاعية والتلفزيونية

رقم التلفون 009647703465165

الايمل: [Yusra.kh.ibrahim@aliraqia.edu.iq](mailto:Yusra.kh.ibrahim@aliraqia.edu.iq)

الأستاذ المساعد الدكتور ماجد محمد صالح سليمان

الاختصاص الدقيق: فلسفة إدارة واقتصاد

جامعة الموصل/ العراق:

الايمل: [mm\\_saleeh@yahoo.com](mailto:mm_saleeh@yahoo.com)

الأستاذ المشارك الدكتور محمد طالب عبد الرحمن دبوس

الاختصاص الدقيق/ قياس وتقويم تربوي

جامعة الاستقلال/ فلسطين

الهاتف/ 972599887679 + / نابلس

البريد الالكتروني/ [mddabous@hotmail.com](mailto:mddabous@hotmail.com)

الأستاذ المساعد الدكتور ربيع محمد صالح

الاختصاص الدقيق/ فلسفة التربية البدنية وعلوم الرياضة

معهد التربية البدنية / دهوك/ العراق

رقم الهاتف. 009647504593620

الايمل: [rsbee.muhammad@gmail.com](mailto:rsbee.muhammad@gmail.com)

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الدكتور عمر زهير علي  
الاختصاص الدقيق: فلسفة علوم القرآن  
كلية الاسراء الجامعة / العراق  
رقم الهاتف : 009647727284836  
الايمل: [omarzuhar@yahoo.com](mailto:omarzuhar@yahoo.com)

الدكتور . بلال جاسم صالح القيسي  
الاختصاص الدقيق: إدارة الاعمال/ إدارة تسويق  
بغداد/ العراق  
الهاتف: 00964771111511  
الايمل: [doctor.alkaisy1971@gmail.com](mailto:doctor.alkaisy1971@gmail.com)

مدقق اللغة الإنكليزية

الأستاذ الدكتور سمير محمد عبد الله الرمال  
جامعة بيرزيت / فلسطين  
التخصص الدقيق/ البلاغة واللغويات الإنكليزية  
رقم الهاتف: 09-2515-825 +  
الايمل: [rammalls@hotmail.com](mailto:rammalls@hotmail.com)

مدقق اللغة العربية

الأستاذ الدكتور مشتاق طالب منعم حبيب الشمري  
الاختصاص / اللغة العربية الادب والنقد القديم  
جامعة واسط - كلية التربية الأساسية - العراق  
رقم الهاتف: 009647712608180  
الايمل: [mushtaq083@yahoo.com](mailto:mushtaq083@yahoo.com)

---

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

---

**تنويه بخصوص النشر: -**

تعتبر البحوث والدراسات التي تنشر في المجلة هي اراء الباحثين ومقترحاتهم وتعتبر هذه البحوث ملكية فكرية لهم. وتبقى حقوق ملكية النشر محفوظة لدى مجلة دان العلمية المحكمة لا يمكن إعادة نشرها دون الاذن من المجلة ورئاسة تحريرها بموافقة مكتوبة. وتتنشر المجلة وفق السياقات والقواعد العالمية للنشر.

**المراسلات تكون عن طريق**

[danjournal.dk@yahoo.com](mailto:danjournal.dk@yahoo.com)

[info@dan-journal.com](mailto:info@dan-journal.com)

[mfsd64@gmail.com](mailto:mfsd64@gmail.com)

Tel.004571602316

Tel.004524873692

Website:[www.dan-journal.com](http://www.dan-journal.com)

**جميع الحقوق محفوظة لمجلة دان الاكاديمية العلمية المحكمة**

الدنمارك

2026

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

**شروط فنية لكتابة البحث: -**

1. عدد صفحات البحث لا تزيد عن 35 صفحة من القطع A4 (21×28)
  2. للكتابة باللغة العربية يستخدم خط Simplified Arabic بمقياس 14 ويكتب العنوان الرئيسي بمقياس 16 بخط عريض.
  3. للكتابة باللغة الإنكليزية يتم استخدام Times New Roman بمقياس 12 ويكتب العنوان بمقياس 14.
  4. الهامش العربي يكتب بمقياس 12 وبنفس نوع الخط ، أما الهامش الإنكليزي فيكتب بمقياس 10 بنفس نوع الخط المستخدم.
  5. يرفق مع ملخصين البحث كلمات مفتاحية (دالة) خاصة به ، وتكون باللغتين العربية والإنكليزية.
  6. ألا تزيد عدد صفحات المراجع والمصادر عن 5 صفحات.
  7. أن تكون الجداول الرسومات والأشكال بحجم (12×18).
  8. تكتب المراجع في المتن بطريقة APA – American Psychological Association
  9. ترتب المصادر هجائياً في نهاية البحث حسب الاسم الأخير للمؤلف.
- جميع الملاحق تذكر في نهاية البحث بعد المراجع.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية



### كلمة رئيس التحرير: -

بسم الله الرحمن الرحيم

امتدادًا لرسالتنا في نشر المعرفة وتعزيز الوعي الثقافي والعلمي وبناء فضاء من المعرفة والبحث العلمي، يسعدني أن أضع بين أيديكم العدد السادس من مجلة "دان العلمية المحكمة"، والذي يأتي استمرارًا لمسيرتنا في نشر المعرفة وتعزيز ثقافة البحث العلمي بين مختلف فئات المجتمع. لقد حرص فريق التحرير في هذا العدد على تقديم محتوى متنوع يجمع بين الأصالة والحداثة، ويواكب التطورات العلمية المتسارعة في شتى المجالات. كما سعينا إلى إتاحة مساحة أوسع لأقلام الباحثين والطلبة الطموحين، إيمانًا منا بأهمية دعم المواهب العلمية الشابة وتشجيعها على الإبداع والابتكار. وقد حرصنا في هذا الإصدار على تقديم محتوى متنوع يجمع بين الفائدة الجادة ومعالجة المشاكل البحثية، ويعكس تطلعاتنا نحو مواكبة المستجدات وتلبية اهتمامات قرائنا. إن هذا العدد هو ثمرة جهود مخلصه لفريق العمل والكتّاب والباحثين الذين أسهموا بأفكارهم وإبداعاتهم، فكان لهم الدور الكبير في إخراجهم بهذه الصورة التي نأمل أن تتال رضاكم .. وبهذه المناسبة، نتطلع إلى المزيد من التقدم والتميز، سائلين الله أن يوفقنا للاستمرار في أداء رسالتنا على أكمل وجه. كما ندعو السادة الأساتذة والباحثين والمهتمين إلى إثراء المجلة بمشاركاتهم القيّمة، لتبقى منبرًا حيًا للفكر والعلم والإبداع. نأمل أن يجد القارئ في هذا العدد ما يثري معارفه ويحفّزه على المزيد من الاطلاع والبحث، ونرحب دائمًا بأرائكم ومقترحاتكم التي تسهم

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

في تطوير مجلتنا والارتقاء بها.. فإننا نتطلع إلى المزيد من التقدم والازدهار لمجلتنا، آمليين أن تواصل أداء رسالتها العلمية وأن تكون منبراً رائداً في نشر المعرفة وخدمة المجتمع العلمي. والله ولي التوفيق.

**الفهرست**

الصفحة	الموضوع واسم البحث	ت
8-9	<u>كلمة رئيس التحرير الأستاذ الدكتور صلاح عبد الهادي الجبوري</u>	1
12-43	<u>آثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية دراسة تطبيقية في قطاع التأمين الصحي بالسودان 2021م - 2025م</u> <u>ا.مشارك. د مالك النعيم محمد علي /قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد و التنمية الريفية / جامعة الجزيرة /السودان</u> <u>الباحث. معاذ عماد الأمين الحسن/قسم إدارة الأعمال / كلية الدراسات العليا / جامعة البطانة / السودان</u>	2
44-82	<u>أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية</u> <u>ا.م.د: فاطمة عبد الله الطيب/قسم الإدارة/ الكلية الجامعية بتيمااء/جامعة تبوك/المملكة العربية السعودية</u>	3
83-102	<u>أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي دراسة حالة القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض بولاية شمال كردفان</u> <u>ا. مشارك د . الشيخ محمد الخضر / جامعة جازان /المملكة العربية السعودية .</u> <u>ا. مشارك د. عبد العزيز حسن عبد العزيز/ جامعة كردفان-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية -قسم إدارة الأعمال - السودان .</u> <u>ا.م . د. محمد بدوي محمد علي/ جامعة كردفان-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية -قسم إدارة الأعمال - السودان. الباحثة. تغريد حسن أبو سارة / جامعة كردفان/ كلية الدراسات العليا / السودان.</u>	4
103-144	<u>أهم شروط تولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي</u> <u>323 ق.م - 30 ق.م ( دراسة تاريخية ) تأليف د. ماجد هاشم كيلاني / جمهورية مصر العربية</u>	5

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

145-176	<p><u>اثر تقييم الأداء علي جودة الخدمة – دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي بولاية الجزيرة</u> <u>2025 م</u></p> <p><u>اعداد : د : شمس الدين عبد الرحمن مزمل رابع , أستاذ مساعد , معهد فنون المعارف العالي للتدريب</u> <u>و اللغات , المملكة العربية السعودية</u></p>	6
---------	---	---

## آثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية دراسة تطبيقية في قطاع التأمين الصحي بالسودان 2021م - 2025م

### إعداد

ا.مشارك. د مالك النعيم محمد علي /قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد و التنمية الريفية / جامعة الجزيرة /السودان  
الباحث. معاذ عماد الأمين الحسن/قسم إدارة الأعمال / كلية الدراسات العليا / جامعة البطانة / السودان

### المستخلص:

تناولت الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية بالسودان تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات ' ما هو إثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية بالسودان؟ هدفت الدراسة للتعرف علي اثر الإدارة الإلكترونية علي كفاءة وفاعلية الاداء بالمنظمات الصحية ' التعرف علي أنماط الإدارة الإلكترونية [التخطيط إلكترونيا - التنظيم إلكترونيا - التوجيه إلكترونيا - الرقابة إلكترونيا- اتخاذ القرارات إلكترونيا ]في التأمين الصحي بالسودان , تسليط الضوء علي واقع الكفاءة وفاعلية الأداء بالتأمين الصحي بالسودان ' واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم أداء الاستبانة بغرض جمع المعلومات ، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أظهرت النتائج انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان 'هنالك تأثير من التخطيط الإلكتروني علي كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان , واوصت الدراسة بعدة من التوصيات منها ' تطور أدوات التخطيط الإلكتروني لتكون اكثر ديناميكية ومرونة امام المتغيرات الخارجية ودعم التوجيه الإلكتروني عبر متابعة دقيقة واشراك الموظفين في بيئة رقمية تفاعلية ' استخدام مؤشرات أداء رقمية لحظية لمراقبة كفاءة العمليات وتحسين

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

استخدام الموارد وأيضاً تحسين التوزيع الآلي للمهام التنظيمية وتقليل التدخل اليدوي لزيادة كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء الإدارية .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية – كفاءة وفاعلية الأداء

**The impact of e–management on the efficiency and effectiveness of performance in healthcare organizations: An applied study on the health insurance sector in Sudan, 2021–2025**

Prepared by:

**Malik Al–Na’eem Mohamed Ali Mohamed Al–Nour**

**Muadh Imad Al–Amin Al–Hassan**

**Associate Professor, University of Gezira**

**'Abstract:**

The study examined the impact of e–management on the efficiency and effectiveness of performance in health organizations in Sudan. The problem addressed in the study was answering the questions: What is the impact of e–management on the efficiency and effectiveness of performance in health organizations in Sudan? This study aimed to identify the impact of e–management on the efficiency and effectiveness of healthcare organizations, to identify the patterns of e–management (planning, organizing, directing, controlling, and decision–making) in health insurance in Sudan, and to highlight the current state of efficiency and performance effectiveness within the Sudanese health insurance system. The study employed a descriptive–

analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data. The study yielded several key findings, most notably a statistically significant relationship between e-management and performance efficiency and effectiveness in Sudanese health insurance. Furthermore, the study demonstrated the impact of e-planning on performance efficiency and effectiveness within the Sudanese health insurance system. The study recommended several measures, including: developing e-planning tools to be more dynamic and flexible in response to external changes; supporting e-direction through meticulous monitoring and employee engagement in an interactive digital environment; utilizing real-time digital performance indicators to monitor operational efficiency and improve resource utilization; enhancing the automated distribution of organizational tasks; minimizing manual intervention to increase operational efficiency and reduce administrative errors.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### المقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية واحدة من أبرز نتائج التطور التكنولوجي في العصر الحديث (حامد، 2015) إذ تمثل تحولاً نوعياً في طريقة تنفيذ العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. فقد أسهمت التطورات السريعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، مثل الانترنت والحوسبة السحابية، في تغيير جذري في أساليب تقديم الخدمات وإدارة الأعمال. مع تزايد الاعتماد على الأدوات الإلكترونية، أصبح بإمكان الحكومات والمجتمعات تقديم خدمات أكثر سرعة وكفاءة للمواطنين، مما يعزز من جودة الحياة ويحسن مستوى الأداء الحكومي. علاوة على ذلك، تمكنت الإدارة الإلكترونية من القضاء على العديد من التحديات التقليدية، مثل النزاح والطوابير الطويلة في المصالح الحكومية، والتي كانت تمثل عبئاً على المواطنين والمجتمع. من خلال الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية، تم تحسين مستويات الشفافية والمساءلة، حيث يتم تتبع العمليات والتفاعلات في الوقت الفعلي، مما يسهم في الحد من الفساد والتلاعب الإداري. وبدلاً من الإجراءات المعقدة والبطيئة، أصبح العمل الإداري أكثر بساطة وسرعة، مما يوفر وقتاً وجهداً كبيرين للمؤسسات والمواطنين على حد سواء.

### مشكلة الدراسة:

أن قطاع منظمات الاعمال من القطاعات التي تطورت بشكل كبير خاصة في العقود الماضية ويعد التخطيط الجيد في المنظمات الصحية من اهم العوامل التي تؤثر في انجاز المهام والقدرة على الإنتاج لتحقيق المخرجات المرغوبة تحقيقها، واما كفاءة الأداء من الأهداف الأساسية التي تسعى الي تحقيقها في المنظمات الصحية ويوجد جهد في تقديم الخدمات الا انها لم تصل المستوي المطلوب وهناك بعض جوانب القصور في تقديم الخدمات الالكترونية للمستخدمين.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيسي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية بالسودان؟

1. هل للتخطيط الإلكتروني أثر على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان؟
  2. هل للتنظيم الإلكتروني أثر على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان؟
  3. هل للتوجيه الإلكتروني أثر على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان؟
  4. هل للرقابة الإلكترونية أثر على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان؟
  5. هل لاتخاذ القرارات الإلكترونية أثر على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان؟
- اهداف الدراسة هدفت الدراسة للتحقق من الاتي:

- 1/ التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء بالتأمين الصحي بالسودان
  - 2/ التعرف على أنماط الإدارة الإلكترونية [التخطيط. التنظيم. التوجيه. الرقابة] في التأمين الصحي بالسودان
  - 3/ تسليط الضوء على واقع الكفاءة والفاعلية الأداء بالتأمين الصحي بالسودان
  - 4/ التعرف على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان
- فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة البحث اعتمدنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان. ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية هي:

- 1/ هنالك تأثير من التخطيط الإلكتروني على فاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- 2/ هنالك تأثير من التنظيم الإلكتروني على فاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان.
- 3/ هنالك تأثير من التوجيه الإلكتروني على فاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان.
- 4/ هنالك تأثير من الرقابة الإلكترونية على فاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان.
- 5/ هنالك تأثير من اتخاذ القرارات الإلكترونية على فاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان.

### أهمية الدراسة:

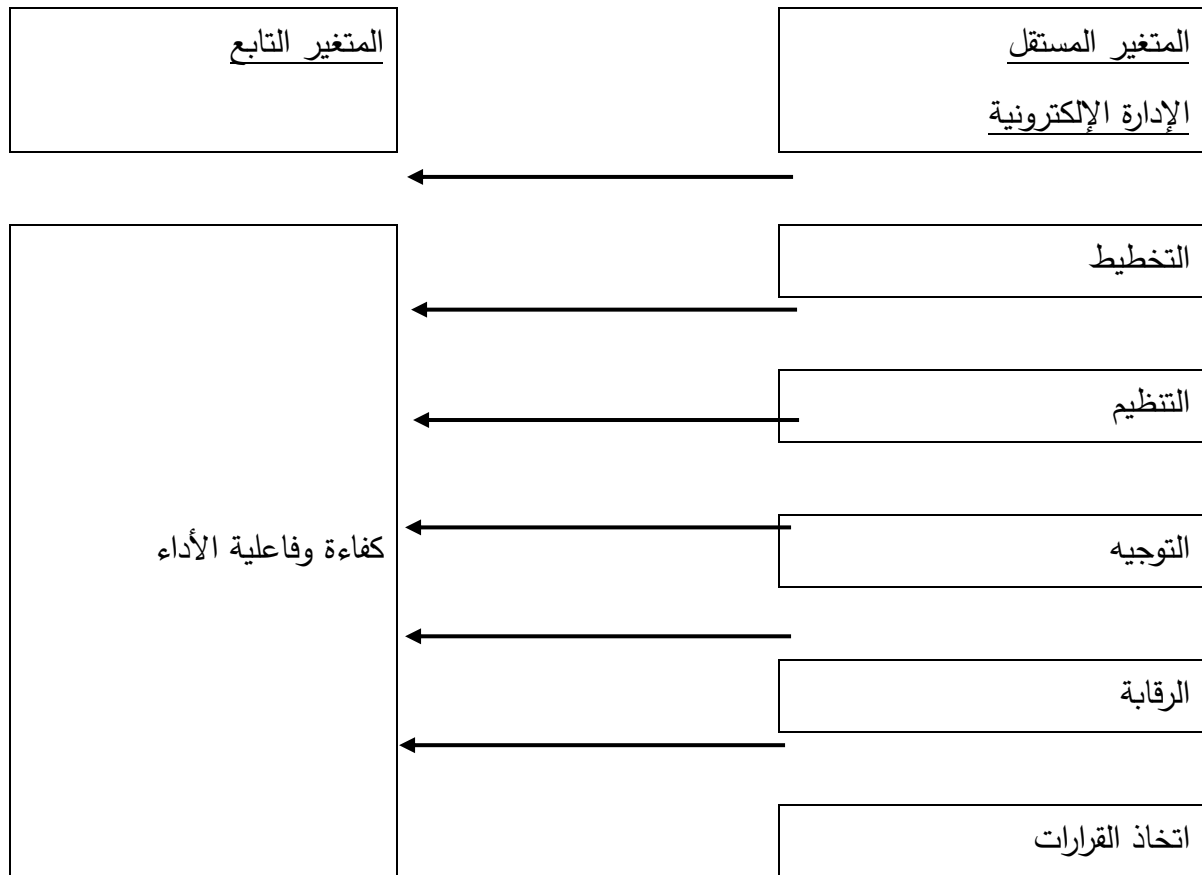
تتبع أهمية البحث من الآتي:

1. الأهمية العلمية: تهدف هذه الدراسة إلى ربط المتغيرين الرئيسيين (الإدارة الإلكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء) في محاولة لتسليط الضوء على تكامل هذين المتغيرين في عصرنا الحالي، يتناول البحث مفهوم الكفاءة والفاعلية، وهو من المواضيع المهمة والمفاهيم المنتشرة في مجتمعاتنا المعاصرة، والتي تحظى باهتمام واسع، يمكن أن يسهم هذا البحث في إثراء المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال، ويقدم رؤى جديدة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.
2. الأهمية العملية: تركز هذه الدراسة على كيفية تبني المنظمات الصحية للإدارة الإلكترونية لتعزيز كفاءة وفاعلية الأداء في بيئاتها، تقدم الدراسة إطاراً علمياً يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، مما يسهم في تحقيق الإنجازات المطلوبة، كما تسلط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في دعم المنظمات لضمان استمراريتها ونموها وقدرتها على تلبية متطلبات المجتمع والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

**نموذج الدراسة:**

تم صياغة أنموذج البحث كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث، 2025م

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### منهج الدراسة:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. مجتمع البحث: يشمل جميع العاملين بقطاع التأمين الصحي بالسودان. عينة البحث: عينة من العاملين (موظفين وإداريين) بقطاع التأمين الصحي بالسودان الإطار النظري للدراسة:

مصطلح الإدارة الإلكترونية Electronic Management من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية (هلاي وآخرون، 2010)، والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء. الإدارة الإلكترونية هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز الأعمال ومعاملات المن (هلاي وآخرون، 2010) مثل استخدام البريد الإلكتروني E-Mail، والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds Transfer (EFT)، والتبادل الإلكتروني للمستندات Interchange Electronic Data (EDI) والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأي وسائل إلكترونية أخرى. ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية (حامد، 2015). تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية ويلاحظ على هذا التعريف إضافية لأطراف عمليات الإدارة الإلكترونية والتي قد تشمل أفراد أو منظمات وإن كان لم يحدد إن كانت تلك الأطراف أطرافاً من داخل المنشأة كالموظفين والعاملين بها أم هي أطرافاً من خارجها كالعملاء والموردين وشركاء المنشأة.

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تفاعلت كثير من العوامل والمبررات التي أدت إلى ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (هاللي واخرون، 2010)، ومن أهم مبررات وأسباب التحول الإلكتروني ما يلي:
1. تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي مما أدى إلى ظهور مزايا عديدة بالتطبيقات العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك السلع والخدمات التي توفرها المنظمات العامة والخاصة على حد سواء الأفراد المجتمع، وازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.
  2. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات الدولة حيث أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الإنتاج والترابط والتكامل بين المجتمعات المختلفة حيث تحكم العلاقات من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.
  3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها مما يتطلب ضرورة التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، وتوحيدها على مستوى المنظمة وتوفير تداولها من العاملين، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على المعايير العالمية المجودة بالسهولة الفعالة والسامية والنوعية والحكمية الملائمة في الوقت المناسب.
- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة المنظمات الحكومية:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ان الإدارة الإلكترونية (هاللي واخرون، 2010): تقدم خدماتها للعاملين بها وكافة المتعاملين منها عبر مواقعها على شبكة المعلومات العالمية وتقدم لهم كل ما يحتاجون إليه، وهم في أي قطر من أقطار العالم، وشأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته او هدف يمكن الوصول إليه فلا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات التطبيق هذا المشروع، حيث تحتاج لجمال تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية.

ان الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة، فهي نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى خير الواقع العملي:

1/ المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييراً في طريقة تكبير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسئولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم [ هاللي واخرون 2010 ] ، وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات وضع القطاع الخاص وضع المواطنين مما يتطلب من المنظمات الحكومية ضرورة وضع الخطط والبرامج والأليات اللازمة الحد من مقاومة العاملين العملية التغيير وضرورة وهما استراتيجية وطنية وخطط في الإدارة لتشكيل جهة علمية للمعلومات لتولى وضع الاستراتيجية العالمية لمشروع الإدارة الإلكترونية ، والقيام بعمل تخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط الفرعية للمشروع، مع الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ، ووضع الخطط والاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

2/ مجموعة المتطلبات البشرية:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية كفرض أساسي في تعظيم العائد من الاستثمار البشري، والتي تتمثل في مجموعة من الدعائم التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضعها نصب أعينها عند الاطلاع بمهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية، والتحقق تغيرات في الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني حتى تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة تلك المنظمات لتلافي القوى المقاومة للتغيير إحداث تغييرات حذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة للإدارة الإلكترونية، وهذا يعنى إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية المواكبة متطلبات التحول الجديد، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية

15 ايجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية:

أولاً: ايجابيات الإدارة الإلكترونية:

1- سرعة أداء الخدمات:

حيث بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي (الكوني، 2020)،. وحدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية لأداء الخدمة، ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم القيام بها في وقت محدد قصير جداً.

2- تخفيض التكاليف:

يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على أنه يحتاج الى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع بما يفيد ذلك وإحالته إلى موظف آخر، وكذلك بإتباع نظام الإدارة الإلكترونية فان التكلفة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تقل كثيرا، نظرا لاستخدام الحاسب الآلي والذي يوفر الأدوات والأوراق الكتابية وتقليل من عدد الموظفين مما يؤدي للسرعة في الخدمة.

ثانيا: سلبات الإدارة الالكترونية:

### 1/ التجسس الالكتروني Electronic spying:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت ال (الكوني، 2020). عالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، وهو ما يعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

### ثانياً: زيادة التبعية بالخارج External dependency:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات (الكوني، 2020). وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما إن "الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وما له من انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

### 2/ شلل الإدارة Management paralysis:

التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية (الكوني، 2020). والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فتكون قد خسرتنا الأولى ولم نربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.

أنماط الإدارة الالكترونية

1/ التخطيط الإلكتروني:

أن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة (هاللي وآخرون، 2010).

ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة، التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية، وأن الخطط الرسمية ينبغي ألا تحل محل الحدث والإبداع.

2/ التنظيم الإلكتروني :

إن التنظيم الإلكتروني (الكوني، 2020). هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك أطراف التنظيم، وإذا كانت موجة الأعمال الالكترونية والشركات القائمة على الإنترنت بشكل عام، قد أدت إلى الميل نحو المزيد من التحرر من الهرميات التنظيمية والتبني للتنظيم الشبكي، وأن الأسواق كتنظيم منفتح يجب أن يحل محل الهرميات كتنظيم مغلق من حيث سلسلة الأوامر وتعدد المستويات التنظيمية وهرمية الاتصال التي تقتصر إلى المرونة.

3/ التوجيه الإلكتروني:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تعرف القيادة الإدارية [الاشهب 2010] بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة، اما القيادة الإلكترونية فتعتمد على استخدام التكنولوجيا حيث يكون القائد قادر علي اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منة وفي كل مكان .

4/ الرقابة الالكترونية:

إن الرقابة الإلكترونية. (هلالى وآخرون، 2010). تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط الكل يعرف ماذا هناك من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة .

مفهوم الكفاءة والفاعلية:

ان واقع الكفاءة والفاعلية (Khemakhem, 1993).هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود ،وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة" (Silem, 1992)، ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه: " القدرة على الإنتاج بفاعلية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق ويسعى بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي (Lorino, 1991) وكذلك هناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفاعلية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها".

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين من أضاف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفاعلية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية (Angelier, 1993)، ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية منظورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفاعلية (Dupuy, 1989).

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى، ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بعدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى تعدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة (Boubakour, 1994). مدى التحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفاعلية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة (Marchesnay, 1988)، ولو أن هناك من يرى يعكس المصطلحين الكفاءة والفاعلية من حيث المدلول. وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفاعلية يحضر بعض الباحثين الأداء في أحد أبعاده تجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفاعلية، فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية (الفاعلية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل" (الشيواني، 1988)، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة" (Brosquet, 1989)، ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (خنشور، 1979)، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفاعلية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها (خطاب، 1985)، أو "النتائج المتحصل عليها" (خنشور، 1979).

العلاقة بين الإدارة الالكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تسهم الأهمية الكبيرة للإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها على الكفاءة والفاعلية الأداء وتتبع الأهمية الدراسة هذه المفاهيم وارتباطها مع بعضها البعض ومدى تأثيرها كل منها على الآخر، ومن خلال استعراض الإدارة الالكترونية وابعادها، ومفهوم الكفاءة وفاعلية الأداء ، يسهل الربط بين المفهومين نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما، ويوجد هذا المبحث العلاقة وأثر الإدارة الالكترونية وابعادها الستة والمتمثلة في [التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات] وبين كفاء وفاعلية الأداء .

### الدراسات السابقة :

1/دراسة (عبد الناصر وقريشي، 2011):

بعنوان: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر).

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، إنها العديد من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية صبغة الجودة على أعمال ونشاطات المؤسسة المختلفة، الأمر الذي بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل، وفي هذا المقال نهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:النتائج المتحصل عليها تشير إلى وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الالكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

2/ دراسة (العايشي، 2013):

بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة لعمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بعد أن شهدت الإدارة تطورات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وأخذت الأنشطة الإدارية تتحول بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وبذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور في وسائل التقنية المختلفة بهدف الاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، وتبنيها كإحدى البنى التحتية الرئيسة في كافة أعمال الإدارة.

اهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية وضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

3/ دراسة (عبد الرحمن وجبريل، 2021)

بعنوان: تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية.

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري، ومعرفة المعوقات التي واجهت الإدارة الإلكترونية في هذا الصدد، وكذلك المقترحات التي عالجت هذه العقبات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الظاهرة ووصفها وتحليلها وصولاً إلى النتائج.

اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمثل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري في عدة جوانب مثل إتقان العمل الإداري، والدقة والسرعة في الإنجاز، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتيسير المهام، وتقليل الضل الإداري، وقد واجهت الإدارة الإلكترونية بعض العقبات التي تمثلت في الجوانب التنظيمية،

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

والبشرية، والتقنية، والمالية، وأمن المعلومات، وللتغلب على هذه المعوقات، كان من الضروري الاهتمام بتدريب العناصر البشرية التي تولت التحول نحو الإدارة الإلكترونية، والوفاء بمتطلبات تحقيقها.  
1/ دراسة (تبوك، 2016)

بعنوان: فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، وتناولت الدراسة عدد من المحاور الرئيسية وهي، المحور الأول: مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي، المحور الثاني: أهمية فاعلية الأداء المؤسسي، المحور الثالث: أهداف فاعلية الأداء المؤسسي، المحور الرابع: مراحل فاعلية الأداء المؤسسي وهي، تحديد متطلبات التقويم وأهدافه، تدريب المشرفين، مناقشة طرق التقويم مع الموظفين، تحديد معايير مسبقة للمقارنة، مناقشة نتائج التقويم مع الموظف، تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً، المحور الخامس: العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء المؤسسي، المحور السادس: العوامل المساعدة لفاعلية الأداء المؤسسي، المحور السابع: نماذج فاعلية الأداء المؤسسي ومنها، نموذج موارد النظام، نموذج الهدف، نموذج العمليات الداخلية. المحور الثامن: قياس الأداء المؤسسي وجاء فيه، قياس الأداء performance measurement، مؤشرات قياس الأداء performance indicators، اختيار مؤشرات القياس، أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مزايا قياس الأداء، الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء، التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المنظمات العامة واختتمت الدراسة بتوضيح إنه في ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات، يجب علي مديري المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلي أداء المنظمة ككل، وخاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة، ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، وعلى هذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي مثل الاستماع للعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: تأكيد المنظمة من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطالب ترقيته او انهاء خدماته .

2/ دراسة (مشتهري، 2016):

بعنوان: التقييم المؤسسي بين الكفاءة والفاعلية.

سلط الضوء على التقييم المؤسسي بين الكفاءة والفاعلية، فقد أضحى تقييم أداء المؤسسة من أهم عوامل قدرتها على الاستمرار والوقوف على ما وقعت به من أخطاء ومعالجة تلك الأخطاء وتجنبها في المستقبل وتحسين أداء المؤسسة بغية الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الصائب ، بما يصب في صالح المؤسسة ككل، فتواجه المؤسسات العاملة في الوقت الحالي صعوبات وتحديات جمة وغير مسبوقه في تقييم أداءها فالعولمة ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والتكنولوجيا الخلاقة ،والتفكير الاستراتيجي أضحى من أهم متطلبات الاقتصاد التنافسي، وأشار إلى ما ورد في دراسة شاملة أجراها اتحاد أصحاب الأعمال الأمريكيين عن الاتجاهات الحالية واحتمالات المستقبل ،أن المؤسسة التي تتمتع بأداء عال تجعل دائماً استراتيجياتها متوائمة مع فلسفتها واعتقاداتها وتلك المؤسسات تعمل وفق سياسات تركز بشدة على العميل، كما أشار إلى اقتراح كاديمفار وأميري نموذجاً لتحقيق أداء عال في المؤسسات يقوم على خمس مكونات ، وهم الاستراتيجية والعلاء والقيادة وهيكل العمل والقيم والأفكار، ثم أوضح أن العديد من الآراء المختلفة عن تقييم المؤسسة وقد أكد موزاس على مؤشرين أساسيين في تقييم المؤسسة وهما الفاعلية والكفاءة وبالنسبة للمديرين والموردين والمستثمرين فإن هاتين اللفظتين مترادفتان ، إلا أن لكل واحدة منهما معني منفرداً، كما أوضح أن المؤسسات مرتفعة الفاعلية وعالية الكفاءة تشتهر بكونها المؤسسات التي تحقق أعلى أداء ، فهي تتفوق في الأداء التشغيلي وكذلك التخطيط الاستراتيجي ويتم فيها الحد من تكلفة الإدارة والمهام الموزعة وإنجازها في الوقت المناسب.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: معالجة الأخطاء والعمل على تجنبها في المستقبل وتحسين أداء المؤسسة للوصول الي أفضل نتائج ممكنة لاتخاذ القرارات الصحيحة بما يصب في صالح المؤسسة.  
3/ دراسة (شيلي، 2021)

بعنوان: أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية ببنك القاهرة، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية للبنك من حيث رشاقة الإجراءات ورشاقة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وضع وتطوير استراتيجية لإدارة للموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية، بحيث تربط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف استراتيجية البنك، أن تعتمد إدارة الموارد البشرية بالبنك على مقاييس تطبيقية للكفاءة والفاعلية ومتابعة الإنجازات المتحققة منها، وأن تركز سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية على مراعاة دعم رشاقة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية بالبنك

### مجتمع وعينة الدراسة:

اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية الاولي توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء في التامين الصحي بالسودان .

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية هي :

1/ الإجابة علي الفرض الأول والذي ينص علي :

هنالك تأثير من التخطيط الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان ولتحقق من نتائج الفرض الأول قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار لكشف عن العلاقة بين التخطيط الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان لمعرفة المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1) الارتباط والانحدار بين التخطيط الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	df درجة الحرية	B مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة	.238	.057	.054	19.881	332	.000	4.459	.000
الفاعلية	.155	.024	.021	8.139	332	.005	2.853	.005

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج SPSS.

يوضح الجدول (21) أثر التخطيط الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.238) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.057$ ، أي أن ما نسبته (5.7%) من التغيرات في كفاءة الأداء تُعزى إلى التخطيط الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.054) مما يعكس الأثر الصافي للتخطيط الإلكتروني على كفاءة الأداء. كما بلغت درجة التأثير B (0.243)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التخطيط الإلكتروني تؤدي إلى زيادة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

كفاءة الأداء بمقدار (0.243). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (19.881) وقيمة T (4.459) عند مستوى دلالة (0.000). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني وفاعلية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.155) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.024$ ، أي أن ما نسبته (2.4%) من التغيرات في فاعلية الأداء تُعزى إلى التخطيط الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.021)، بينما بلغت درجة التأثير B (0.159)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (8.139) وقيمة T (2.853) عند مستوى دلالة (0.005) وبذلك تقبل الفرضية الأولى (هنالك تأثير من التخطيط الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان).

2/ الإجابة علي الفرض الثانية والتي تنص علي:

هنالك تأثير من التنظيم الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان ولتحقق من نتائج الفرض الثاني قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار لكشف عن العلاقة بين التنظيم الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان لمعرفة المتغربين والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (2) الارتباط والانحدار بين التنظيم الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء**

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	df درجة الحرية	مستوى الدلالة	B درجة التأثير	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة	.204	.042	.039	14.446	332	.000	.201	3.801	.000
الفاعلية	.273	.075	.072	26.760	332	.000	.271	5.173	.000

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج SPSS.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يوضح الجدول (2) أثر التنظيم الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإلكتروني وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.204) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.042)، أي أن ما نسبته (4.2%) من التغيرات في كفاءة الأداء تُعزى إلى التنظيم الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.039) مما يعكس الأثر الصافي للتنظيم الإلكتروني على كفاءة الأداء. كما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.201)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التنظيم الإلكتروني تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمقدار (0.201). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  (14.446) وقيمة  $T$  (3.801) عند مستوى دلالة (0.000).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإلكتروني وفاعلية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.273) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.075)، أي أن ما نسبته (7.5%) من التغيرات في فاعلية الأداء تُعزى إلى التنظيم الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.072)، بينما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.271)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  (26.760) وقيمة  $T$  (5.173) عند مستوى دلالة (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الثانية (هنالك تأثير من التنظيم الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان).

3/ الإجابة علي الفرض الثالثة والتي تنص علي:

هنالك تأثير من التوجيه الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان ولتحقق من نتائج الفرض الثاني قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار لكشف عن العلاقة بين التوجيه الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان لمعرفة المتغربين والجدول التالي يوضح ذلك:

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

جدول (3) الارتباط والانحدار بين التوجيه الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	df درجة الحرية	مستوى الدلالة	B درجة التأثير	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة	0.163	0.027	0.024	9.072	332	0.003	0.178	3.012	0.003
الفاعلية	0.195	0.038	0.035	13.082	332	0.000	0.214	3.617	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج SPSS.

يوضح الجدول (3) أثر التوجيه الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإلكتروني وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.163) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.027)، أي أن ما نسبته (2.7%) من التغيرات في كفاءة الأداء تُعزى إلى التوجيه الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.024) مما يعكس الأثر الصافي للتوجيه الإلكتروني على كفاءة الأداء. كما بلغت درجة التأثير B (0.178)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجيه الإلكتروني تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمقدار (0.178). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (9.072) وقيمة T (3.012) عند مستوى دلالة (0.000).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإلكتروني وفاعلية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.195) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.038)، أي أن ما نسبته (3.8%) من التغيرات في فاعلية الأداء تُعزى إلى التوجيه الإلكتروني. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.035)، بينما بلغت درجة التأثير B (0.214)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (13.082) وقيمة T

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(3.617) عند مستوى دلالة (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الثالثة (هنالك تأثير من التوجيه الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان).

4/ الإجابة علي الفرض الرابعة والتي تنص علي:

هنالك تأثير من الرقابة الإلكتروني على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان ولتحقق من نتائج الفرض الثاني قام الباحث باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية [SPSS] الارتباط والانحدار لكشف عن العلاقة بين الرقابة الإلكتروني وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان لمعرفة المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4) الارتباط والانحدار بين الرقابة الإلكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	df درجة الحرية	B مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة	.381	.146	.143	56.368	332	.000	7.508	.000
الفاعلية	.311	.097	.094	35.418	332	.000	5.951	.000

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج SPSS.

يوضح الجدول (4) أثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإلكترونية وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.381) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.146)، أي أن ما نسبته (14.6%) من التغيرات في كفاءة الأداء تُعزى إلى الرقابة الإلكترونية. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.143) مما يعكس الأثر الصافي للرقابة الإلكترونية على كفاءة الأداء. كما بلغت درجة التأثير B

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(0.363)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقابة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمقدار (0.363). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (56.368) وقيمة T (7.508) عند مستوى دلالة (0.000). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإلكترونية وفاعلية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.311) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.097)، أي أن ما نسبته (9.7%) من التغيرات في فاعلية الأداء تُعزى إلى الرقابة الإلكترونية. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.094)، بينما بلغت درجة التأثير B (0.298)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (35.418) وقيمة T (5.951) عند مستوى دلالة (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الرابعة (هنالك تأثير من الرقابة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان).

5/ الإجابة علي الفرض الخامسة والتي تنص علي:

هنالك تأثير من اتخاذ القرارات الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان ولتحقق من نتائج الفرض الثاني قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار لكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرارات الإلكترونية وكفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان لمعرفة المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (5) الارتباط والانحدار بين اتخاذ القرارات وكفاءة وفاعلية الأداء

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	df درجة الحرية	مستوى الدلالة	B درجة التأثير	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة	.312	.098	.095	35.816	332	.000	.322	5.985	.000
الفاعلية	.198	.039	.036	13.508	332	.000	.205	3.675	.000

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج SPSS.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يوضح الجدول (5) أثر اتخاذ القرارات الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإلكترونية وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط  $R^2$  (0.312) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.098)، أي أن ما نسبته (9.8%) من التغيرات في كفاءة الأداء تُعزى إلى اتخاذ القرارات الإلكترونية. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.095) مما يعكس الأثر الصافي لاتخاذ القرارات الإلكترونية على كفاءة الأداء. كما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.322)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اتخاذ القرارات الإلكترونية تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمقدار (0.322). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  (35.816) وقيمة  $T$  (5.985) عند مستوى دلالة (0.000).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإلكترونية وفاعلية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.198) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.039)، أي أن ما نسبته (3.9%) من التغيرات في فاعلية الأداء تُعزى إلى اتخاذ القرارات الإلكترونية. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.036)، بينما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.205)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  (13.508) وقيمة  $T$  (3.675) عند مستوى دلالة (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الخامسة (هنالك تأثير من اتخاذ القرارات الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في التأمين الصحي بالسودان)

### الخاتمة: النتائج والتوصيات:

#### أولاً : النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي واضح على تحسين الأداء الإداري في مؤسسة التأمين الصحي بالسودان. فقد أبدى أغلب العاملين قبولاً واسعاً لاستخدام نظم التخطيط،

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار الإلكترونية، بما ساهم في تعزيز فعالية وكفاءة العمل المؤسسي.
2. أظهر التخطيط والتنظيم الإلكتروني أهمية في تنظيم العمل الإداري، متابعة المهام، وتوزيع الموارد بشكل فعال، رغم وجود بعض المجالات التي تحتاج لتطوير مثل تحديث الخطط التشغيلية بشكل مستمر وأتمتة بعض العمليات.
3. بينت النتائج أن التوجيه الإلكتروني يحسن التواصل الداخلي ووضوح التعليمات للموظفين، بينما ساعدت الرقابة الإلكترونية في متابعة الأداء وتصحيح المسارات بشكل أفضل، مع وجود مجال لتعزيز متابعة مراحل الإنجاز بدقة أكبر.
4. ساهم استخدام البيانات الرقمية والتقارير التحليلية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار، وتقليل الزمن اللازم للمعالجة، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات والتغيرات بسرعة.
5. أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى الكفاءة، حيث تم تحسين استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية، وتقليل زمن إنجاز المهام. كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تعزيز الفاعلية المؤسسية من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وجودة الخدمات، والتأثير الإيجابي على المستفيدين.
6. تؤكد الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإداري داخل المنظمات الصحية، سواء من حيث الكفاءة أو الفاعلية، وتعد أداة استراتيجية لدعم التنمية المؤسسية والتحديث الرقمي.

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### ثانياً: التوصيات:

1. تطوير أدوات التخطيط الإلكتروني لتكون أكثر ديناميكية ومرونة أمام المتغيرات الخارجية، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التحديات.
2. تحسين التوزيع الآلي للمهام التنظيمية وتقليل التدخل اليدوي، لزيادة كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء الإدارية.
3. دعم التوجيه الإلكتروني عبر متابعة دقيقة وإشراك الموظفين في بيئة رقمية تفاعلية، لتعزيز وضوح التعليمات وتحسين التواصل المؤسسي.
4. استخدام مؤشرات أداء رقمية لحظية لمراقبة كفاءة العمليات وتحسين استخدام الموارد، بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية.
5. الاستفادة من البيانات الرقمية لتقليل زمن اتخاذ القرارات، مما يحسن سرعة الاستجابة ويزيد دقة القرارات الإدارية.
6. تعزيز برامج تدريبية متقدمة للموظفين حول استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية، لضمان استغلال الأدوات الرقمية بكامل طاقتها.

### قائمة المصادر والمراجع :

### المراجع باللغة العربية :

1. /مطر عصام عبد الفتاح. [ 2009]،الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، العراق

---

*مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية*

---

- 2/ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير [ 2013 ] (إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة  
3/ نجم عبود نجم. [2017]، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع  
4. / هلاي حسين مصطفى . عبد الفتاح إيمان صالح حسن . الألفي ريم . الألفي، محمد  
غنام، غريب جبر . ) 2010 (، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع  
5 / كافي مصطفى يوسف . ) 2011 ( الإدارة الإلكترونية ... إدارة بالأوراق إدارة بلامكان إدارة بلا  
زمان-إدارة بلاتنظيم اتجامدة، دمشق: دار ومؤسسة الرسلان للنشر

**المراجع الأجنبية :**

- 1/. Becker. M. Huselid, and D. Ulrich, (2001), «The HR scorecard:  
Linking people, strategy. and performance»<. Boston: Harvard Business  
School Press.
- 2 /Boselie, J. Paauwe (2005). Human resource function  
competencies in European companies. Personnel Rev. 2005,
- 3 /Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre. F. et al. (2010). «Management des  
compétences: enjeux, modèles et perspectives ». 3ème édition,
- 4 /Alcouffe, A., & Kammoun, S. (2000). Une approche économique de la  
firme: vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et  
évolutionnistes. Les notes du LIRHE, n° 307, Février.
- 5 /Filali, M-O. (2007). «Le référentiel des emplois et des compétences:

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

Cas d'un cabinet de conseil «. These professional master  
euro-arabas pécialiseen management des ressources humans.  
Euro Arab Management School (Espagne)

المجلات والرسائل العلمية :

- 1/ النويصر ،فهد عبد العزيز فهد. علي نادية أمين محمد. محمد ،أسماء جمال أحمد . ( 2024  
أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي )دراسة تطبيقية على "  
منتسبي وزارة الداخلية الكويتية( "مجلة البحوث التجارية المعاصرة المجلد 38 العدد 3  
2/ 2 عيد، نور الايمان أشرف محمد. [2021]. " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة

## أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

اعداد

ا.م.د: فاطمة عبد الله الطيب/قسم الإدارة/الكلية الجامعية بتيمااء/جامعة تبوك/المملكة العربية السعودية

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة من تصميم الباحثة، مكونة منقسمين اقسام: استمارة البيانات الأولية، والقسم الثاني مكون من جزئين الأول: استبانة الحوافز مكونة من اربعة أبعاد هي: (نظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، إضافة إلى استبانة تحسين أداء العاملين، وطبقت على عينة ميسرة بلغ حجمها (60) موظفا من موظفي مصرف الراجحي، وبعد معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت إلى النتائج الآتية: يوجد أثر إيجابي دال احصائيا لكل أبعاد الحوافز (نظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تصميم برامج حوافز شاملة ومتكاملة، بحيث تشبع كافة

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

الاحتياجات المادية والنفسية لدى العامل. والحرص على تصميم أنظمة حوافز تنقيد بالعدالة والوضوح وتقوم على أسس موضوعية في تقييم الاداء.

الكلمات المفتاحية: الحوافز نظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، تحسين أداء العاملين

## **The Impact of Incentives on Improving Employee Performance: A Field Study at Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Dr. Fatima Abdallah Eltayeb elmahi Assistant Professor, Department of  
Management, University College of Tayma, University of Tabuk**

### **Abstract**

This study aimed to explore the impact of incentives on improving employee performance at Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive method and applied a questionnaire designed by the researcher, consisting of two main sections: the first section collected primary data, while the second section was divided into two parts. The first part assessed incentives through four dimensions: (incentive system, fairness in granting incentives, financial incentives, and non-financial incentives). The second part measured the improvement of employee performance. The questionnaire was administered to a convenient sample of 60 employees from Al Rajhi Bank. After analyzing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the study found statistically significant positive effects of all incentive dimensions (incentive system, fairness in granting incentives, financial incentives, and non-financial incentives) on improving employee performance at Al Rajhi Bank in Saudi Arabia. Based on these findings, the study provided several recommendations: Based on this, the study presented several recommendations, the most important of which are: designing comprehensive

and integrated incentive programs that satisfy all the employees' material and psychological needs, and ensuring the design of incentive systems that adhere to fairness and transparency, and are based on objective criteria for performance evaluation.

**Keywords: Incentives, Incentive system, Fairness in granting incentives, Financial incentives, Non-financial incentives, Employee performance improvement**

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1. المقدمة:

في أي منظمة يعتبر المورد البشري من أهم الموارد، وهو المحرك الرئيسي الذي ينهض بواقع المنظمة، وله التأثير الأكبر على الإنتاجية. فالموظفون هم الثروة الحقيقية لأي منظمة وهم ادواتها الأساسية الفاعلة لتحقيق اهدافها (Gupta, 2021؛ Mbukwana&Ayandibu, 2023)، لذلك يصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية خصوصا في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم، حيث تسعى المؤسسات باستمرار إلى إيجاد طرق مبتكرة لتعزيز أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية، والحفاظ على الميزة التنافسية (Adams, 2025). وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وتطبيق أنجع الاستراتيجيات التي تستنفر قوى المورد البشري وتحفزه على تقديم أفضل الأداء الوظيفي.

وفي هذا الاتجاه يُعدّ تقديم الحوافز من أهم الاستراتيجيات الأساسية التي تضمن أقصى استفادة من مساهمات الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتعزيز التزامهم، وتحقيق التناغم بين القوى العاملة (Nnubia, 2020). فلضمان مشاركة جميع الموظفين بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، لا بدّ من تحفيزهم وإلهامهم (Mbukwana&Ayandibu, 2023)، فالحافز يمثل أهم العناصر التي يتم توظيفها من خلال إدارة الموارد البشرية لدعم الموظفين وتنشيطهم (Gupta, 2021).

لقد ازدادت شعبية الحوافز خلال العشرين عامًا الماضية، وتستثمر الشركات الآن مبالغ طائلة في برامجها التحفيزية (Chukwuma, 2023). لذا فقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري باعتبار أن الحوافز يشتمل أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل (بومنجل، 2015) كما نال اهتمام أصحاب العمل ففي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث (شكروم، 2025).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وقد اعتبرت العديد من الدراسات أن الحوافز هي الأهم في تحقيق أعلى معدلات الأداء للعاملين (بومنجل، 2015؛ Yadav & Saini, 2022؛ Carandang, 2023؛ Ibrahim & Abiddin, 2023؛ Adams, 2025)، فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تقترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية (بومنجل، 2015؛ الشغدلي، وشمسي، 2024). وهو ظاهرة معقدة تتأثر بشكل كبير بقدرة ودوافع القوى العاملة في أي منظمة (Nnubia, 2020). ولذلك يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل المرؤوسين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي (بومنجل، 2015).

### 1.2. مشكلة الدراسة:

يحظى موضوع الحوافز باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظراً لدوره المحوري في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل انفتاح الأسواق وتلاشي الحدود الجغرافية، وما نتج عن ذلك من اشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة (بومنجل، 2015). ويُعد الأداء الوظيفي للعاملين الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المنظمات واستمراريتها، إذ تعتمد فعالية أي منظمة على كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية (بومنجل، 2015).

وانطلاقاً من ذلك، تحرص إدارات الموارد البشرية على تصميم وتطبيق نظم تقييم الأداء والحوافز، باعتبارها من أكثر الوظائف تعقيداً وتأثيراً في سلوك العاملين ومستويات أدائهم (الشغدلي، وشمسي، 2024). إلا أن العديد من المنظمات، في القطاعين العام والخاص، لا تزال تواجه تحديات جوهرية تتعلق

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

بكيفية تحفيز العاملين بصورة فعّالة تسهم في تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة (Nnubia, 2020).

وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية الراهنة، يواجه القطاع المصرفي بوجه خاص ضغوطاً متزايدة تتمثل في استقطاب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة في الخدمات المصرفية (Tafesse, 2019)، نظراً لحساسيته تجاه جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، دقة الخدمات المقدمة، واعتماده الكبير على الكفاءات البشرية في تحقيق التميز التنافسي. كما يتزايد هذا الاهتمام في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أكدت على تطوير القطاع المالي، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، باعتبار ذلك أحد المحركات الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وعلى الرغم من تبني العديد من المصارف بالمملكة لأنظمة حوافز متنوعة، إلا أن مدى فاعلية هذه الحوافز في تحسين أداء العاملين يظل محل تساؤل، عليه، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز، بمختلف أنواعها، في تحسين أداء العاملين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال منهجها المتبع إلى تحقيق عدة أهداف، تتمثل في:  
**الهدف الرئيسي:** أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية، من خلال مجموعه من الأهداف الفرعية تمثلت في:

1. تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات الدراسة (الحوافز، تحسين أداء العاملين).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

2. تحليل أثر الحوافز من خلال أبعادها: (لنظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، استخدام الحوافز المادية، استخدام الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

3. تقديم توصيات بناءة تقوم على بيانات ونتائج علمية لتعزيز مستوى الأداء في القطاع المصرفي.

### 1.4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة قدراً مقدراً من الأهمية في نظر الباحث، ويعود ذلك إلى جوانب نظرية وأخرى تطبيقية عملية، تتمثل فيما يلي:

**الأهمية النظرية:** الأهمية النظرية فيما تضيفه هذه الدراسة للمكتبة العربية حول مفهوم الحوافز، ودورها في تعزيز أداء العاملين في مختلف منظمات الأعمال، وذلك نظراً لأهمية متغير الحوافز حيث لا يزال في نظر العلوم الإدارية ولدى إدارات المؤسسات عاملاً حاسماً في تحديد أداء الموظفين في بيئات العمل المعاصرة (Adams, 2025). وتعدّ الحوافز آليات بالغة الأهمية تستخدمها المؤسسات لتعزيز أداء الموظفين، وتحفيزهم، ورضاهم الوظيفي (Jane, 2017)، علاوة على أهمية متغير أداء الموظفين حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (بومنجل، 2015). علاوة ان أهمية القطاع المصرفي (مكان إجراء الدراسة) لأنه من القطاعات المهمة وإن إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذا القطاع.

**الأهمية التطبيقية:** من المتوقع ان توفر هذه الدراسات بناءً على النتائج التي تتوصل إليها حزمة من البيانات العلمية والتوصيات حول واقع نظام الحوافز المعتمد في مصرف الراجحي وبيان أثرها في تحسين أداء العاملين، مما يساعد إدارة وصانعي القرار بالبنك على فهم إدراك العاملين لواقع الحوافز التي يتلقونها

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

في إطار عملهم وأثرها على أدائهم الوظيفي، والاستفادة من هذه البيانات والتوصيات في تعزيز إنتاجية البنك وتطوير مستويات أدائه كما ونوعاً. علاوة على إمكانية تعميمها على كافة القطاع المصرفي بالمملكة مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني في ضوء رؤية 2030.

### 1.5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي. وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

□ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

□ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة في منح الحوافز على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

□ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

□ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

### (2) أداء العاملين:

**تعريف اصطلاحى:** تتبنى الباحثة تعريف نوربايتي (Norbaiti et al., 2022) والذي يتضمنانه نتيجة العمل الذي يُنجزه فرد أو مجموعة أفراد، مثل معايير العمل والأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة بناءً على المعايير وإجراءات التشغيل القياسية والوظائف المحددة أو المطبقة داخل الشركة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

**تعريف إجرائي:** وتعرفه إجرائياً بأنه يمثل ناتج الجهد المقاس كمياً أو نوعياً الذي يبذله العامل ضمن أطر أهداف المنظمة والمسؤوليات والصلاحيات التي تقررها له الوظيفة.

### 1.7. حدود الدراسة:

طبقت الدراسة في إطار الحدود التالية:

- **الحدود الزمانية:** يقتصر تطبيق هذه الدراسة على العام 2025م
- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة الحوافز بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وأثرها من خلال أبعادها: (لنظام الحوافز، العدالة في منح الحوافز، استخدام الحوافز المادية، استخدام الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين.
- **الحدود المكانية:** أُجري البحث في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال العام 2025م
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على جميع الموظفين العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1.1. الحوافز:

لقد حظي موضوع الحوافز وما يزال يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات والمنظمات والمهتمين بالشؤون التنظيمية (النعوموش، 2024)، فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى (عثمان 2018)، ويعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح (النگموش، 2024)، وستحاول الباحثة من خلال ما يأتي استعراض أهم الأدبيات التي تناولت الحوافز.

### 2.1.2. مفهوم الحوافز:

الحوافز، في جوهرها، نفسية في المقام الأول، تدعم وتقوي الرغبة في تحقيق أداء أفضل (Yadav & Saini, 2022). حيث يراها شيبكيموي (shepkemoi, 2018) بأنها عملية تفعيل قدرات الأفراد (الموظفين) بطرق إيجابية أو سلبية لزيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويرى جيدول (2023) أنها مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال والطريقة المثلى التي تعبر المؤسسة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المنقن. ويعرفها أن نوربايتي (Norbaiti et al., 2022) بأنها شكل من أشكال التحفيز الذي تُقدمه الشركة عمداً لموظفيها لتحفيزهم على العمل بجديّة لتحقيق أهداف الشركة. ويحدد ياداف وسيني (Yadav & Saini, 2022) بأنها مصطلح يشير إلى دوافع خارجية، وظيفتها تعزيز أو الحفاظ على نشاط قائم، سواء من حيث المدة أو الشدة.

ويذهب إبراهيم وعابدين (Ibrahim & Abiddin, 2023) مخرجا لا يخرج عن هذا التصور العام السابق حيث يريانها بأنها مكافآت أو مزايا تُقدمها المؤسسات للموظفين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على السلوكيات والنتائج المرغوبة. نجد أن نوبيا (Nnubia, 2020) يميّز بين الحوافز والمكافآت حيث يرى أن التمييز الجوهرى هو أن الحوافز تتطلع إلى المستقبل بينما المكافآت ترجع إلى الماضي، وأن هذا الاختلاف ضروري عند تحديد هدف الأجر مقابل الأداء.

وترى الباحثة أن الحوافز عبارة مزايا تمنحها المنظمة للعامل تعبيرا عن تقديرها لجهد نوعي او كمي قام به في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتدفعهم للمحافظة على هذا المستوى من الأداء وإلى بذل المزيد.

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

#### 2.1.3. أهمية الحوافز في العمل:

أشار العديد من العلماء والباحثين إلى أهمية الحوافز في بيئة العمل، وقد تمثلت أبرز تلك الإفادات فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وجودة مخرجات العمل، مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ورفع الإنتاجية العامة للمؤسسة (النجموش، 2024؛ Jane, 2017).
- تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي: تُعد الحوافز وسيلة فعالة لإثارة الدافعية للعمل، وزيادة شعور الموظف بأهمية عطائه، مما يرفع من مستوى التزامه الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل (العويس، غوش، وشمسي، 2023؛ Deci, 2020).
- إشباع الحاجات المادية والنفسية للعاملين: تلعب الحوافز دورًا مهمًا في إشباع الحاجات المادية كالأجور والمكافآت، والحاجات النفسية مثل التقدير والاحترام، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل (الكرغلي، 2022؛ Adams, 2025).
- تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: يسهم نظام الحوافز العادل في تعزيز الرضا الوظيفي، وإشعار العاملين بالعدالة، وزيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة، مما يدعم استقرار القوى العاملة (النجموش، 2024؛ Twinkle, 2022).
- تشجيع الإبداع والمبادرة والتجديد: يعد التحفيز عاملاً أساسيًا في دعم المبادرة والإبداع، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تعالج أوجه القصور وتسهم في تطوير العمل (شكروم، 2025).

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- تعزيز التعاون والانسجام داخل المنظمة: تسهم الحوافز في تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين، وتحقيق التوازن والانسجام بين عناصر نظام العمل، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام (شكروم، 2025؛ النغموش، 2024).
- تحقيق نجاح المنظمة وتميزها: يرتبط نجاح المنظمات وتميزها بمدى اهتمامها بتحفيز العاملين، حيث تُعد الحوافز عنصرًا محوريًا في مواءمة الجهود الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Adams, 2025؛ Jane, 2017)

#### 2.1.3. أهداف الحوافز:

- تهدف أنظمة الحوافز في المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، أهمها يلي:
- تحفيز العاملين على تحسين مستوى الأداء والإنتاجية من حيث الكم والجودة، بما يساهم في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل ورفع كفاءة العمل المؤسسي (Carandang, 2023)
  - إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، من خلال التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، مما ينعكس إيجابًا على الروح المعنوية والاستقرار الوظيفي (Mbukwana&Ayandibu, 2023)
  - تعزيز العدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي عبر ربط الأداء بالمكافأة، وتنمية مشاعر الولاء والالتزام لدى العاملين، والاحتفاظ بالموارد البشرية داخل المنظمة (Tafesse, 2019).
  - تنمية قدرات العاملين وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال الحوافز المادية والمعنوية، بما يساهم في تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء المؤسسي (بلخضر، 2015؛ Ibrahim & Abiddin, 2023)
  - دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستمراريتها عبر مواءمة جهود العاملين مع رؤية المنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل المتغيرة (Norbaiti et al., 2022).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 2.1.4. أنواع وتصنيفات الحوافز:

تتباين أنواع الحوافز التي تعتمد عليها المنظمات تبعاً لطبيعة نشاطها وفلسفتها الإدارية وخصائص العاملين فيها، إذ لا يوجد نظام حوافز موحد يصلح لجميع المنظمات (الانغموش، 2024). لذلك تسعى الإدارات إلى اختيار وتوظيف أنسب أنواع الحوافز بما ينسجم مع طبيعة العمل وديناميكيات الموظفين، بهدف تحقيق أفضل مستويات الأداء وتهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة (Suraj & Mahale, 2018). وتتعدد تصنيفات الحوافز تبعاً للمدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في تصميم نظام التحفيز، ويمكن عرضها وفق المداخل الآتية:

#### أولاً: من حيث النوع: حوافز المادية والمعنوية:

- **الحوافز المادية:** وهي التي ترتبط بعائد مالي مباشر أو غير مباشر، مثل الرواتب، والمكافآت، والعمولات، وزيادات الأجور، والتعويضات، وبدلات النقل والتأمينات الاجتماعية، وتتميز بتأثيرها السريع على الأداء (Chen, 2020؛ شكروم، 2025)
- **الحوافز المعنوية:** وهي التي تركز على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل التقدير والثناء، والترقية المعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل الداعمة، والاستقرار الوظيفي، وتسهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على المدى الطويل (بومنجل، 2015؛ Jane, 2017)

#### ثانياً: من حيث الفئة المستهدفة: الحوافز الفردية والجماعية

- **الحوافز الفردية:** تُمنح بناءً على أداء الفرد وإنجازاته، وتهدف إلى تشجيع التميز الشخصي وتحسين الأداء الفردي.
- **الحوافز الجماعية:** تُقدم لمجموعة العمل أو الفريق، وتهدف إلى تعزيز التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمة (الانغموش، 2024).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ثالثاً: حيث طبيعة الجزاء: الحوافز الإيجابية والسلبية:

- الحوافز الإيجابية: تتمثل في المكافآت والتقدير والتشجيع، وتهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.
- الحوافز السلبية: تشمل العقوبات أو الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تقويم السلوك غير المرغوب فيه، وقد تكون فعالة إذا طبقت بعدالة وضمن ضوابط تنظيمية واضحة (بومنجل، 2015).

### 2.1.5. أسس منح الحوافز:

تعتمد فعالية الحوافز على وضوح معايير منحها وملاءمتها لطبيعة العمل واحتياجات الموظفين. فمن أبرز الأسس المستخدمة في تقييم الحوافز: معايير الأداء التي تركز على كمية وجودة العمل، ومعيار الجهد الذي يقيس مقدار الجهد المبذول، بالإضافة إلى معيار الأقدمية الذي يعكس الولاء والانتماء للمنظمة، ومعيار تحقيق الأهداف الذي يشجع الموظفين على إنجاز المهام المحددة مسبقاً (Ibrahim & Abiddin, 2023). وتساعد هذه الأسس الإدارة في تصميم برامج تحفيزية عادلة وموضوعية تعزز الإنتاجية وتحقق الأهداف التنظيمية (المومني، 2023).

كما انه لضمان فعالية برامج الحوافز، يجب الالتزام بعدة مبادئ أساسية: فالحافز يجب أن يتبع مباشرة السلوك المرغوب فيه، ويكون الموظف مدركاً لعلاقته بذلك السلوك. كما أن توقيت الحافز وحجمه ونوعه يجب أن يتم اختياره بعناية، مع المحافظة على ثبات نظام الحوافز، ومن الضروري أيضاً أن يتمتع الموظف بالقدرة على التحكم في السلوك المطلوب، حيث أن وجود عوائق خارجية قد يحول دون تحفيزه ويؤدي إلى الإحباط بدلاً من زيادة الدافعية (أبو النصر، 2000؛ Ibrahim & Abiddin, 2023).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 2.1.6. العوامل المؤثرة في فاعلية الحوافز:

أصبحت أنظمة المكافآت والحوافز الفعالة أداة أساسية في عمل المنظمات الحديثة، حيث يمكن لإدارتها بشكل صحيح أن تعزز دافعية الموظفين وتساهم في تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية (Takyi, 2020) ومع ذلك، فإن تأثير الحوافز ليس ثابتاً، إذ يتأثر بعدة عوامل سياقية، منها ثقافة المنظمة، وأسلوب القيادة، وتصميم الوظيفة، والاختلافات الفردية بين الموظفين. فمثلاً، في الثقافات الجماعية قد تكون المكافآت الجماعية أكثر فاعلية، بينما في الثقافات الفردية، يكون التحفيز الشخصي والمكافآت الفردية أكثر تأثيراً، ما يبرز أهمية استراتيجيات مكافآت مرنة وشخصية تتوافق مع تنوع احتياجات الموظفين (Adams, 2025).

وتعتمد فاعلية الحوافز على توافقها مع احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة. فقد تعزز المكافآت النقدية الأداء مؤقتاً، بينما تدعم المكافآت غير النقدية مثل التقدير وفرص التطور الوظيفي المشاركة طويلة الأمد ورضا الموظفين وولاءهم (Adams, 2025). ولضمان ذلك، يجب على المؤسسات تصميم برامج حوافز شاملة ومتكاملة، تشمل عناصر مادية وغير مادية، وتقييم سياسات المكافآت بشكل مستمر لضمان توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وأهدافها المتطورة.

وتشير الدراسات إلى وجود شروط ومحددات رئيسية تؤثر على فعالية الحوافز، منها ربط الحوافز بأهداف الموظفين والمؤسسة، وضمان استمرارها، والعدل والمساواة في منحها، وتوضيح السياسات للموظفين، وتوافق الحوافز مع الجهد المبذول والدوافع الفردية (الكرغلي، 2022؛ الشغدلي، وشمسي، 2024؛ بومنجل، 2015). كما يتطلب النجاح في التحفيز مراعاة الفروق الفردية واحتياجات كل موظف، والتفريق بين الدوافع الإيجابية والسلبية، إذ قد تُستخدم الحوافز لإزالة دوافع سلبية مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو التهميش، بجانب تعزيز الدوافع الإيجابية التي تدفع الموظف للتميز وتحقيق أهداف المؤسسة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 2.2. أداء العاملين:

ويُعدّ أداء الموظفين في المؤسسة عاملاً بالغ الأهمية في تحديد نجاح الشركة وربحيتها ( Nnubia, 2020)، وهو أداة لقياس مدى فعالية العمل وتنظيمه، بناءً على الأهداف الموضوعية مسبقاً والمعايير التي تحددها القوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة (شكروم، 2025)، لذلك عنيت به الإدارات على مختلف العصور والبيئات، وسعت بتوفير كل المتطلبات والشروط التي تكفل رفع مستواه والاستمرارية في ذلك من حيث الجودة والكم. لان ذلك هو هدف العملية الإدارية. وستحاول الباحثة استعراض بعض المفاهيم المتعلقة بهذا المتغير بوصفه المتغير التابع الذي تتناوله الدراسة الحالية.

#### 2.2.1. مفهوم أداء العاملين:

كلمة "أداء" مشتقة من "أداء الوظيفة" أو "الأداء الفعلي"، والتي تشير إلى أداء الفرد أو إنجازه الفعلي في العمل. ويختصر ارمسترونغ (Armstrong et al., 2011) التعبير عن الأداء في تصوره على وجه العموم بأنه السلوك الذي يحقق نتائج بينما يحدد تشوكوما (Chukwuma, 2023) أن جودة وكمية العمل الذي يحققه الموظف أثناء أداء دوره وفقاً للالتزامات الموكلة إليه بالأداء.

وبحسب المهري وسينغ (Al Mehrzi & Singh, 2016)، فإن الأداء في سياق المنظمات الأداء بأنه نتيجة ومستوى نجاح الفرد ككل خلال فترة زمنية محددة في أداء المهام مقارنةً ب خيارات متعددة، مثل معايير العمل، أو الأهداف. أماتافيسي (Tafesse, 2019)، فيرى أن أداء الموظفين يقصد به مخرجات العمل وإنجازه، بالإضافة إلى النتائج المحققة، والتي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ورضا العملاء، والمساهمات الاقتصادية. لا يختلف عن ذلك تاكيا (Takyi, 2020) حيث ينظر إليه على أنه إنتاجية الموظف التي تظهر من خلال مدى جودة أدائه لوظائفه، وإنجازه للمهام المطلوبة. اما

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

شكروم (2025) فيشير إلى ان الأداء الوظيفي يعبر عن مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال تطوير إمكانياته ومهاراته بما يخدم أهداف المؤسسة. ويقرر بوترا وزملاؤه (Putra et al., 2024) أن الأداء هو نتيجة العمل التي يحققها الشخص في تنفيذ المهام الموكلة إليه بناءً على المهارة والخبرة والجدية والوقت. وترى الباحثة أن الأداء يمثل ناتج الجهد المقاس كمياً أو نوعياً الذي يبذله العامل ضمن أطر اهداف المنظمة والمسؤوليات والصلاحيات التي تقررها له الوظيفة.

### 2.2.2. أبعاد أداء العاملين:

ويحددها بومنجل (2015) انها تُعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويتكون من ثلاث أبعاد:

□ كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة.

□ نوعية الجهد المبذول: تركيز على جودة العمل والإبداع والابتكار، وليس السرعة أو الكمية.

□ نمط الأداء: الأسلوب والطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل، سواء في تنفيذ الحركات الجسدية أو حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ويشير (Carandang, 2023) إلى أربعة أبعاد يراها هي أنواع الأداء في بيئة العمل، وهي كما يلي:

□ أداء المهام: يركز على كفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ مسؤولياته الأساسية، بما في ذلك

إنجاز الأنشطة الفنية والتقنية وتحقيق الجودة والكمية المطلوبة، مع الالتزام بالأهداف الوظيفية.

□ الأداء السياقي: يشمل مساهمة الموظف في تعزيز بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية من

خلال التعاون والدعم والمشاركة في تحسين الأداء الجماعي.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- **الأداء التكيفي:** يعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والمتطلبات الجديدة، وتعلم مهارات جديدة، والعمل بمرونة في ظروف غير مستقرة أو ضاغطة.
- **سلوك العمل غير المنتج:** يشير إلى السلوكيات التي تتعارض مع مصالح المنظمة، مثل الإهمال أو الإضرار بالموارد، ويستلزم الحد منها للحفاظ على كفاءة واستدامة الأداء.

ووفقا لعللي (2001) وتقوم فكرة تحسين الأداء على معالجة أوجه القصور والانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والتي قد ترجع إلى مجموعة من العناصر المرتبطة بأداء العاملين. ويُعد الإلمام بمتطلبات العمل من أهم هذه العناصر، إذ يشمل امتلاك العامل للمهارات الفنية والمهنية، والمعرفة بطبيعة العمل وخلفيته العامة ومجالاته المرتبطة. كما تتأثر جودة الأداء بـ نوعية العمل، والتي تعكس إدراك العامل لطبيعة مهامه، ومدى توافر الرغبة والمهارات والقدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة ودون أخطاء.

بينما يرى فيصل (2000) أن كمية العمل المنجز تمثل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء، حيث ترتبط بمقدار ما يستطيع الموظف إنجازه وسرعة أدائه في الظروف العادية. كما تسهم المثابرة والثبات في رفع مستوى الأداء، من خلال الجدية والتفاني، وتحمل المسؤولية، والالتزام بالوقت المحدد، وتقليل الحاجة إلى الإشراف المستمر. ويتطلب تحسين الأداء كذلك تنظيم الأعمال في فئات متجانسة وفق واجباتها ومسؤولياتها، بما يساعد المشرفين على توزيع العمل بفاعلية، ويُمكن العاملين من فهم أدوارهم ومتطلبات الأداء المتوقعة منهم بوضوح.

### 2.2.3. العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يؤثر نظام إدارة الأداء على مستوى أداء العاملين من خلال مساعدتهم على فهم معايير الأداء الجيد وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتحسين المستمر. (Armstrong et al., 2011) ولتحديد مستوى الأداء الفردي بدقة، من الضروري معرفة العوامل المؤثرة فيه والتفاعل بينها، على الرغم من صعوبة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تقدير درجة تأثير كل عامل على الأداء بسبب تعددها وتعقيدها (عبدالباري، 2003، ص. 96). ومن أبرز العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

□ **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وأساليب العمل المعتمدة. فهذه الجوانب تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الموظف والمنتج، حيث تلعب نوعية وكمية الآلات، والأساليب العلمية المستخدمة في العمل، دوراً محورياً في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية العامة للمؤسسة.

□ **العوامل الإنسانية:** التي تتمثل في قدرة الفرد على الأداء الفعلي، وتشمل المعرفة، والتعلم، والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارات، والقدرات الشخصية. كما تتضمن الرغبة في العمل، والتي تتأثر بالظروف المادية والاجتماعية للعاملين، وحاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يؤكد أهمية الاهتمام بالعنصر البشري ضمن استراتيجيات تحسين الأداء (خالد، 2008).

### 2.2.4. العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يجعل تقديم الحوافز للموظفين على أساس كفاءتهم وفعاليتهم أمراً حيوياً للحفاظ على الأداء المؤسسي (Awotidebe, 2018)، وتشير الدراسات إلى أن أنظمة المكافآت تُستخدم بشكل واسع للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية (Oloke et al., 2017)، ويعد مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف، سواء من خلال الحوافز المالية أو غير المالية، عاملاً مؤثراً في موقفه تجاه العمل، وولائه، ورضاه الوظيفي، حيث يعزز بذل الجهد ويحفز على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Chukwuma, 2023)، أن الحوافز تساهم في زيادة رضا الموظفين وأدائهم، وإن تحسين الحوافز يقلل من رغبة الموظفين في ترك وظائفهم الحالية (Putra et al., 2024).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وتلعب الحوافز المالية، مثل الأجور والمكافآت والعمولات وحصص الأرباح، دورًا مباشرًا في تلبية الاحتياجات الاقتصادية للموظف وتقدير جهوده، ما يؤدي غالبًا إلى زيادة فورية في الإنتاجية وتحسين الأداء في بيئات العمل الموجهة نحو النتائج (Gowda & Suvarna, 2025)، أما الحوافز غير المالية، مثل التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار وفرص التطور الوظيفي، فتسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر. ومن ثم، فإن تصميم وتنفيذ برامج الحوافز بشكل عادل وشفاف، مع تقييم دوري لفعاليتها، يمثل أداة محورية لرفع مستوى مشاركة الموظفين وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وإنتاجية المؤسسة (Ibrahim & Abiddin, 2023؛ Adams, 2025). وأن الحوافز المالية تُعد من أهم الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر على إنتاجية المنظمة ونموها. (Nnubia, 2020)

وعلى العموم أكدت العديد من الدراسات على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين مثل دراسة (الكرغلي، 2022)، ودراسة علي (2021)، ودراسة المؤمني (Almomani et al, 2017)، ودراسة دانيال (Daniel, 2019)، ودراسة إبراهيم وعدنان (Ibrahim & Abiddin, 2023)، ودراسة (Chukwuma, 2023)

### 2.3.1. الدراسات السابقة والتعليق عليها:

استندت الدراسة الحالية على عدة دراسات في بيئات مختلفة ومؤسسات عمل متباينة، وستحاول الباحثة استعراض أحدث ما ورد من تلك الدراسات، حيث يبرز أهمها: دراسة أبو علان (2016) التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. وأكدت وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية فاعلية نظام الحوافز مع مستوى أداء العاملين. كذلك دراسة أولكي وآخرون (Oloke et al., 2017) بحثت العلاقة بين تحفيز الموظفين وأداء المؤسسة في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية بنيجيريا وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الحوافز وإنتاجية

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الموظفين. كما أجرى أحمد وشبير (Ahmed & Shabbir, 2019) دراسة شاملة في القطاع الخاص في باكستان، تناولوا فيها المكافآت المالية وغير المالية. وأكدت أن المكافآت النقدية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الفوري، وإن المكافآت غير المالية تميل إلى إحداث آثار تحفيزية أكثر استدامة. وخلص الباحثان إلى أن نظام المكافآت المتوازن الذي يدمج كلا البُعدين يُحقق أفضل النتائج. أما دراسة أبو حيمد (2020) والتي هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة كشف عن توجد علاقة دالة بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية بشركة نسما القابضة. وكذلك هناك دراسة نوربايتي (Norbaiti et al., 2022) وهدفت إلى تحليل أثر الأجور والحوافز على أداء الموظفين وأظهرت أن الأجور والحوافز منفردين ومجتمعين كان لهما أثر إيجابي معنوي على تحسين أداء الموظفين.

كما تناولت دراسة ياداف وسيني (Yadav & Saini, 2022) دور الحوافز النقدية وغير النقدية في أداء الموظفين. حيث وجدت علاقة إيجابية دالة بين الحوافز النقدية وغير النقدية من ناحية وأداء الموظفين من ناحية أخرى. وفي راوندا توصلت دراسة جريسي وآخرون (Chrissy et al., 2022) والتي هدفت إلى فحص تأثير المكافآت والحوافز على أداء الموظفين في المؤسسات العامة في رواندا. أن الحوافز والمكافآت كان لها تأثير إيجابي دال على أداء الموظفين. وأنه وجدت علاقة إيجابية بين برامج التقدير وأداء الموظفين. بينما توصلت دراسة وي وليو (Liu & Liu, 2022) والتي سعت لمعرفة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، والدورة الاقتصادية، والصحة العامة في الاقتصادات الناشئة إلى أن كلا النوعين من الحوافز يعززان الدافعية والأداء بشكل ملحوظ. أما دراسة ريشيكا (Reshika, 2023) أكدت من خلال تحليلها لأثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في المنظمة على أن الحوافز المالية هي الخيار الأمثل لتحفيز أداء الموظفين. المستخدمة في المنظمة، بما في ذلك المكافآت والعمولات وتقاسم الأرباح وخيارات الأسهم. أما دراسة سعودي (2023) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة المدركة لنظام

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الحوافز والاستغراق الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، فقد اشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة المدركة لنظام الحوافز والاستغراق الوظيفي، أي كلما زاد الشعور بالعدالة التوزيعية كلما زاد استغراقهم الوظيفي والعكس صحيح.

وفي الفلبين دراسة كاراندانج (Carandang, 2023) التي سعت لمعرفة أثر حوافز العمل، على أداء موظفي الشركات الخاصة حيث خلصت إلى أن تقديم الحوافز، وخاصة الحوافز المادية، يُحسن بشكل ملحوظ أداء الموظفين. في باكستان أجرى أشرف وزملاؤه (Ashraf et al., 2023) دراسة هدفت إلى بحث سياسات المكافآت والتقدير وتأثيرها على أداء الموظفين ووضحت وجود علاقة إيجابية بين المكافآت والتقدير وتحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي. وفي دراسة نوعية أجراها مبوكونا وأينديبو (Mbukwana & Ayandibu, 2023) هدفت إلى التحقق من أثر خطط الحوافز المقدمة للموظفين في جامعة شاملة في مقاطعة كوازولونatal على أدائهم، أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين حوافز الأداء وأداء الموظفين. تبين أن الحوافز المالية، كمكافآت الأداء، تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الأداء. كما أبانت دراسة الجرجاوي والهور (2024) التي هدفت للكشف عن أثر الترقيات والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة بغزة، عن وجود أثر للترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز على الأداء الوظيفي. أما دراسة العويس وآخرون (2023) والتي تناولت فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في السعودية. فقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين. وفي الجزائر كذلك أظهرت دراسة بن مسعود (2024) التي تناولت دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة ان وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين. وهو ما توصلت إليه أيضا دراسة شكروم (2025) في تناولها للحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة حيث اثبتت إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي بكلية التربية القصية. وابانت دراسة الشمري (2025) التي سعت إلى استكشاف

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

مدى إسهام ممارسات العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، وأظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية تسهم من خلال بعديها (الإجرائي والتعاملي) في تعزيز التميز الوظيفي بنسبة تصل إلى (25%)،

وفي جانب الدراسات النوعية قامت الشغذلي، وشمسي (2024) بمراجعة الأدبيات التي تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، تم التوصل إلى وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المنظمات. وكذلك أجرى ناسوتيون وزملائه (Nasution et al., 2025) دراسة لنوعية قامت بمراجعة الأدبيات حول تأثير الحوافز وبيئة العمل على أداء الموظفين توصلت إلى ان الحوافز تؤثر على أداء الموظفين وبيئة العمل تؤثر على أداء الموظفين.

وفي سياق القطاع المصرفي قدم تافيسي (Tafesse, 2019) دراسة لتقييم العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين في بنك ليون الدولي حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية ومتوسطة بين الحوافز المالية وغير المالية وأداء الموظفين، وأن لبرامج الحوافز تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء الموظفين داخل الشركة. ولتحسين أداء الموظفين. وكذلك توصلت دراسة تاكيا (Takyi, 2020) التي حللت برامج تحفيز الموظفين وأداء أصحاب العمل في بنك نياكروم الريفي المحدود، إلى أن مبادرات برامج تحفيز الموظفين قادرة على تحسين أداء الموظفين بشكل إيجابي. وُجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين برامج التحفيز وأداء الموظفين. وفي ذات السياق جاءت دراسة أووتيديبي (Awotidebe, 2018) والتي هدفت إلى تحديد أثر حوافز الأداء على كفاءة الموظفين في بنوك الإيداع في شمال غرب نيجيريا حيث أكدت أن حوافز الأداء المالية وغير المالية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة الموظفين. وأيضا في سياق البنوك المالية وأوضحت دراسة شن (Chen, 2020) التي استكشفت العلاقة بين حوافز الترقية ورضا الموظفين وأداء البنوك التجارية الصينية من خلال بناء نموذج محاكاة، أظهرت الدراسة أن حوافز الترقية تحسّن أداء

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

البنوك التجارية بشكل ملحوظ، وكذلك في ذات السياق أوضحت دراسة احمد ورفاقه ( Ahammad et al., 2015) والتي قامت بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المُحفزة على إنتاجية موظفي البنوك التجارية في إسرائيل وتحفيزهم وأدائهم، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المُحفزة، مثل الحوافز المالية، تُؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وأدائهم.

### 2.3.2. تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، وجود اتفاقٍ شبه عام على الأثر الإيجابي للحوافز . المادية والمعنوية . في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، وذلك عبر بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة، بما في ذلك القطاع المصرفي. كما أظهرت غالبية الدراسات أن الحوافز المالية تُسهم في تحسين الأداء على المدى القصير، في حين تُحقق الحوافز غير المالية آثارًا أكثر استدامة من حيث الدافعية والالتزام الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني نظم حوافز متوازنة تجمع بين البُعدين.

ورغم ثراء هذه الدراسات وتنوع مناهجها وسياقاتها الجغرافية، نجد أنها لم تتناول متغير العدالة في الحوافز كما انه لا تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع المصرفي السعودي محدودة، وبخاصة في المؤسسات المصرفية الكبرى. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في مصرف الراجحي، بما يتلاءم مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية ومتطلبات التطوير المؤسسي في ظل رؤية المملكة 2030.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 3. منهج وإجراءات الدراسة:

#### 1. 3 منهج الدراسة:

بناءً طبيعة هذه الدراسة وطبيعة أهدافها استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

#### 2. 3 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بمصرف الراجحي بمختلف فروعها العاملة داخل المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة العينة الميسرة حيث بلغ حجمها (60) موظفاً موزعين حسب الخصائص الديمغرافية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير الفئة	النوع		المؤهل العلمي			سنوات الخبرة	
	ذكور	انثي	بكالوريوس	فوق الجامعي	1-4 سنة	5-10 سنة	أكثر من 10 سنة
العدد	44	16	41	11	4	36	20
النسبة	73.3%	26.6%	57%	11.7%	6.7%	60%	33.3%
المجموع	60		60			60	

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

### 3. 3 أدوات الدراسة:

تشمل ادوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة قسمين:  
 القسم الأول: يشتمل على استمارة البيانات الأولية وشمل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

القسم الثاني: فيشتمل على استبانة من تصميم الباحثة تقيس متغيرات الدراسة، تم تصميم على أساس خيارات واوزان مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، لكونه أحد أكثر الأساليب شيوعاً وفاعلية في الدراسات الكمية، حيث يتيح قياس مدى اتفاق أو اختلاف المستجيب مع كل عبارة بشكل رقمي دقيق، وبناءً على ذلك يكون تدرج الاستجابات واوزانها كما يلي: (1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة. وقد بلغ عدد فقراتها (25) موزعة كما يلي:

◆ **أبعاد الحوافز:** نظام الحوافز (4) فقرات، العدالة في منح الحوافز (4) فقرات، الحوافز المادية (3) فقرات، الحوافز المعنوية (4) فقرات.

◆ **المتغير التابع:** تحسين أداء العاملين (10) فقرات.

**اختبار الصدق والثبات للاستبانة:**

**صدق المحتوى (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على عدد (4) من الأساتذة والخبراء في اختصاص التربية، بغرض الحكم على صلاحية الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد أجاز المحكمون الاستبانة كما هي بنسبة اتفاق بلغت 85%.

جدول رقم (2): معامل ارتباط لمحاو الدراسة بالمجموع الكلي ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	ارتباطات محاور الاستبانة	
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
نظام الحوافز	0.83	0.000
العدالة في منح الحوافز	0.75	0.002
الحوافز المادية	0.81	0.000
الحوافز المعنوية	0.77	0.001
تحسين أداء العاملين	0.80	0.000

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(ب) صدق الاتساق الداخلي: يتضح من الجدول (2) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(ج) ثبات الاستبانة: يشير الجدول (2) أن قيم الفأكرونباخ (Cronbach,s Alpha) لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (60%) حيث بلغت قيمة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة أكبر من (0.60) حيث تراوحت قيمة معامل الفاكرونباخ ما بين (0.73 و 0.86) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 4. عرض ومناقشة النتائج

1. 4 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة نظام الحوافز بين وتحسين أداء العاملين

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
النتيجة	Sin.	(T)	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط
الأثر	0.005	12.77	0.75	الثابت	.00	24.65	0.52
دال				نظام الحوافز			0.72

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

يتضح من الجدول رقم (3):وجود ارتباط طردي قوى بين نظام الحوافز وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) كما بلغت قيمة معامل الانحدار

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(B) (0.75) وهذا يعنى أن نظام الحوافز بالبنك يؤثر طردياً في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره (1%) في نظام الحوافز يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين بمعدل (0.8%)، كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير نظام الحوافز يؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة (52%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.52) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (48)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (1%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة (12.77) بمستوى دلالة معنوية (0.005) وقيمة F (24.65) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 1%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لنظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

2. 4. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للعدالة لمنح الحوافز في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتيجة كما يلي:

**جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لأثر العدالة في منح الحوافز في تحسين أداء العاملين**

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
النتيجة	Sin.	(T)	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط
الأثر	0.009	9.33	0.62	الثابت	.00	14.76	0.46
دال				العدالة في منح الحوافز			0.68

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

يتضح من الجدول رقم (4): وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين العدالة في منح الحوافز وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) كما بلغت

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

قيمة معامل الانحدار (B) (0.62) وهذا يعني أن العدالة في منح الحوافز بالبنك تؤثر طردياً في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره (1%) في العدالة في منح الحوافز يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين بمعدل (6.0)%, كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير العدالة في منح الحوافز يؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة (46)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.46) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (54)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة (9.33) بمستوى دلالة معنوية (0.005) وقيمة F (14.76) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 1%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية للعدالة لمنح الحوافز في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

3. 4. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

### جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار لأثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين

معلمات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
النتيجة	Sin.	(T)	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط
الأثر دال	0.009	8.09	0.54	الثابت	0.010	11.76	0.42
				الحوافز المادية			0.65

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

يتضح من الجدول رقم (5): وجود ارتباط طردي وسط بين الحوافز المادية وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65) كما بلغت قيمة معامل الانحدار

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(B) (0.54) وهذا يعنى أن الحوافز المادية بالبنك تؤثر طردياً في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره (1%) في الحوافز المادية يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين قدره (0.5%)، كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير الحوافز المادية يؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة (42%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.42) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (58%). كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة (8.09) بمستوى دلالة معنوية (0.010) وقيمة F (11.76) بمستوى معنوية (0.010) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

4. 4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار لأثر الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
النتيجة	Sin.	(T)	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط
الأثر	0.009	8.09	0.85	الثابت	0.001	26.75	0.55
دال				الحوافز المادية			0.74

المنبئات: الثابت، الحوافز المعنوية- المتغير التابع: أداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (6) وجود ارتباط طردي قوى بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) كما بلغت قيمة معامل الانحدار

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

(B) (0.75) وهذا يعنى أن الحوافز المعنوية بالبنك يؤثر طردياً في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره (1%) في الحوافز المعنوية يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين قدره (0.9)%, كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير الحوافز المعنوية تؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة (55)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.55) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (45)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة (14.59) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة F (26.75) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

### النتائج :

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، حيث يسهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بنسبة بلغت (52)%, مما يؤكد الأثر الإيجابي لنظام الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، مع رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.
2. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية فوق المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء العاملين، حيث تفسر العدالة في منح الحوافز ما نسبته (46)% من التغير في أداء العاملين، مما يدل على أهمية تطبيق العدالة في نظم الحوافز لتحسين الأداء الوظيفي.
3. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، حيث تسهم الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بنسبة (42)%, الأمر الذي يعكس دور الحوافز المادية في تعزيز مستوى الأداء داخل المنظمة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

4. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، حيث بلغت نسبة مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين (55%)، مما يشير إلى الأهمية البالغة للحوافز المعنوية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

### التوصيات:

1. تصميم برامج حوافز شاملة ومتكاملة، تشمل عناصر مادية وغير مادية بحيث تشبع كافة الاحتياجات المادية والنفسية لدى العامل.
2. الحرص على تصميم أنظمة حوافز تتقيد بالعدالة والوضوح وتقوم على أسس موضوعية في تقييم الاداء.
3. ربط الحوافز بتحقيق أهداف واضحة وقابلة للقياس، بما في ذلك الأداء الفردي والجماعي، لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. دمج الحوافز مع برامج التدريب والتطوير المستمر، بحيث تصبح الحوافز أداة لتعزيز المهارات والقدرات المهنية للموظفين، وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي
5. التقييم المستمر لأنظمة لحوافز بشكل مستمر لضمان توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وأهدافها المتطورة.
6. إنشاء آلية لمراجعة وضبط توزيع الحوافز بشكل دوري لضمان المساواة والعدالة التنظيمية.

### المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2000). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي (الطبعة الأولى)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

2. أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، 631-654.
3. أبو علان، خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، فلسطين.
4. بلخضر، مسعودة. (2015). أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(2)، 162-186.
5. بن مسعود، خديجة. (2024). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة: دراسة حالة مؤسسة TECHNOCERAM باتنة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، الجزائر.
6. الجرجاوي، محمد، والهور، رأفت. (2024). أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة: دراسة تطبيقية. مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية، 4(1)، 9-42.
7. جيدول، أحمد. (2023). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين. مجلة القانون والعلوم البنينية، 2(2)، 1591-1618.
8. سعودي، أسامة رجب. (2023). العدالة المدركة لنظام الحوافز وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 31(4)، 101-148.

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

9. شكروم، سالم علي أحمد. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 3(1)، 490-471.
10. الشمري، منيرة محمد زايد. (2025). إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 125(1)، 95-72.
11. عثمان، هدى محمد أحمد (2018) أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية السودان.
12. علي، أبو بكر عطا الله أحمد. (2021). أثر الحوافز على أداء العاملين) بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017-2019 ((رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
13. العويس، لطيفة بنت سعد وغوش، ابهيحيت وشمسي، محمد أنس. (2023). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين: دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(44)، 55-27.
14. الكرغلي، الزهراء مفتاح. (2022). الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 17، 20-1.

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

15. المومني، سناء حسن فلاح. (2023). تأثير الحوافز والمكافآت على تحسين أداء العاملين في البلديات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 183-204.
16. النغموش، منيرة سامي إبراهيم. (2024). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(61)، 41-70.

المراجع الأجنبية:

1. Adams, U. E. (2025). The effect of reward system on employee performance. *International Journal of Science and Management Studies*, 8(3), 225-232.
2. Ahammad, M., Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), S45-S62.
3. Ahmed, A., & Shabbir, M. S. (2019). The Impact of Rewards on Employee Performance in the Private Sector. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 20-27.
4. Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843
5. Almomani, B. A., Al-Omari, A., & Al-momani, N. (2017). The impact of incentives on the performance of employees in public sector: Case study in Ministry of Labor. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 119-130.
6. Armstrong, M., Duncan, B., & Reilly, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: An evidence-based approach. *Employee Relations*, 33(2), 106-120.

7. Arrahtu, A. M. (2018). The Role of Teamwork on Employees and Organizational Productivity Case of some Selected Financial Institutions in Bonaberi, Cecaw in particular (Doctoral dissertation). University of Bamenda
8. Ashraf, J., Ali, S., & Abbasi, S. A. (2023). **Impact of reward on employee performance in the workplace**. *International Review of Management and Business Research*, 12(1), 53–61.
9. Awotidebe, S. O. (2018). Effect of performance incentives on employee efficiency in deposit money banks in Dutsin-Ma, Katsina State (Bachelor's project, Federal University Dutsin-Ma, Nigeria).
10. Carandang, R. L. A. (2023). Impact of incentives to the job performance of employees on selected private companies in San Pablo City, Laguna. *Business and Economics in Developing Countries*, 1(2), 97–100.
11. Chen, Z. (2020). Promotion incentive, employee satisfaction and commercial bank performance. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 108–123.
12. Chrissy, R., Namusonge, G., & Iravo, M. A. (2022). Influence of incentives and rewards on employee performance in selected public institutions in Rwanda. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 1955–1968.
13. Chukwuma, N. N. (2023). Incentives and performance of employees of manufacturing firms in River State. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(1a), 34–41.
14. Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employee's productivity. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(1), 41–48.
15. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
16. Gowda, R. V., & Suvarna, A. (2025). The impact of financial and nonfinancial incentives on employee motivation and performance:

- Evidence from the corporate sector in Karnataka, India. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 7(6), 99–115.
17. Gupta, R. (2021). Upgrading employee performance through monetary incentives. *AIRO International Multidisciplinary Journal*, 4(3), 368–378.
18. Haron, H. I., & Khadijah, K. (2023). Effect of incentives on employee's performance in the public sector, ministry of local administration: Case study of Jordan. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 18(1), 79–86.
19. Jane, J. A. (2017). Incentives and their impact on employee performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 4(2), 694–900.
20. Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, 1–14.
21. Mbukwana, V. L., & Ayandibu, A. O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, e1683.
22. Nasution, E. M., et al. (2025). The effect of incentives and work environment on employee performance. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 6(1), 1919–1929.
23. Nnubia, A. L. (2020). Monetary incentives and employee performance of manufacturing firms in Anambra State. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 8(1), 10–22.
24. Norbaiti, Hamdilah, H., Husein, N. M., & Arifin, Z. (2022). The effect of wages and incentives on employee performance improvement. *International Journal of Multi Discipline Science*, 5(2), 89–96.
25. Putra, T. Y., Adam, M., & Yunus, M. (2024). The effect of incentives on employee performance and turnover intention with job satisfaction as a mediator variable at PT Angkasa Pura II Sultan Iskandar Muda Aceh Airport branch office. *International Journal of Scientific and Management Research*, 7(7), 23–31.

26. Reshika, P. (2023). A study on impact of financial incentives on employee's performance. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11(5), 372–378.
27. shepkemoi, J. (2018). Effect of Incentives on Employee's Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 26-32.
28. Suraj, N., & Mahale, P. (2018). A study of the impact of incentives on employee performance with special reference to Karnataka Wood Industries, Kedambady–Mangaluru. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(11), 439–448.
29. Takyi, C. (2020). Effect of staff incentives on performance of employees of Ny Akrom Rural Bank Limited (Master's thesis, University of Cape Coast, Ghana). University of Cape Coast Institutional Repository.
30. Twinkle, D. (2022). Enhancing employee performance through monetary incentives. *International Journal of Novel Research and Development (IJNRD)*, 7(12), 392 –395.
31. Yadav, P., & Saini, R. (2022). Enhancing employee performance through monetary and non-monetary incentives. *International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science*, 5(3), 201–204.

## أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي دراسة حالة القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض بولاية شمال كردفان

### أعداد:

1. ا.مشارك. د . الشيخ محمد الخضر / جامعة جازان / المملكة العربية السعودية .
2. ا.مشارك. د. عبد العزيز حسن عبد العزيز/جامعة كردفان/كلية الاقتصاد والدراسات التجارية /قسم إدارة الأعمال - السودان .
3. ا.م.د. محمد بدوي محمد علي/ جامعة كردفان/كلية الاقتصاد والدراسات التجارية /قسم إدارة الأعمال /السودان.
4. الباحثة. تغريد حسن أبو سارة أحمد محمد- طالب دكتوراه- جامعة كردفان- كلية الدراسات العليا - السودان.

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي دراسة حالة القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض بولاية شمال كردفان، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر الرقابة الإلكترونية بأبعاده (الرقابة الإلكترونية، تقدير المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات) على عشوائية قوامها 250 مفردة وصممت استبانة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الأحصاء الوصفي عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليل المسار عبر برنامج AOMS، ولقد بينت نتائج الدراسة: توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي حيث بلغ مستوي المعنوية (0.000)، وأوصت الدراسة: أن تعتمد إدارات مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض على تقديم الخدمات من خلال فهم احتياجات العملاء بعمق وتلبيتها بشكل كامل.

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإلكترونية، الاتصالات، الأبداع، الابتكار، الأداء التشغيلي.

**Electronic Monitoring Impact on Operational Performance: A  
Case Study of the Private Health Sector in El-Obeid City, North  
Kordofan State**

**Prepared by:**

**Dr. Al-Sheikh Mohammed Al-Khidr**

**Dr. Abdel Aziz Hassan Abdel Aziz Adam**

**Dr. Mohammed Badawi Mohammed Ali**

**Taghreed Hassan Abu Sarah Ahmed Mohammed**

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of electronic surveillance on operational performance, using the private health sector in the city of El Obeid in North Kordofan State as a case study. The main question addressed in the study was: What is the impact of electronic surveillance in its various dimensions (electronic surveillance, risk assessment, monitoring activities, information and communications) on a random sample of 250 individuals? A questionnaire was designed to collect data and followed a descriptive approach. To analyze the data and test the hypotheses, descriptive statistical methods were used via the

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

SPSS statistical package for social sciences and path analysis via the AOMS program. The results of the study showed: There is a significant relationship between electronic surveillance and operational performance, with a significance level of (.000). The study recommended that the administrations of private health sector institutions in the city of Al-obied rely on providing services through a deep understanding of customer needs and fully meeting them.

**Keywords:** Electronic monitoring, communications, creativity, innovation, operational performance.

### مقدمة:

على الرغم من التطور الذي شهده بعض المرافق إلا أنه من الملاحظ أن مؤسسات القطاع الصحي ما تزال بعيدة عن هذا التطور، حيث أن الرقابة الإلكترونية تعتبر من أهم مخرجات التحول الرقمي في المؤسسات الصحية المعاصرة، والتي تهدف إلى تحسين وضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة. وفي ظل التنافسية الحادة أصبح الأداء التشغيلي معياراً للنجاح والمنافسة، مما يستدعي دراسة كيفية مساعدة الرقابية الإلكترونية في تعزيز هذا الأداء.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الرقابة الإلكترونية بأبعاده (الرقابة الإلكترونية، تقدير المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات) على الأداء التشغيلي ببعديه (الإبداع، الابتكار) في المستشفيات الخاصة بمدينة الأبيض؟

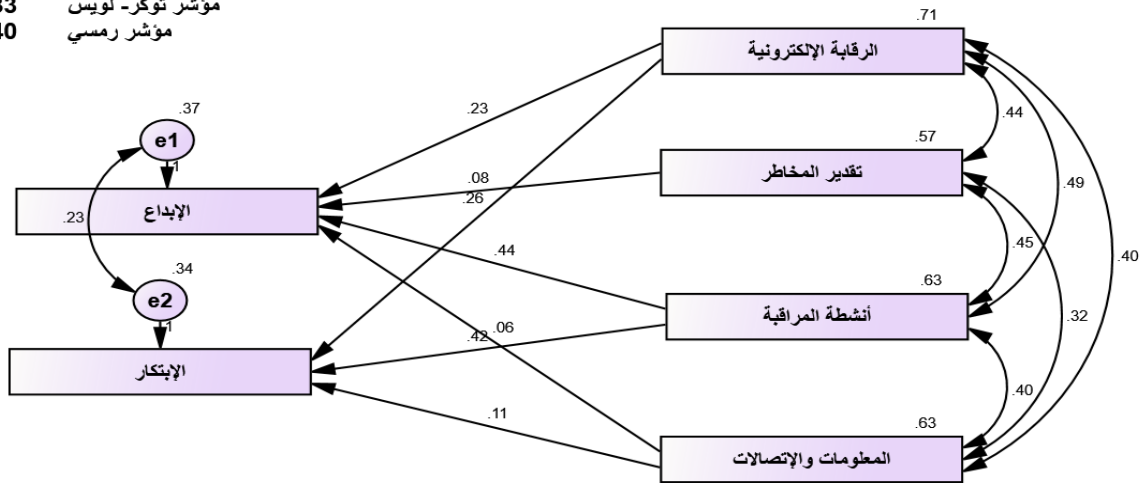
مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

نموذج الدراسة :

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

48.525	مربع كاي
1	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
48.525	مربع كاي المعياري
.956	مؤشر المطابقة المقارن
.333	مؤشر توكير- لويس
.440	مؤشر رمسي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

إثراء الأدب الأكاديمي بدراسات تربط بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي في القطاع الصحي وتوفير معلومات تفيد الدارسين والباحثين في هذا المجال.

### الأهمية العملية:

تقديم توصيات تساعد مديري المستشفيات الخاصة في كيفية استغلال أدوات الرقابة الإلكترونية لتحسين جودة العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف المرتبطة بها.

### أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيس للدراسة:

تحديد أثر الرقابة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء التشغيلي ببعديه (الإبداع والابتكار) ويتفرع من عدة أهداف فرعية إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تبني أنظمة الرقابة الإلكترونية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.
2. قياس مستوى الأداء التشغيلي من خلال مؤشرات مثل (الإبداع والابتكار)
3. تحليل العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي.
4. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في المستشفيات محل الدراسة لتحسين الأداء من خلال الرقابة الإلكترونية.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### نموذج الدراسة :

### فرضية الدراسة:

هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الإلكترونية بأبعادها الرقابة الإلكترونية بأبعاده (الرقابة الإلكترونية، تقدير المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات) على الأداء التشغيلي ببعديه (الإبداع، الابتكار).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في الإدارات المختلفة والإدارات الطبية في المستشفيات الخاصة بمدينة الأبيض.

عينة الدراسة: تم أخذ عشوائية قوامها 250 مفردة من المديرين رؤساء الأقسام والكادر الطبي.

أداة الدراسة: اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مصممة وفق مقياس ليكرث الخماسي.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة: سحر عبد السميع تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقدرات التنظيمية. تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقدرات التنظيمية. هدفت الدراسة إلى فحص واختبار العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية والأداء التشغيلي والمالي للشركة. توصلت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين استخدام نظم الرقابية الإدارية والأداء التشغيلي والمالي. يضاف إلى ذلك وجود تأثير متداخل للاستخدام التشخيصي لنظم الرقابة الإدارية على القدرات التنظيمية. أوصت الدراسة بتعزيز الاستخدام التفاعلي لنظم الرقابة الإدارية بحيث لا تقتصر الرقابة على المتابعة والتقييم فقط، بل تُستخدم كأداة للحوار، وتبادل المعلومات، وتحفيز الابتكار واتخاذ القرار الاستراتيجي. الدمج بين الاستخدام التشخيصي والتفاعلي للرقابة الإدارية لتحقيق التوازن بين الانضباط والمرونة، بما يضمن تحسين الأداء المالي دون الإضرار بالأداء التشغيلي أو الإبداع التنظيمي.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

2. عسال الهيثمي وآخرون: تناولت الدراسة تكاليف الجودة وأثرها في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في عدن هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكاليف الجودة بأبعادها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في الأداء التشغيلي بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، سرعة التسليم) توصلت الدراسة إلى جود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكاليف الجودة بأبعادها منفردة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في الأداء التشغيلي لدى الشركات الصناعية بمحافظة عدن. أوصت الدراسة: بالعمل على تعزيز حرص الشركات محل الدراسة على تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنتجات المنافسة، والعمل بأسلوب اقتصاديات الحجم الكبير (الإنتاج بكميات الكبيرة لتقليل تكلفة الوحدة الواحدة)

3. دراسة عائشة محمد أحمد: تناولت الدراسة الرقابة الإلكترونية وأثرها على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة في السودان: دراسة حالة الهيئة القومية للطرق والجسور. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال هل يؤثر تطبيق الرقابة الإلكترونية بشكل فعال على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة؟ وهل تطبيق الرقابة الإلكترونية يساهم إيجابياً في رفع كفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للطرق والجسور؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة الإلكترونية وأشكالها في الإدارات. توصلت الدراسة إلى أثبتت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الإلكترونية ورفع الأداء الوظيفي للموظفين بالإدارة العمومية المعنية. وساعد النظام في توفير معلومات سريعة ومتكاملة تُسهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء. أوصت الدراسة بتطوير نظم الرقابة الإلكترونية لضمان تغذية عكسية فعالة ودعم اتخاذ القرار. وتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة عالية.

### الإطار المفاهيمي للدراسة:

الرقابة الإلكترونية: هي تُعرف الرقابة الإلكترونية بأنها "استخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية الرقمية لجمع البيانات حول أداء العاملين وسلوكهم في بيئة العمل، ومعالجتها وتحليلها لضمان الامتثال للمعايير التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية". (Taylor, 2024) وفي السياق الصحي، تشمل مراقبة السجلات الطبية الإلكترونية وتتبع العمليات التشغيلية لحظياً لضمان سلامة المرضى.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

البيئة الرقابية: هي "مجموعة المعايير والعمليات والهياكل التي توفر الأساس لتنفيذ الرقابة الداخلية عبر المنظمة، وتعكس نبرة الإدارة العليا والتزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2023).

تقدير المخاطر: عرف بأنه عملية ديناميكية وممتدة لتحديد وتحليل المخاطر التي قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة، مما يشكل أساساً لتحديد كيفية إدارة هذه المخاطر والتعامل معه. (Chen, 2025)

الأنشطة الرقابية: هي السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لضمان تنفيذ التوجيهات الرامية إلى تخفيف المخاطر، وتتمثل في المصادقات، التفويضات، التحقيقات، ومراجعة الأداء التشغيلي (Audit Board, 2025). المعلومات والاتصالات الإلكترونية: تتمثل في "توفير المعلومات اللازمة للمنظمة لدعم مكونات الرقابة الداخلية الأخرى، وضمان تدفق هذه المعلومات بشكل إلكتروني فعال وسريع بين كافة المستويات الإدارية والجهات الخارجي. (Pathlock, 2025)

الأداء التشغيلي: يشير إلى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى كفاءة ممكنة، مع التركيز على مؤشرات الجودة، السرعة، المرونة، والتكلفة، لتعزيز القيمة المقدمة للعملاء (Heizer et al., 2023)

الإبداع: هو العملية الذهنية التي تؤدي إلى توليد أفكار أو مفاهيم أو حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات القائمة في بيئة العمل. (Mazzucato, 2021)

الابتكار: يعرف بأنه "التطبيق العملي والناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة، بهدف تحسين العمليات التشغيلية أو تقديم خدمات صحية مطورة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي (Samsung Case Study, 2024).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- كرو نباخ ألفا: قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.
- التحليل العاملي الاستكشافي: لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة مع بعضها البعض والمكون من متغيرين أساسيين وبلغ عدد عباراتهم (38) مفردة حيث يمثل المتغير مستقل الرقابة الإلكترونية والمتغير تابع الأداء التشغيلي

، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0.45) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.45) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.45) والتشعبات لا تقل عن (0.45) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح ،وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات ،و تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها (0.45) (James Gaskin 2014) تم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة واقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وأجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنويه اقل من (0.05) ، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (75.088%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا ( Hair, J.F, at all, 1998) كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما، ويوضح الجدول (1)، نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الدراسة.

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

جدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة (حجم العينة: 240)

العوامل							متغيرات الدراسة
6	5	4	3	2	1	الرمز	
					0.785	B2	الرقابة الإلكترونية
					0.714	B4	
					0.673	B1	
					0.661	B3	
					0.625	B5	
					0.590	B6	
				0.710		D3	تقدير المخاطر
				0.701		D1	
				0.683		D5	
				0.669		D2	
				0.580		D6	
			0.637			C4	
			0.559			C3	
			0.507			C6	
		0.720				A2	المعلومات والاتصالات
		0.713				A3	
		0.597				A1	
	0.758					G5	الأبداع
	0.735					G1	
	0.734					G2	
	0.648					G3	
	0.627					G6	

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

	0.541					G4	
0.739						H2	الابتكار
0.706						H4	
0.671						H1	
0.660						H6	
0.648						H3	
0.624						H7	
0.594						H5	
.905	Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy						
140.049	Bartlett's Test of Sphericity						
75.088	Total Variance Explained						

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

### التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من متغيرات مستقلة و تابعة وتحتوي على ستة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسهم (35) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل الي أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من ستة محاور تقيسهم (27) عبارة، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول (2).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الجدول رقم (2) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Indicators	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA
Ratio	325.210	245	.000	1.000	.910	.955	.043
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية والاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة:

يبين من الجدول (3) أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي اذاك التقييم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Barbara, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 1998) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب، والجدول (3) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

جدول (3) يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسطات	الاعتمادية	المتغيرات
0.84	3.74	.903	الرقابة الإلكترونية
0.75	3.88	.926	تقدير المخاطر
0.79	3.66	.881	أنشطة المراقبة
0.79	3.98	.757	والمعلومات والاتصالات

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

0.91	3.68	.943	الأبداع
0.90	3.86	.924	الابتكار

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للعبارات مرتفعاً، أما الوسط الحسابي فجميع المتغيرات أكبر عن الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

**اختبار فروض الدراسة:** لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهومت مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة. (BarbaraFidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أن يضع في الحسبان نمذجة التفاعل بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

**اختبار فرضية الدراسة:** العلاقة بين الرقابة الإلكترونية بأبعادها (الرقابة الإلكترونية، تقدير المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات) والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، تنص الفرضية على انه توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي دراسة حالة القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض بولاية شمال كردفان، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (2)، جدولين رقم (4).

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

**الشكل رقم (2) العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي بأبعاده (الابتكار، الأبداع)**

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي 264.824

139 درجات الحرية

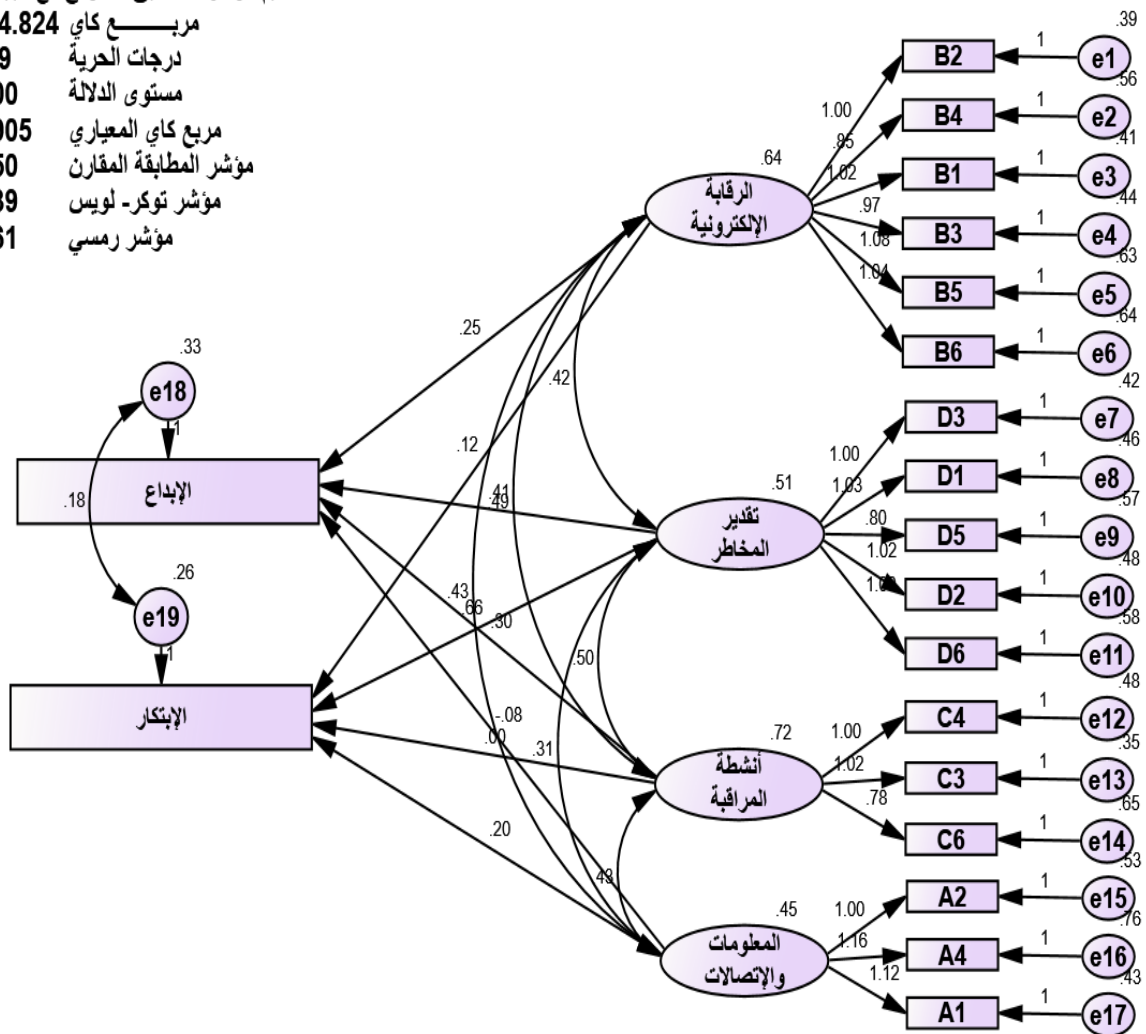
.000 مستوى الدلالة

1.905 مربع كاي المعياري

.950 مؤشر المطابقة المقارن

.939 مؤشر توكير- لويس

.061 مؤشر رمسي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### جدول (4) يبين المسار من الرقابة الإلكترونية إلى الأداء التشغيلي

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
الرقابة الإلكترونية	الأبداع	.131	1.893	.058	لم تتحقق
	الابتكار	.153	2.695	.007	تحققت
تقدير المخاطر	الأبداع	.146	2.036	.042	تحققت
	الابتكار	.171	-.454	.040	تحققت
أنشطة المراقبة	الأبداع	.160	1.255	.210	لم تتحقق
	الابتكار	.135	.002	.009	تحققت
والمعلومات والاتصالات	الأبداع	.149	4.438	.000	تحققت
	الابتكار	.123	.978	.028	تحققت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

وفقاً للجدول رقم (4) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماد أعلى التقديرات ومستوي الدلالة (0.05) لمتغيرات الدراسة، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل الرقابة الإلكترونية بأبعادها (الرقابة الإلكترونية، تقدير المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات) والمتغير التابع والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وأن المسار من الرقابة الإلكترونية الى الأبداع حيث بلغت التقديرات (0.249) وهو غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.058)، وأن المسار من الرقابة الإلكترونية الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (0.413) وهو غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.007)، مما يشير الى انه توجد علاقة جزئية بين الرقابة الإلكترونية و الأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وأن المسار من تقدير المخاطر الى الأبداع حيث بلغت التقديرات (0.296). وهو دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.042)، وأن المسار من تقدير المخاطر الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (-0.077) وهو دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.040)، مما يشير الى انه توجد علاقة بين تقدير المخاطر والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

أما المسار من أنشطة المراقبة الى الأبداع حيث بلغت التقديرات (0.200). وهو غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.210)، وأن المسار من أنشطة المراقبة الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (0.000) وهو دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.009)، مما يشير الى انه توجد علاقة جزئية بين أنشطة المراقبة والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

وأن المسار من والمعلومات والاتصالات الى الأبداع حيث بلغت التقديرات (0.663). وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وأن المسار من والمعلومات والاتصالات الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (0.120). وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.028)، مما يشير الى انه توجد علاقة جزئية بين والمعلومات والاتصالات والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

### نتائج الدراسة:

- توجد علاقة جزئية بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار).
- توجد علاقة بين تقدير المخاطر والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار).
- توجد علاقة جزئية بين أنشطة المراقبة والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار).
- انه توجد علاقة جزئية بين والمعلومات والاتصالات والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار).

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### توصيات الدراسة:

- على إدارات مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة بولاية شمال كردفان توفير معلومات دقيقة وموثوقة لدعم واتخاذ القرارات بها.
- أن تتبنى مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض توفير منصات رقمية تسهل من عملية التواصل الداخلي بين الموظفين مما يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- أن تعتمد إدارات مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض على تقديم الخدمات من خلال فهم احتياجات العملاء بعمق وتلبيتها بشكل كامل.
- العمل على وضع خطة استراتيجية لتعزيز التميز وذلك بتطوير أساليب تقديم الخدمات.

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### المراجع والمصادر:

1. سحر عبد السميع محمود: أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد السابع، العدد الثاني أبريل 2025،
2. عشاال الهيثمي، تكاليف الجودة وأثرها على الأداء التشغيلي، المجلة الأكاديمية للتكنولوجيا التطبيقية والإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول. 2024
3. عائشة محمد أحمد: الرقابة الإلكترونية وأثرها على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة في السودان: دراسة حالة الهيئة القومية للطرق والجسور، مجلة كلية التنمية البشرية، المجلد 9، العدد الأول 2021.

### المراجع الأجنبية:

1. uditBoard. (2025, June 19). Fundamentals of the COSO framework.
2. Chen, H. (2025). COSO-based internal control and comprehensive enterprise risk management: Institutional background and research evidence from China. Journal of Risk and Financial Management, 5(3), 106.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2023). Internal control – Integrated framework.
4. Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). Operations management: Sustainability and supply chain management (14th ed.). Pearson.

5. Mazzucato, M. (2021). Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Allen Lane.
6. Pathlock. (2025, August 5). COSO framework: Definition, pillars, principles, stages implementation.
7. Taylor, S. (2024). Internal controls in the digital age: Simplification or complication. International Journal of Research in Economics and Finance, 6(1).

## أهم شروط تولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي

323 ق.م - 30 ق.م ( دراسة تاريخية )

تأليف د. ماجد هاشم كيلاني / جمهورية مصر العربية

### أولاً: ملخص البحث:

يتناول هذا البحث أهم الشروط والمعايير التي ارتبطت بتولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي (323 ق.م - 30 ق.م)، وذلك في ضوء النظام الإداري الذي أقامه البطالمة بعد دخول الإسكندر الأكبر مصر، ويهدف إلى تحليل طبيعة الجهاز الإداري، ومدى اعتماد السلطة البطلمية على العنصرين اليوناني والمصري، وشروط الاختيار والتعيين في المناصب المختلفة، سواء الإدارية أو المالية، كما يناقش البحث مدى تأثير الانتماء العرقي، والكفاءة، والولاء السياسي، والخبرة، والمكانة الاجتماعية في تقلد المناصب العامة، وقد توصل البحث إلى أن الولاء للسلطة البطلمية والكفاءة الإدارية كانا من أهم الشروط، مع استمرار التمييز النسبي لصالح العنصر اليوناني في المناصب العليا.

### الكلمات المفتاحية:

المناصب العامة، العصر البطلمي، الإدارة البطلمية، الشروط الوظيفية، مصر القديمة، الجهاز الإداري، العنصر اليوناني، العنصر المصري، الكفاءة الإدارية، الولاء السياسي.

**Requirements for Holding Public Office in Egypt During the Ptolemaic  
Period( 23BC – 30 BC) A Historical Study**

Prepared by:

Dr.Maged Hashem Kelany, Arab Republic of Egypt

**Abstract:**

This research examines the most important conditions and criteria associated with holding public office in Egypt during the Ptolemaic era (323 BC – 30 BC), in light of the administrative system established by the Ptolemies after Alexander the Great entered Egypt. It aims to analyze the nature of the administrative apparatus, the extent to which the Ptolemaic authority relied on the Greek and Egyptian elements, and the conditions of selection and appointment to various positions, whether administrative or financial. The research also discusses the extent of the influence of ethnic affiliation, competence, political loyalty, experience, and social status on holding public office. The research concluded that loyalty to the Ptolemaic authority and administrative competence were among the most important conditions, with the continuation of relative discrimination in favor of the Greek element in the higher positions.

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

**Keywords :**

**Public offices, Ptolemaic period, Ptolemaic administration, administrative conditions, Ancient Egypt, governance system, Greek officials, Egyptian officials, political loyalty, administrative competence.**

**مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أهم الشروط والمعايير التي حددت تولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي؟  
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الإشكاليات الفرعية، منها:

هل كان الانتماء العرقي شرطاً أساسياً في شغل المناصب العليا؟

إلى أي مدى اعتمد البطالمة على الكفاءة والخبرة مقابل الولاء السياسي؟

هل أتاحت الفرصة للمصريين لتولي مناصب عليا أم اقتصر دورهم على المناصب الدنيا؟

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من كونه يتناول جانباً إدارياً وسياسياً مهماً من تاريخ مصر في العصر البطلمي، ويسهم في:

- فهم طبيعة النظام الإداري البطلمي وآليات عمله.
- إبراز العلاقة بين السلطة السياسية والبنية الاجتماعية.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- توضيح أوجه التفاعل بين العنصرين اليوناني والمصري داخل مؤسسات الدولة.
- إثراء الدراسات التاريخية المتعلقة بالتاريخ الإداري والسياسي لمصر القديمة.

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على بنية الجهاز الإداري في العصر البطلمي.
- تحديد الشروط الأساسية لتولي المناصب العامة.
- تحليل دور الانتماء العرقي والكفاءة بالنسبة لشغل المناصب العامة
- إبراز الفروق بين المناصب العليا والدنيا من حيث شروط التولي.
- تقييم مدى مشاركة المصريين في الإدارة البطلمية.

### مناهج البحث:

اعتمد البحث على:

- المنهج التاريخي: من خلال تتبع تطور النظام الإداري في العصر البطلمي.
- المنهج التحليلي: من خلال تحليل النصوص البردية والأدبية والتاريخية .
- المنهج المقارن: عند مقارنة أوضاع المصريين واليونانيين في تولي المناصب.

### نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- كان الولاء السياسي للسلطة البطلمية شرطاً جوهرياً في شغل المناصب العليا.
- احتكر اليونانيون أغلب المناصب العامة القيادية خاصة في الإدارة المركزية والمالية والعسكرية.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- شارك المصريون في عدد من المناصب، لا سيما على المستوى المحلي والديني.
- لعبت الكفاءة والخبرة دوراً مهماً ، خاصة بالنسبة للمناصب المالية والإدارية المتخصصة.
- اتسم النظام الإداري البطلمي بازدواجية ثقافية وإدارية بين الطابع اليوناني والمصري.

### مقدمة:

زادت وتعددت شروط تولي المناصب العامة إلى حد ما عن الشروط التي اشترطها الفرعنة، ومن أهم شروط تولي المناصب العامة في مصر البطلمية :

(1) الولاء (2) الكفاءة (3) الوراثة (4) التعليم (5) السلامة (6) الخدمة العسكرية

(7) الجنسية (8) السن (9) الكفاية المالية (10) الذكورة (11) الديانة

وفيما يلي شرح لكل فكرة:

#### 1- الولاء للملك (الرضاء الملكي) :

في ظل النظام الإداري البطلمي في مصر كان كل شيء رهن إرادة الملك البطلمي ، فبموجب مرسوم ملكي صادر عن الملك البطلمي كان يتم تعيين الشخص في منصب عام ، أو ترقيته لشغل منصب عام أعلى ، أو نقله للعمل في نفس منصبه داخل إقليم آخر، أو ندبه للعمل في مرفق آخر ، أو عزله من منصبه ، أو إعارته لمنصب آخر خارج حدود مصر ، فأبي تغيير أو إنشاء أو إلغاء للمراكز القانونية الخاصة بشاغلي المناصب العامة في دولة مصر البطلمية مرهون بشخص الملك البطلمي الحاكم(الشق نقيري محمد 1977) و (عبد المتعال زكي 1935)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يعني ذلك أنه لا يُمكن - بأي حال من الأحوال - أن يُعين شخص أو يترقى لشغل منصب عام أعلى إلا إذا قَدّم فروض الولاء والطاعة للملك البطلمي وحاشيته وذويه وكبار موظفيه (زكي علي ص 6) و(الشافوري محمد ص 259).

وهذه هي القاعدة الراسخة التي كانت تسري على كل شاغلي المناصب العامة داخل الدولة بدءاً من الكاتب حتى الوزير الأكبر ، وعلى كل مناصب الدولة سواء أكانت هذه المناصب مدنية أم كهنوتية (الحفناوي عبد المجيد 1964)، فالولاء للملك هو أحد الأسس الثابتة للعمل العام في مصر إبان عصر البطالمة ، وكان البطالمة يدسون شرطة سرية تسمى " كريتيا " Krypteia للتجسس على شاغلي المناصب العامة ، والإبلاغ عن أي شخص منهم لا يوالي الملك البطلمي، ويثير الشغب، تمهيداً لمحاكمته سياسياً وجنائياً ( ول وايريل ديورانت 1970)

وقد عرفت إدارة مصر البطلمية - هي الأخرى - أنظمة النقل والندب والإعارة والترقية بالنسبة لشاغلي المناصب العامة ، حيث كانت الإدارة البطلمية في مصر تنتقل شاغل المنصب العام من مرفق عام إلى المرفق العام نفسه في مكان آخر ، كما كانت تُرقي الأشخاص من منصب إلى منصب أعلى أو من درجة إدارية إلى درجة إدارية أعلى ، كما كانت تعير أشخاص عرب ومقدونيين للعمل داخل المرافق العامة في مصر ، و تعير أشخاص آخرين من شاغلي المناصب العامة ليعملوا في إحدى الممتلكات المصرية بالخارج والتي استولى عليها الفراعنة قبل مجيء البطالمة إليهم (سليم حسن 2000)

ويُلاحظ أن الولاء للملك البطلمي كان يرتكز على زاويتين أساسيتين ، زاوية مدنية بوصف الملك البطلمي حاكم مصر البطلمية ورئيس أعلى لكل إداراتها ، وزاوية دينية بوصف الملك البطلمي إله معبود ورمز لمصر البطلمية ، وكان هذا هو النظام الساري على كل الأشخاص في مصر البطلمية ، باستثناء اليهود الذين تمسكوا بشريعتهم الموسوية القويمة ، ورفضوا أن يعبدوا أحد إلا إلههم " يهوه " المذكور في التوراة ، فكان ولاؤهم الإداري والسياسي للملك البطلمي ، بينما كان ولاؤهم الديني والعقائدي لكهنة اليهود وإله "

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يهوه " ، وقد عبر اليهود للملك البطلمي وأسرته وذويه عن ولاءهم السياسي له (سليم حسن 2007م - ص 109 )

### 2- الكفاءة :

يُعيّن الشخص - في ظل إدارة مصر البطلمية - ويرقى بفضل كفاءاته وخبراته الوظيفية وثقافته ، وعلمه ، ومقدرته على تحمل كافة الأعباء التي يفرضها عليه كل منصب يشغله (يحيى لطفي 1978م) فكان من الممكن أن يبدأ شخص في شغل منصب كاتب بعد تخرجه من " دار الحياة " ، ثم يترقى في سلك المناصب العامة وفقاً لمعايير وأسس قانونية موضوعية ، من درجة إدارية إلى درجة إدارية أعلى منها ، ومن منصب إلى منصب آخر أعلى منه مباشرة (أبو الحسن احمد 2000)

وكانت فرص التعيين أو الترقى بالكفاءة متاحة جداً بالنسبة لليونانيين ، بينما كانت ضيقة جداً بالنسبة للمصريين والفرس واليهود ، حيث كان البطالمة الرؤساء يدققون في كفاءات شاغلي المناصب العامة المرؤوسين بينما لا يدققون في كفاءات شاغلي المناصب العامة الإغريق الذي يشغلون نفس منصب ودرجة زملائهم المصريين (نصي وآخرون 1997م)

### 3- الوراثة :

كان التوريث سبيلاً للعمل العام في إدارة مصر البطلمية اعتماداً على نسل الشخص فقط، وانتسابه إلى أحد شاغلي المناصب العامة برابطة نسب أو مصاهرة، وكان هذا سائداً بالنسبة للمناصب العامة المرموقة، ومقصوراً على كبار شاغلي المناصب العامة من الإغريق بوصفهم صفوة ونبلاء وأعيان القوم في مصر آنذاك (أبو طالب، 1976؛ السقا، ص. 136؛ أوبواية & إيمار، ص. 63، 419). أي أن نظام توريث المناصب العامة كان يتم في صورة تكريم للأب الذي قضى كل أو بعض عمره في خدمة الملك البطلمي وحاشيته وذويه، فكان الابن الأكبر يتولى منصب أبيه من باب تكريم الأب (الصادق & عبد العال،

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

1988، ص. 130) (الترمانيني، 1990، ص. 133) (يكن، 1997، ص. 58) (غازي، 2001، ص. 158) حتى ولو كان الابن لا يعلم أي شيء عن منصب الأب، مع الاحتفاظ بحق الملك في تعيين أو عزل من يشاء. وكان غالبًا ما يعين الملك البطلمي قديسين وكهنة من أبناء الأعيان في معابد الأقاليم (حسن، ص. 51؛ سونيورن، ص. 5)

أيضًا ظل الكهنة يتوارثون مناصبهم الدينية بعد أن أعطاهم الملك البطلمي الضوء الأخضر لذلك (الشرقاوي، 2011) (أوبواية & إيمار، آيدرس بل، 1973). فكان ملوك البطالمة يسترضون الكهنة ويقرّبونهم إليهم لأن الكهنة هم أساس عبادة الملوك البطالمة وسلاطنتهم في مصر، ويعتبر نظام توريث المناصب العامة من بين الامتيازات السياسية التي خص بها الملوك بطله كهانهم (غانم حافظ، 1987) (حسن، 1999، ص. 444) (أوبواية & إيمار، 431؛ حنون، 2014، ص. 382) (يحيي، 1981، ص. 179) . وخير دليل على رضا الكهنة عن الملوك البطالمة، ذلك القرار الذي أصدره الكهنة بعد اجتماعهم في "منف" عام 196 ق.م، وفي مقدمته رسالة شكر وامتنان للملك "بطليموس الثامن"، وقد تم العثور على نص ذلك القرار أيام الحملة الفرنسية في مصر عام 1799 م (فرح، 2002، ص. 68، ) (حسن، 1999، ص. 43)

كما ظل حكام الأقاليم يورثون مناصبهم لأبنائهم، حيث اعتمد تولي المناصب العامة على النسب والانتماء، النسب يعني السلالة بحيث يورث الأب منصبه لابنه، والانتماء هو الانتماء للجنس الإغريقي السامي وحضارته وفلسفته الهيلينية (أوبواية & إيمار، 63، 419)

كما كان يحق للشخص أن يوصي بمنصبه أو يتنازل عنه أو يبيعه - حال حياته - لابنه، أو لصديقه أو لقربيه أو لشخص غريب عنه يرغب في شغل ذلك المنصب (أوبواية & إيمار، 63؛ حسين، 1949، ص. 21) نصحي. et al.، 401؛ (ديورانت، 1971، ص. 66) (عرفة، 2015، ص. 103). والحق يقال أن نظام بيع المناصب كان معروفًا في ظل الحكومة المصرية القديمة في عصور الضعف والاضمحلال،

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وكان يشتمل على المناصب الدينية والمدنية، وقد تفشى ذلك النظام بشدة في ظل النظام الإداري البطلمي، فكان الشخص يبيع منصبه براتبه ومستنداته إلى شخص آخر مقابل مبلغ من المال يتقاضاه بائع المنصب العام من مشتريه (شحاتة، 1951، ص. 185) ( صقر، 1999، ص. 97، 99، 100). وكان البيع عادة من نصيب من يدفع أعلى سعر (عرفة، 2015، ص. 103).

وكان المنصب العام عبارة عن مال ممنوح من الدولة للشخص لكي يتصرف فيه كما يشاء حال حياته - بالبيع، أو الإيصال، أو التنازل، أو الهبة - أو يورثه لابنه الأكبر كتركة بعد وفاته (الغازي، 2000 ص. 148، 155) (الترمانيني، ص. 83) (الفتلاوي، 1998، ص. 98) نصحي. et al.، 401؛ سعيدي، 2009، ص. 130). فكان لشاغل المنصب العام خلف عام وخلف خاص، الخلف العام يتمثل في الشخص الذي ورث المنصب منه، والخلف الخاص يتمثل في الشخص الذي اشترى المنصب منه.

أيضا كان من حق النبلاء والفرسان في مدينتي "الإسكندرية" و"بطلمية" ترشيح عدد معين من الأشخاص، وإرسال كشف بأسمائهم وبعض المعلومات عنهم إلى الملك البطلمي، فيقوم الملك بتعيينهم وإسناد مناصب عامة لهم ثم توزيعهم على أجهزة الإدارة العامة في مصر حسب حاجة العمل، فيتولى هؤلاء الأشخاص مناصبهم لمدة محددة لا تقل عن سنة ميلادية كاملة. ولعل الدافع إلى ترشيح النبلاء لهؤلاء الأشخاص نابع عن المادة والمحسوبية، فمن البديهي أن تقوم طبقة النبلاء بترشيح شخص ينتمي إليهم ويخدم مصالحهم، أو على الأقل اشترى منهم ذلك المنصب المؤقت نظير مقابل نقدي أو عيني متفق عليه بين هذه الطبقة وهذا الشخص (أبو الوفا، 2015، ص. 177) (حسن، 2014، ص. 469؛ يحيى، ص. 51).

وانعكاسًا لفكرة توريث المناصب العامة والهامة في نظام الحكم البطلمي، حرص البطالمة - مثل الفراعنة - على التزاوج بين الإخوة والأخوات داخل الأسرة الملكية الواحدة، وتوريث كرسي العرش لأبنائهم حرصًا منهم على حفظ الدم الملكي النقي الخالص الذي تمتعت به سلالة البطالمة بوصفهم حكام مصر (أبو

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الحسن، 1998، ص. 15) (السقا، 2015) (حسن، 2015، ص. 2) (حنون، 2014، ص. 382) (المرصفاوي، 1978، ص. 249) (صادق & عبد العال، 1987، ص. 250؛ يحيى، 1991، ص. 103 وما بعدها).

### 4- التعليم :

كان التعليم أحد الشروط الأساسية لشغل منصب عام في مصر البطلمية (عرفة، الشيخ، 1992، ص. 101). وقد فرض البطالمة على الشعوب التي احتلوها آدابهم وفنونهم وعلومهم ومذاهبهم الفلسفية اليونانية (نصي، 1949، ص. 6، 14). وقد أشار العهد القديم من الكتاب المقدس إلى فرض اليونانيين سننهم وأساليبهم على شعب "بني إسرائيل" الذي احتلوه بالقوة، ورفض اليهود لهذه الأساليب تمسكًا بمذاهبهم ومبادئهم، فيقول النص: "وَإِذْ قَدْ بَلَّغْنَا أَنَّ الْيَهُودَ غَيْرَ رَاضِينَ بِمَا أَمَرَهُمُ وَالِدُنَا مِنَ التَّحَوُّلِ إِلَى سُنَنِ الْيُونَانِ، لَكِنَّهُمْ مُتَمَسِّكُونَ بِمَذَاهِبِهِمْ وَلِذَلِكَ يَسْأَلُونَ أَنْ تُبَاحَ لَهُمْ سُنَّتُهُمْ" (سفر المكابيين الثاني 11:21). فأوجبوا على الشخص الراغب في تولي منصب عام تعلم اللغة اليونانية باعتبارها اللغة الرسمية في مصر البطلمية، حيث كانت الدواوين والمصالح الحكومية تخاطب بعضها البعض بهذه اللغة، كما كانت العلوم تدرس في الجامعات والمدارس بهذه اللغة أيضًا (أبو عوف، 1999، ص. 8) (الرافعي، 1963، ص. 160) (دعبس، 1996، ص. 30) (حسين، 1986، ص. 39) (فرنان، 1988، ص. 140). ومع الوقت تهمشت اللغة الهيروغليفية القديمة، فاخفتت من الدواوين والجهات الرسمية والمدارس والجامعات، وأصبحت مجرد لهجة شعبية محلية يتكلم بها المصريون مع بعضهم البعض .

وكانت الأفضلية - بالنسبة لشغل المناصب العامة - لخريجي "جامعة الإسكندرية" التي أنشأها البطالمة في مدينة الإسكندرية وأطلقوا عليها اسم "دار الحكمة"، وجعلوها مستودعًا لكل العلوم مثل الرياضيات والفلسفة والطب والهندسة والجغرافيا، حيث كان الشخص يتخرج من هذه الجامعة بعد تلقيه قدرًا كافيًا من

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

هذه العلوم على أيدي أساتذة وفلاسفة يونانيين (بيضون. et al. ، 1991، ص. 33) ( غريال، 1990، ص. 85) (الرافعي، 1963، ص. 160).

أيضًا، كان على أغلب شاغلي المناصب العامة دراسة وفهم أدوات وأساليب الحساب مثل المكايل والموازين وسجلات وآلات حساب الفلك والوقت، حيث اعتمد البطالمة في مصر التقويم اليوناني، فقسموا السنة الواحدة إلى اثني عشر شهرًا، واعتمدوا على ذكر اليوم والشهر والسنة في الوثائق والمحركات الرسمية لتأريخها (شحاتة، 1996، ص. 76؛ يحيى، 177). وقد مكنت دراسة كل هذه الأدوات والأساليب والعلوم شاغلي المناصب العامة من أداء مهام عملهم بسهولة ويسر.

والجدير بالذكر أن البطالمة اهتموا بالتعليم جدًّا، وساهموا في تنويع صورته وهيئاته ومؤسساته، ونظموا حلقات نقاش علمي وندوات فكرية ومناقشات ومسابقات علمية وثقافية للطلاب لتحفيزهم على حب العلم والمثابرة في تلقيه (يحيى، 187). ومصدقًا لقول الفيلسوف سقراط: "الفضيلة معرفة، والتربية تعليم" (عبد المجيد، 2004، ص. 358).

وقد حرص البطالمة على التفلسف والتعلم والتثقف دائمًا، حيث اشتهروا بين الأقاليم بذكائهم الحاد وعقولهم المستنيرة (هوايت، 1987، ص. 207)، وعُرف عن اليونانيين - بوجه عام - حبهم الشديد للبحث العقلي المجرد عن أصول الأشياء ومبادئها وحقائقها وصولًا إلى المعرفة والحكمة (مرحبا، 1988، ص. 10) ، وشهد لهم العهد الجديد من الكتاب المقدس بذلك حيث يقول النص الوارد بإنجيل " يوحنا "على لسان اليهود عن حرص اليونانيين على التعلم من السيد المسيح ما يلي:

" فَقَالَ الْيَهُودُ فِيمَا بَيْنَهُمْ : إِلَى أَيَّنْ هَذَا مُرْمَعٌ أَنْ يَذْهَبَ حَتَّى لَا نَجِدَهُ نَحْنُ؟ أَلَعَلَّهُ مُرْمَعٌ أَنْ يَذْهَبَ إِلَى سَنَاتِ الْيُونَانِيِّينَ وَيُعَلِّمَ الْيُونَانِيِّينَ" (إنجيل يوحنا 7: 25)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وكذلك ما جاء في رسالة "بولس" الرسول الأولى إلى أهل "كورنثوس" عن حب اليونانيين للحكمة والعلم حيث يقول النص :

"لَأَنَّ الْيَهُودَ يَسْأَلُونَ آيَةً، وَالْيُونَانِيِّينَ يَطْلُبُونَ حِكْمَةً،<sup>23</sup> وَلَكِنَّا نَحْنُ نَكْرَهُ بِالْمَسِيحِ مَضْلُوبًا: لِلْيَهُودِ عَثْرَةً، وَلِلْيُونَانِيِّينَ جَهَالَةً! "رسالة "بولس" الرسول الأولى إلى أهل "كورنثوس" 1 : 22 , 23

أيضا وصف سفر " أعمال الرسل " قوة وفاعلية نشاط اليونانيين في أعمال الخدمة والتعلم , حتى أنهم ثاروا وتدمروا أن أرامل العبرانيين كن يغفلن عن أعمال الخدمة اليومية حيث يقول النص :

" وَفِي تِلْكَ الْأَيَّامِ إِذْ تَكَاثَّرَ التَّلَامِيذُ، حَدَّثَتْ تَدْمُرٌ مِنَ الْيُونَانِيِّينَ عَلَى الْعِبْرَانِيِّينَ أَنَّ أَرَامِلَهُمْ كُنَّ يُعْفَلُ عَنْهُنَّ فِي الْخِدْمَةِ الْيَوْمِيَّةِ "سفر أعمال الرسل 6:1

وعن فضول اليونانيين وشغفهم بالعلم وكثرة أسئلتهم للسيد المسيح يقول سفر " أعمال الرسل " أيضا :

" وَكَانَ يُخَاطَبُ وَيُبَاحِثُ الْيُونَانِيِّينَ "سفر أعمال الرسل 9 : 29

واستقطبت دار الحكمة (جامعة الإسكندرية) العلماء والأدباء والفلاسفة من كل صوب وحذب، وتغدق عليهم الأموال والرواتب العالية من الخزانة الملكية، وكان هؤلاء العلماء أشبه بمستشارين بالنسبة للملك البطلمي، فكان يرجع إليهم ويأخذ بآرائهم عند اطمئنانه لها، ومن أشهر مستشاري الملك البطلمي المستشار "باناريتوس" الذي كان يتقاضى راتبًا سنويًا قدره اثني عشر تالنتا (حسن، 1999، ص. 405؛ علي، ص. 20). كما كان لكل عالم مدرسة خاصة به، وكانت أغلب وأكبر المدارس تقع في مدينة الإسكندرية، ومن أشهر المدارس العلمية مدرسة "أريستوفانيس البيزنطي" التي تخرج منها العالم "أرستاركوس" (حسن، 2015، ص. 405).

لذلك يمكن القول بأن البطالمة أحدثوا نهضة علمية في مصر، ومن أهم مظاهر النهضة العلمية البطلمية في مصر ما يلي :

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

أ- تتنوع المؤسسات والمدارس المدنية والدينية في مصر : حيث وجدت مدرسة التعليم الديني بالإسكندرية التي تقوم على تعليم الأشخاص أسس الدين الرسمي في البلاد المتمثل في عبادة الإله "سيرابيس" (غريبال، 85)، بجانب مدارس وهياكل يهودية تقوم على تدريس مبادئ وأحكام وشرائع التوراة والوعظ بها (ديورانت، 56)، بجانب المدارس الدينية الأخرى التي درست للمصريين الديانة المصرية القديمة، والمدارس الدينية اليونانية التي درست لليونانيين المقيمين بمصر أصول ديانتهم اليونانية القديمة (الماجدي، 2006، ص. 61 حيث كان لكل معبد مكتبته ومدرسته وكهنته وطلابه (نصيحي، 14). كما وجدت مدارس الجيش التي كانت تقوم على تعليم الطلبة فنون الحرب والقتال والدفاع عن أنفسهم في المدارس العسكرية والمدنية (نصيحي، 15). كما وجدت مدارس التعليم الصناعي التي كانت تقوم بتعليم العمال والحرفيين والمهنيين والموظفين أصول المهارات والصناعات اليدوية مثل الخزف والنحت والنسج والحياكة والنقش والرسم ... إلخ (نصيحي، 403 وما بعدها).

بجانب المؤسسات التعليمية السابقة ذكرها، كان المسرح السكندري أحد أعمدة الثقافة والتعليم في الإسكندرية، فكان الطلبة يذهبون إليه، فيستمعون لأغنيات وأوركسترا وأشعار اليونانيين، ويشاهدون المسرحيات والقصص والأساطير الأثينية أمامهم، مما جعلهم يتعرفون على معتقدات وأفكار وأعراف المجتمع الأثيني، ويتأثرون بالتراث الأثيني القديم ( Snel 1961، ص. 2).

ولأعجب في شدة اهتمام البطالمة بالمسرح وعلومه في مصر، فملوك مصر البطلمية كانوا متعلمين ومتقنين ومتشبعين بالثقافات والفلسفات اليونانية القديمة، بل وبالأشعار والأساطير والمسرحيات الأثينية .

ومن أجل تثقيف الموظفين بوجه خاص والمواطنين بوجه عام وتحسين كفاءاتهم العلمية والحياتية توسع البطالمة في إنشاء وتجهيز وترميم المكتبات التي عرفت عندهم باسم " دور الكتب " ، و " دور الكتب " هي مكتبات ضخمة تحوي بداخلها مئات بل آلاف الكتب في مجالات شتى .

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وكانت المكتبات في عصر البطالمة إما ملحقة بكل معبد وبكل مدرسة وبكل جامعة مثل مكتبة معهد "السيرابيوم" ومكتبة معبد "منف"، وإما مستقلة بذاتها مثل مكتبة الإسكندرية التي أقامها الملك "ببليموس الأول" في مدينة الإسكندرية (أبو اليسر، 37؛ علي، 21). وكان لكل مكتبة أمين يشرف على تنظيمها وترتيب محتوياتها بدقة، كما كان هناك مكتبات حكومية تتبع الحكومة في كل شيء من حيث التنظيم وهيكلها الإداري وموظفيها، ومكتبات خاصة ينظمها الأفراد العاديون تبرعاً لمحبي القراءة والتتقّف الذاتي (يحيى، 188). ومن أشهر أمناء المكتبات في مصر البطلمية "أراتوستينيس" و"أريستوفانيس" و"أبولونيوس" و"أريستاركوس" و"أسيداس" (حسن، 255؛ علي، 31؛ يحيى، 53).

ب- استقدام كبار القادة والعلماء من أتيينا وتوظيفهم في مصر: حيث استقدم ملوك البطالمة شعراء وأدباء وفلاسفة وعلماء وفناني وقادة أتيينا إلى مصر، وجعلوهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمدارس والمعاهد المصرية، ووفروا لهم كل سبل الراحة والعيش الرغيد، وأغدقوا عليهم من الأموال والعطايا والهدايا العديد، ولولهم مناصب عامة راقية ذات أجور عالية جداً. وخير دليل على ذلك الشاعر اليوناني الشهير "فيليسكوس" (قادوس، ص. 63) وكذلك المؤرخ "أجاتارخيدس" والجغرافي "أرتيميديوروس" اللذان حررا العديد من المذكرات والتقارير الخاصة بأعمالهم في مجال الاستكشافات البحرية والأثرية ورفعوهما إلى الملك البطلمي فكافأهم عنها (أبو اليسر، 37، 49) كما جاء الشاعر "ثيوكريتوس" رئيساً لرابطة "شعراء الإسكندرية" (خفاجة، 24؛ أبو اليسر، 37)، والأساتذ "تارن" الذي كان يعمل في الجامعات أستاذاً للتاريخ اليوناني والهيلينستي (أبو اليسر، 85؛ نصحي، 68؛ أيدرس بل، 78). ومن بين أعضاء هيئة التدريس أيضاً "الإكسيجيتس" عميد دار العلم بالإسكندرية ورئيس رابطة الكهنة السكندريين (نصحي، 42)، والجغرافي "سيزيكوس" الذي استخدمه الملك "ببليموس الثامن" في رحلاته بالهند (حسن، 423)، و"فيتاغورس" الذي كان يدرس الفلك والهندسة والآداب في مصر (العتار، 2014، ص. 167). كما استقدم البطالمة إلى مصر العالمان "أبولونيوس" و"أريستوفانس" من أقوى علماء اللغة والنحو والشعر في أتيينا (حسن، 1999، ص. 157)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ج - الاستفاة بعوم وخرات وشرائع الأخرين :حيث تبادل البطالمة المعارف والأداب مع الحضارات الأخرى، وكانوا يستوردون من الحضارات الأخرى - مثل حضارتي بابل والصين - العديا والعديد من أشكال العلوم والفنون والأداب، مما جعل المجتمع المصري مجتمعا منفتحا متعدد الثقافات والهويات والأعراف بعد أن كان مغلقا إلى حد كبير في عهد الفراعنة (ديورانت، 131).

ورغم إمساك البطالمة بزمام أمور العلم في مصر البطلمية، إلا أنهم لم يجبروا على أحد، ولم يصادروا رأي أحد، بل رحبوا بكل الآراء وكل العلوم وكل الشرائع الموجودة في مصر، والمستوردة من الخارج، فظل كبار الكهنة يدرسون في "بيت الحياة" العلوم الكهنوتية وبعض العلوم المدنية، حيث حجّم من سلطانهم وجود علماء وفلاسفة ومفكري اليونان الذين أضاءوا مصر بعلمهم وفنونهم المختلفة، ونصّبوا العقل كحاكم للأساطير والشهوات والنزوات، مما قلّص من حيز السلطان الكهنوتي الذي أخذ أكبر من حجمه في ظل عصر الفراعنة (الماجي، 61؛ الشرقاوي، 116؛ ديورانت، 509؛ حسن، 51، 53؛ السقا، 5؛ نصحي، 15) (الصافوري، 1993) (نيتشة، 1983، ص. 20).

وعلى الصعيد الآخر، ظل بعض العلماء الإغريق يعترفون بالفضل لأساتذتهم المصريين الذين تعلموا على أياديهم، فقد تتلمذ في المدارس المصرية القديمة الكثير من العلماء والفقهاء والفلاسفة اليونانيين، منهم "صولون" و"تاليس" و"أفلاطون" و"أيدوكس" (حسن، 51)

كما اهتم البطالمة بحركات الترجمة التي قام بها الطلاب والموظفون المصريون، حيث ترجموا المؤلفات والمخطوطات اليونانية إلى اللغة الهيروغليفية، وترجموا المؤلفات المصرية إلى اللغة اليونانية، وذلك ضمائنا لجودة تبادل المعارف والأداب والفلسفات بين الحضارتين المصرية واليونانية (دعبس، 30 وما بعدها؛ غربال، 80؛ أبو اليسر، 49؛ ديورانت، 109 وما بعدها؛ يحيى، 24، 26).

كما امتدت الترجمات لتشمل المعتقدات الدينية والكتب المقدسة، ومما يبرهن على ذلك إشراف الملك البطلمي "بطليموس الثاني" على الترجمة السبعوية أو السبعينية للتوراة، حيث تُرجمت التوراة في عهده إلى اللغة اليونانية وُشرت للمصريين باللغة الهيروغليفية (الماجي، 70؛ آيدرس بل، 73).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

د- تنوع العلوم والمعارف المدروسة في مصر البطلمية: حيث كان الطالب الواحد يدرس كمية هائلة ومتنوعة من العلوم الأدبية والعلمية في وقت قصير، فكان يدرس علوم اللغة اليونانية، والعلوم الفلسفية واللاهوتية، والمسرحيات الغنائية، والملاحم الشعرية (بيضون 118، et al.، يحيى، 53). وكذلك كتب القوانين والتشريعات والتاريخ والأخبار، والقصص والأساطير، والأدب، والأشعار والخطب اليونانية لمشاهير اليونانيين مثل "هوميروس" و"ديموستين" و"إسخيلوس" و"أريستوفانس" و"سوفوكليس" (ديسون، 10؛ بيضون 119، et al.، ديورانت، 24).

بجانب تعلم الفنون مثل فنون التمثيل والموسيقى، والعزف على الآلات الموسيقية، والرقص، والنحت، والخزف، والعمارة، والتصوير (بيضون 123، et al.، 126؛ ديورانت، 132 وما بعدها؛ نصحي et al.، 431؛ ديورانت، 117، 128).

كما شملت الدراسة القوانين والدراسات اليونانية المختلفة (ديورانت، الجزء الثاني، 1971). وأهتم البطالمة أيضًا بتدريس علوم الفلك والحساب والجغرافيا والكيمياء والنبات والحيوان، إلى جانب علوم الطب والتشريح، تخليدًا لذكرى أشهر الأطباء عندهم "أبو قراط" (حسن، 276؛ بيضون 128).

ومع تنوع العلوم، تنوعت الأدوات أيضًا، فكان الطلاب يستخدمون أوراق البردي وألواح الشمع في القراءة والكتابة (أبو بكر، 103؛ حسن، 186؛ الشيخ، 98)، بجانب استخدامهم للمكاييل والأوزان والبوص والقصب وغيرها من أدوات القياس والكيل في مصر البطلمية.

وبجانب ذلك كله أيضا كان يجب على الطلاب ممارسة أنواع من الرياضات المختلفة أثناء تعلمهم، وذلك لتنمية مهاراتهم الحركية والعقلية في آن واحد، وهذا ما يعكس شدة إيمان البطالمة بمقولة: "العقل السليم في الجسم السليم". فكان الطالب يغادر المنزل في سن السابعة ويلتحق بمدرسته ليقيم فيها، ويتلقى - بجانب العلوم النظرية والعملية - قدرًا كافيًا من التدريبات الرياضية والعسكرية الشاقة التي تصنع منه في المستقبل موظفًا سليمًا صالحًا ذو لياقة عقلية وبدنية في آن واحد (إيمار & أوبواية، 407؛ الشيخ، 98).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ورغم الثورة العلمية الملحوظة التي أحدثتها البطالمة في مصر، كان التعليم مقصوراً على الذكور فقط دون الإناث، حيث اعتقد البطالمة أن عقلية الرجل أرقى بكثير من عقلية المرأة، وأن على المرأة أن تمكث في بيت أبيها حتى تذهب إلى بيت زوجها، ولا تخالط الرجال حتى ولو كانوا أصدقاء لزوجها، بل تقوم على خدمتهم من وراء حجاب (عبد الوهاب يحيى، 22).

مما تسبب في تلقّي الفتيات القليل من التعليم عن طريق أمهاتهن في المنازل، حيث كانت الأمهات تعلمن البنات القليل من مبادئ التعليم مثل القراءة والكتابة، والكثير من الفنون مثل فنون الطهي والخزف والحياسة، بجانب شؤون التدبير المنزلي الأخرى مثل رعاية الزوج وتربية الأطفال وتنظيف المنزل (عبد الوهاب يحيى، 82؛ مكاي، 28؛ الشيخ، 98).

وقد قال الفيلسوف توكيديز واصفاً لهذه الحالة الاجتماعية في مصر البطلمية: "يجب أن يحبس اسم السيدة المصونة في البيت كما يحبس فيه جسمها" (عرفة، 222؛ ديورانت، 117).

وكان اهتمام الإناث بالرياضة أقل بكثير من الذكور، ولم يكن مسموحاً للإناث بممارسة الرياضة إلا إذا كن ينتمين إلى الأوساط الأرستقراطية الراقية جداً، بشرط أن تكون الفتاة في معزل تام عن الذكور، ولم يكن يُسمح لهن بالاختلاط بالذكور إلا في حدود ضيقة جداً (الشيخ، 100، 106).

وذلك على عكس ما كان سائداً في ظل الحضارة المصرية القديمة، ويؤكد ذلك الأديب أفلوطرخيس الذي قال عن البنات المعتزلات للشباب: "الوقار شعارهن، والفجور أبعد الصفات عنهن" (ديورانت، 156).

### 5- السلامة :

اشتراط البطالمة أن يكون المرشح لشغل منصب عام سليماً من العيوب الخلقية والجسدية، حتى لا تعيق هذه العيوب أداءه للمهام الموكلة إليه؛ فالعيوب الجسدية تؤثر سلباً على حركاته، بينما تؤثر العيوب الخلقية على سلوكياته في المنصب العام، مما قد يبعده عن مسار العمل القويم إلى مسارات شخصية متعرجة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وكانوا يستنتجون سلامة الموظف الخلقية من خلال احترامه لأبويه وأسلافه، وقيامته بواجباته العائلية، وأداءه للضرائب المفروضة عليه، مستندين في فلسفتهم إلى قاعدة: "فاقد الشيء لا يعطيه"؛ فالرجل الذي لا يخدم أهله كيف سيخدم مجتمعه؟ وكيف لمن لا يؤدي ضرائب الدولة أن يجمع الضرائب للدولة؟ (البدراوي، 1980، ص. 30).

وعليه، كان المرشح لمنصب عام يخضع لعدة اختبارات أمام المحاكم، تقيس قوة شخصيته، وسلامة جسده وعقله وأخلاقه، بما يدل على صلاحيته لتولي المنصب في ظل نظام الإدارة العامة في مصر البطلمية (الشيخ، 1992، ص. 106) (البدراوي، 1980، ص. 30) (ديورانت، 1971، ص. 514) (أبو الوفا، 2015، ص. 179) (زيمرن، 2007، ص. 379).

حرص البطالمة على ترشيح الأشخاص الرياضيين لشغل المناصب العامة، نظراً لشغفهم بالرياضة وإقامتها ضمن الاحتفالات الرسمية، وتشجيعهم للألعاب الرياضية القديمة، خاصة ألعاب المنافسة مثل المصارعة والملاكمة والسباحة وقذف الرمح والوثب ومباريات كرة القدم (آرمسترونغ، 1996، ص. 23) (مكاوي، 1980، ص. 85) (الشيخ، 1992، ص. 99) (ديورانت، 1971، ص. 155) (إيمار وأوبواية، 1991، ص. 63؛ حسن، 1999، ص. 788).

كما كان البطالمة يقيمون ألعاب القوة المشابهة للألعاب الأولمبية، مثل سباق الجري ورمي القرص والرمح وجر المركبات الثقيلة بالأحبال، ويحيون لهذه الألعاب أعياداً واحتفالات دورية كما كان سائداً في أثينا (الفخراني، 1969، ص. 70؛ حسن، 1999، ص. 183؛ ديورانت، 1971، ص. 83؛ دي كولاج، 2007، ص. 209؛ إيمار وأوبواية، 1991، ص. 431).

واستهدف البطالمة من خلال هذه الأنشطة الرياضية تنمية القدرات الجسمية والعقلية للشباب، بما يعود بالنفع على المجتمع ويحقق مصالحه (الشيخ، 1992، ص. 99).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 6- الخدمة العسكرية :

اشترط البطالمة على الشخص المرشح لشغل منصب عام أن يكون قد أدى الخدمة العسكرية للبلاد، فكانت الخدمة العسكرية واجباً فلسفياً وأخلاقياً قبل أن تكون واجباً قانونياً ومجتمعياً (ديورانت، 1971، ص. 37) ( يحيى، 1991، ص. 166) .

وقد أكد الفيلسوف أرسطو أن العدالة تقتضي أن يساهم الشخص أولاً في الدفاع عن كيان بلده السياسي عبر أداء الخدمة العسكرية، ثم يؤدي واجباته العامة في منصبه بعد ذلك (عبد المجيد، ص. 378؛ أبو الوفا، ص. 177؛ العطار، ص. 175).

وكانت مدة الخدمة العسكرية عامين فقط (الصافوري، ص. 234)، وكان المجند يتقاضى راتبه ومخصصاته من أطعمة وأقمشة ومحاصيل زراعية، تماماً كما يحصل الموظف العام على مستحقاته في العصر الحديث (حافظ، ص. 99 وما بعدها).

وخلال هذه الخدمة، تركزت مهام المجند على التدريب الذهني والجسدي، بما في ذلك تعلم الخطط والمناورات والمناوشات العسكرية، والتدريب على حمل السلاح واستعمال الآلات الحربية وقيادة المركبات والعجلات الدفاعية، لحماية نفسه وزملائه (نصحي، ص. 22؛ إيمار وأبوواية، 1991، ص. 426).

كما كان المجند يخضع للتحقيقات الإدارية والمالية في حالة عدم حضوره التدريبات أو عدم تواجده في وحداته العسكرية، إذ تشير بعض الوثائق القديمة إلى هروب بعض المجندين من وحداتهم إلى المعابد الدينية، هرباً من قسوة التدريبات واحتماءً في المعابد المقدسة التي كان يُحظر الاعتداء عليها أو على داخلها (حسين - حق اللجوء للمعابد، ص. 30).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 7- الجنسية :

كان شرط الجنسية من أول وأهم شروط تولي المناصب العامة في أثينا، حيث كان يجب أن يكون المرشح مولوداً من أبوين أثينيين (يونانيين)، أي من طبقة المواطنين الحرة، دون طبقتي التجار والأرقاء (البدراوي - التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية، ص. 30 وما بعدها؛ حسن - مصر القديمة، الجزء الخامس عشر، ص. 188؛ (الشافوري - فكر ونظم الإغريق، ص. 234).

وانتقلت هذه الفكرة إلى مصر في عصر البطالمة، حيث لعبت الجنسية دوراً هاماً في التمييز بين الموظفين الإغريق والمصريين. فقد احترم الملوك البطالمة الموظفين الإغريق، وأغدقوا عليهم الأموال الطائلة، ومنحهم الأراضي الخصبة، وقلدوهم المناصب العليا والهامة بعد استقدامهم من أثينا إلى مصر في المقابل، أرقق البطالمة كاهل المصريين بالضرائب، واستبعدوهم من المناصب العامة العليا، وحصروهم في نطاق المناصب العادية التي غالباً ما كانت تقع في منتصف أو أسفل الهرم الإداري في مصر البطلمية (زناتي - حقوق الإنسان في مصر الفرعونية، أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني، مما أدى إلى هيمنة إغريقية على رأس النظام الإداري المصري، في حين بقي المصريون في المستويات الدنيا منه أي إغريقياً من أعلاه، ومصرياً من أسفله (الرافعي - تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة، ص. 163).

في ظل النظام الإداري البطلمي في مصر، كان توزيع المناصب مرهوناً بالتمييز العرقي بين المقدونيين والمصريين، فبموجب سياسات الإدارة البطلمية كانت المناصب العليا المربحة والمريحة من نصيب الأشخاص الإغريق، بينما كانت المناصب الدنيا الشاقة التي تعتمد على الكد والتعب من نصيب الأشخاص المصريين، حيث سخر البطالمة المصريين لاستنزاف جهودهم وثروات بلادهم وخدمة النظام الإداري الذي تصب خيراتة دائماً في أيدي شاغلي المناصب العامة من الإغريق وملكهم البطلمي المحتل (هارولد إدريس بل 1948) و (عبد الرحمن الرافعي 1965) و (محمد شفيق غربال 2001).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وفي ظل النظام الإداري البطلمي في مصر، لم يكن التمييز قائمًا على المناصب المدنية فحسب، بل شمل المناصب العسكرية أيضًا، فبموجب سياسات الإدارة البطلمية كان كبار الجند الإغريقيين ومعاونوهم يتسلحون بالسيوف والسياط ويتمتعون بحمايات وحراسات مشددة، بينما كان صغار الجند المصريين يتسلحون بالعصي فحسب ولا يتمتعون بأي حماية، فالجنسية لم تتدخل فقط لتحديد المرتبات والمناصب في مصر البطلمية، بل امتدت لتشمل أنواع الأسلحة وطرق الحماية أيضًا (ناصر الأنصاري 1990)، ولم تتدخل الجنسية في النظام الإداري المصري لتحديد المرتبات والمناصب في مصر البطلمية فحسب، بل تدخلت في النظام السابق حتى شملت أنواع الأسلحة وطرق الحماية أيضا .

وكان الاختلاط يتم بين طوائف الشعب في حدود ضيقة جدًا، كأن يتم لمصلحة معينة أو للزواج، وكان ذلك في عهد الإسكندر الأكبر، فقد تزوج الإسكندر من سيدات أسيويات، حيث حاول الجمع بين طوائف الشعب وتذويب الفوارق الطبقية والاجتماعية بينهم (أبو اليسر فرح 1990)، إلا أن الفوارق الاجتماعية صارت تتوسع مع الزمن، وصارت كل طائفة منغلقة على أهلها ولا تريد مخالطة باقي الطوائف إلا لحاجة ملحة أو لمصلحة وقتية، ويبرهن على ذلك نظرة اليونانيين لمن دونهم من البشر، حيث اعتبروا كل من دونهم "برابرة" (Barbaroi)، والبرابرة - وفقًا لمعتقدهم - هم الهمج الذين يعيشون بلا تفكير راجح ولا اعتقاد مقبول ولا حرية، بحيث يفتقدون القول السديد والعمل الرشيد في آن واحد، وكأن الله خص اليونانيين بالعلم والحكمة عمّن سواهم، وقد ألهب ذلك المعتقد نزعة التمييز بين اليونانيين وبين من دونهم من رعايا مصر البطلمية (ول وايريل ديورانت 134).

أيضًا كان من حق الأجنبي تولي المناصب العامة في إدارة مصر البطلمية، وقد ثبت من خلال الوثائق والنقوش تولي بعض الفُرس العديد من المناصب الهامة في الدولة، حيث استعان البطالمة بالفُرس كطبقة وسطى في الجهاز الإداري المصري، فكانوا بين طبقة الإغريق العليا وطبقة المصريين السفلى (يسري دعبس 2001) و (إبراهيم نصحي 1995).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

كما لعبت الجنسية دورها في تحديد القانون الواجب التطبيق في حالات تنازع القوانين، فكان القانون اليوناني يمثل شريعة البلاد العامة، في حين خضع المصريون لقانونهم، مما أثقل كاهل القاضي والإستراتيجوس، فصار عليهما بحث القانون الواجب تطبيقه بصدد كل شخص وكل طائفة في الدولة، مع البحث عن التفسير الصادرة عن الملك البطلمي بشأن القانون الواجب تطبيقه في حالات تنازع القوانين (عبد المجيد محمد الحفناوي 2001) و (السيد عبد الحميد فودة 2002) و (إيمان السيد عرفة 2005)

### 8- السن :

في ظل مصر البطلمية، كان الطالب يلتحق بالمدرسة في سن السابعة، ويتركها في سن السادسة عشرة ليلتحق بالخدمة العسكرية، ثم ينهي خدمته العسكرية بعد عامين في سن الثامنة عشرة، ثم يصبح من حقه تولي منصب من المناصب العامة في البلاد، لذلك يمكن استخلاص شرط السن مما سبق، حيث يجب ألا يتولى الشخص منصباً إلا بعد بلوغه العشرين عاماً من عمره، وألا يقل عمره عن هذا السن وقت تعيينه (حسين الشيخ 2001) و (عبد المنعم إبراهيم البدراوي 2003) و (ول وايريل ديورانت 2005) و (محمد علي الصافوري 2002).

ويؤكد ذلك ما أشارت إليه الباحثة د. سحر أبو الوفا، حيث كان سن تولي المناصب العامة يبدأ من العشرين، بينما كان سن المعاش 52 سنة (سحر حسان أحمد أبو الوفا 2005) و (سحر حسان أحمد أبو الوفا 2007) و (محمد علي الصافوري 2002)، ويجدر التمييز بين سن التوظيف و سن التسجيل في أحد أحياء المدينة، فكان سن تسجيل الفرد في أحد أحياء المدينة يتم في الرابعة عشرة من عمره حتى يندمج في جماعات الشبان (Ephepeia) ، فكان هذا سن الرشد السياسي للمشاركة في الأحداث ومجريات الأمور السياسية إثر تمتعه بحقه في المواطنة، وهو سن ممارسة الحقوق السياسية كالتصويت والاقتراع والانتخاب وما إلى ذلك، أما سن الالتحاق بالجمعيات السياسية فكان سن العشرين، وهو نفس سن شغل المناصب العامة الذي أشير له من قبل (عبد المنعم إبراهيم البدراوي 2003)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 9- الكفاية المالية :

كان هذا الشرط مطلوباً بالنسبة للمناصب العامة المرموقة في النظام الإداري البطلمي فقط، حيث اشترط البطالمة أن يكون الشخص الذي سيتولى منصب هام في الدولة من بين الأثرياء ، كما اشترطوا أن يتم ضمانه من قبل أناس أثرياء موثوق فيهم من قبل نظام الحكم البطلمي ، لذا كانت المناصب العليا في النظام الإداري مُرتبة ترتيب هرمي حسب نصابها المالي .

فمثلا النصاب المالي الذي كان مقرراً لمنصب مدير مخزن الغلال كان يبلغ 700 – 800 دراخمة ، ويرتفع هذا النصاب المالي كلما ارتفع المنصب تصاعدياً نحو أعلى الهرم الإداري ، ويقل كلما نزل المنصب العام إلى أسفل الهرم الإداري، هذا على المستوى الإداري ، أما على المستوى الإقليمي فنجد أن النصاب المالي لمنصب مدير مخزن الغلال في المديرية كان أعلى من النصاب المالي المقرر لمنصب مدير مخزن الغلال في المركز ، والنصاب المالي لمنصب مدير مخزن الغلال في المركز كان أعلى من النصاب المالي المقرر لمنصب مدير مخزن الغلال في القرية (سحر حسان أحمد أبو الوفا – مديرو مخازن الغلال : دراسة في ضوء وثائق العصرين البطلمي والروماني- ص105. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق- ص 235 )

كان هذا الشرط مطلوباً بالنسبة للمناصب العامة المرموقة في النظام الإداري البطلمي فقط، حيث اشترط البطالمة أن يكون الشخص الذي سيتولى منصباً هاماً في الدولة من بين الأثرياء، كما اشترطوا أن يتم ضمانه من قبل أناس أثرياء موثوق فيهم من قبل نظام الحكم البطلمي، لذا كانت المناصب العليا في النظام الإداري مُرتبة ترتيباً هرمياً حسب نصابها المالي.

فمثلاً، النصاب المالي الذي كان مقرراً لمنصب مدير مخزن الغلال كان يبلغ 700-800 دراخمة، ويرتفع هذا النصاب المالي كلما ارتفع المنصب تصاعدياً نحو أعلى الهرم الإداري، ويقل كلما نزل المنصب العام إلى أسفل الهرم الإداري. هذا على المستوى الإداري، أما على المستوى الإقليمي، فنجد أن النصاب المالي

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

لمنصب مدير مخزن الغلال في المديرية كان أعلى من النصاب المالي المقرر لمنصب مدير مخزن الغلال في المركز، والنصاب المالي لمنصب مدير مخزن الغلال في المركز كان أعلى من النصاب المالي المقرر لمنصب مدير مخزن الغلال في القرية (سحر حسان أحمد أبو الوفا 2005) و (محمد علي الصافوري 2002).

أيضاً كان شاغل المنصب العام يضع أملاكه تحت إشراف الدولة، ليقوم العاملون بالإدارة المالية بجردها وحصرها، وبالتالي يقررون مدى صلاحية هذا الشخص لتولي المنصب المرموق من عدمه وفق استيفائه قيمة النصاب المالي المقرر لهذا المنصب. ويبرهن على ذلك الشكوى التي قدمها الكاهن "سوخوس - كاهن معبد نفتيس" إلى حاكم الإقليم بشأن عدم كفاية أحد المرشحين مالياً لشغل منصب السيتولوجي (مدير مخازن الغلال في الإقليم) في قرية "بيرسيا"، حيث كان هذا المرشح لا يملك أراضي وأموال تصل إلى النصاب المقرر لهذا المنصب (سحر حسان أحمد أبو الوفا 2007).

وهذا ما يفسر نظرة البطالمة للمنصب العام بوصفه مالا لا يلد وأن يقابله مال، لأن المال لا يأتي إلا بالمال وفقاً لمنطقهم الاستغلالي.

### 10- الذكورة :

ميز البطالمة بين الرجال والنساء في كل شيء، وبخاصة في ظل النظام الإداري، فكانت الأولوية والغلبة للرجال، مع التهميش والإبعاد للنساء عن الحكم والإدارة (عبد المنعم إبراهيم البدراوي 2003) و (محمد علي الصافوري 2002)، ولم يكن أمر تهميش المرأة في ظل نظام تولي المناصب العامة فحسب، بل امتد هذا التهميش إلى كل جوانب الحياة حتى وصل الأمر إلى امتهان المرأة واحتقارها. وظهر ذلك جلياً بعد حلول العصر الكلاسيكي وزيادة الرق وتراكم الثروة، حيث أعفيت المرأة من مهام كثيرة كانت تقوم بها في الحياة العملية، وأصبح دورها منحصرًا في المنزل، وقاصراً على التناسل وتربية الأولاد وإطعامهم وتلبية

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

احتياجاتهم، وتلبية رغبات زوجها، وتدبير شؤون منزلها فحسب (محمود سلام زناتي 2001) و (حسين الشيخ 2001) و (وائل حمدي 2011) و (محمد عبد الغني 2009) و (ول وايريل ديورانت 2005). وفي ذلك يقول الفيلسوف "أفلاطون": "إن العمل الرئيسي للمرأة طاعة زوجها والعناية بمنزلها" (إيمان السيد عرفة 2007).

مما جعل المرأة تخضع لولاية الرجل الدائمة لأنها ناقصة الأهلية وأقل درجة من الرجل وفقاً للفلسفة اليونانية (محمود السقا 1975) و (إيمان السيد عرفة 2005) و (صوفي حسن أبو طالب 1965) و (محمود سلام زناتي 1967) و (محمد علي الصافوري 2002) و (حسين الشيخ 2001) و (إيمان السيد عرفة 2007) و (عبد المجيد محمد الحفناوي 2001).

فقد أخذ البطالمة عن الإغريق نظرتهم للمرأة، والإغريق من أكثر شعوب الأرض تحاملاً على المرأة، وكلمة "امرأة" عندهم تشير إلى الجبن والخسة واللؤم. ويتضح ذلك من نصوص أدبائهم وفلاسفتهم، حيث ورد في النصوص الأدبية اليونانية على لسان الجنود الإغريق الشتائم الآتية :

" اهرب يا فتاة، اهرب يا جبان "

" لا شك في أنكم الآن نساء لا رجال. يا للعار الشائن إذا لم يوجد فينا رجل يقف في وجه هكطور "

(هوميروس 1947) و (إيمان السيد عرفة 2005) .

ولا غرابة في ذلك، لأن المحارب الإغريقي أصلاً كان يسب زميله المحارب الذكر مثله قائلاً له: "يا امرأة" أو "يا فتاة"! وبالمثل، كان الشاعر "هيزيود" يصف المرأة بأنها لص مخادع وخائن، كما كان الشاعر "سيمونيد" يصف المرأة بأنها كائن ضعيف عقلاً وجسداً، وأن من بين عشر نساء تسعاً لا قيمة لهن. وفي الوقت نفسه، كان الفيلسوف "أرسطو" يصف المرأة بأنها كائن ساذج لا يستطيع الحكم على الأمور بشكل

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

دقيق وسليم، شأنها شأن الطفل والعبد، مما يجعلهم جميعًا - أي الطفل والعبد والمرأة - في مرتبة أقل من الرجل (محمود سلام زناتي 1996) و (إيمان السيد عرفة 2007) و (إيمان السيد عرفة 2005).

كما كانت شخصية المرأة محل سخرية وتهكم في مسرحيات الأدباء، مثل شخصيتي "براكساجور" و"ليستراتا" في مسرحية "النساء في الإكليزا" (حسين الشيخ 2001)، وفي مسرحية الإلكليزيازوسي ورد النص الذي مفاده: "سأجعل الأرض والمال مشاعًا بين الناس، وستكون النساء ملكًا مشتركًا للرجال" (ول وايريل ديورانت 2005).

كما كان اليونانيون يذّلون المستضعفين من الرجال والولدان بإلباسهم ملابس نسائية حتى يسخروا منهم ويضحكوا عليهم (ف. دياكوف و س. كوفاليف 2000)، ويذكر العلامة ول وايريل ديورانت قصة طلبت فيها فتاة اسمها "لاميا" بعض المال نظير بيعها القليل من الصابون، فقال الأثينيون لها: "إن هذه السيدة لا بد وأن تكون قدرة إلى أبعد حدود القذارة" (ول وايريل ديورانت 2005)، كما جاء في شريعة "صولون" ذلك النص القانوني الذي مفاده أن العمل الذي يقوم به إنسان تحت تأثير امرأة يبطل قانونًا (ول وايريل ديورانت 2005). ومن بين أقوال شعراء وأدباء اليونان القديم الإزدراية للمرأة نجد ما يلي:

أقوال الأديب "مينندر" عن المرأة بأنها كارثة:

"البحر والنار والمرأة ثلاث كوارث"

"هناك فظائع كثيرة في البر والبحر، ولكن أعظمها المرأة"

وأقوال الأديب "أرسطو فان" مفادها:

"ليس ثمة مخلوق أقل حياء من المرأة"

"ليس هناك حيوان متوحش أكثر تعصّبًا على القهر من المرأة"

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

كما نجد في الأمثال الشعبية اليونانية هذه الأقوال:

"المرأة نجاسة مذهبة"

"المرأة حمل مليء بالشورور"

"المرأة أشد الحيوانات خطورة"

"المرأة على الدوام عذاب مقيم"

"حيث توجد المرأة توجد كل الشرور"

"ليس أسوأ من المرأة ولو كانت الفضلى" (محمود سلام زناتي 1996).

وقد ترسخت هذه الأفكار في أذهان أفراد الشعب اليوناني عامة، وفي أذهان شاغلي المناصب العامة من الإغريق في مصر خاصة، فحُرمت المرأة من المشاركة في المجالس السياسية والإدارية تمامًا، وجعلوا هذا الحق للذكور فقط، بل كان الرجل يعامل الفتاة معاملة قاسية بينما يعامل الفتى معاملة حانية، ومما يؤكد ذلك قول الفيلسوف "يوسيبوس" عن معاملة الذكور للإناث في اليونان: "وحتى الرجل الغني نفسه، كان يعرض ابنته للجو القاسي على الدوام" (ول وايريل ديورانت 2005).

ووفقًا للأعراف اليونانية القديمة، كان يُسمح للمرأة التي تنتمي إلى الطبقة الأرستقراطية بالمشاركة في الخدمة الدينية في المعابد أو الأنشطة في بعض الأندية الرياضية، أو في بعض جوانب الحياة السياسية كالاشتراك في الجمعيات السياسية كاستثناء (Riet Van Bremen 1996).

كما كان يسمح للمرأة بتعلم الموسيقى والشعر والأدب في مدارس خاصة تقوم على ذلك الغرض لأبناء الأثرياء فحسب، وخير دليل على ذلك الشاعرة اليونانية "سافو" التي تعلمت دروب الأدب والشعر لأنها ابنة الشريف "إسكاماندرس"، وقامت بتدريس بعض أشعارها في مدارس الأثرياء بصحبة زميلاتها "جورجو" و"أندروميديا" (محمد صقر خفاجة 1921).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ومع الوقت، صار من حق المرأة الخروج إلى الحياة العامة وممارسة كافة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، بعد أن نادى فلاسفة اليونان القدامى بضرورة مساواة المرأة بالرجل إعمالاً لمبدأ "تكافؤ الفرص" بين الذكور والإناث في كل شيء (ول وايريل ديورانت 2005) و (محمد جميل بيهم 1921)، ولكن ممارساتها الإدارية كانت خافتة وضعيفة إذا ما قورنت بالرجل (أبو اليسر فرح 1990) و (ول وايريل ديورانت 2005) و (وائل حمدي 2011) وقد اختلف الأمر نوعياً بالنسبة للمناصب الكهنوتية، فكان للمرأة الحق في شغل منصب من المناصب الكهنوتية بجانب الرجل، والتدرج عبر السلك الوظيفي الكهنوتي وصولاً لأعلى المناصب فيه، وتدل الوثائق على تولي المرأة مناصب كهنوتية مثل: "كبيرة الكاهنان" و"كبيرة المنشدات" (باسم سمير الشرقاوي 2005).

ولكن، كان من بين شروط تولي الوظيفة العامة في النظام الإداري البطلمي أن يكون المرشح لشغل منصب عام ذكراً ينتمي إلى طائفة الذكور (عبد المنعم إبراهيم البدراوي 2003) و (ول وايريل ديورانت 2005).

### 11- الديانة :

احترم البطالمة ديانات وآلهة المصريين القدماء، فلم يفرضوا على المصريين عبادة ديانة معينة أو إلهاً محدداً، فظل المصريون - كشعب أصولي متمسك جداً بعباداته الاجتماعية وعباداته الدينية - يعبدون آلهتهم مثل "معات" و"تحوت" و"أمون" و"رع" و"بتاح"، وغيرها. وظهر ذلك في زيارة الإسكندر الأكبر للمعابد الدينية الفرعونية وتقديمه القرابين لآلهة المصريين القدماء، وحضوره بعض الشعائر والطقوس الدينية، بما يكشف عن احترامه وقبوله واعترافه بتلك الشعائر رسمياً، مما جعل الكهنة يقبونه بـ"ابن الإله أمون" تكريماً له (السيد العربي حسن 2001) و (إيمان السيد عرفة 2007) و (لطفى عبد الوهاب يحيى 2002) و (هـ. آيدرس بل 1948) و (إبراهيم نصحي وآخرون 2001) و (أندريه إيمار وجانين أوبواية 2000) و (السيد عبد الحميد فودة 2002) و (فاضل كاظم حنون 2003) و (عبد المجيد محمد الحفناوي 2001).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ونهج الملوك البطالمة النهج نفسه، فصاروا يسترضون آلهة المصريين القدماء ويقدمون إليها القرابين والعطايا كسبًا لاحترام المصريين لهم، وتهدئة لنفوسهم الثائرة والغاضبة دومًا على البطالمة (فوستيل دي كولاج 2000) و (يسري دعبس 2001). ومما يدل على ذلك، منح الملك "بطليموس الأول" الكهنة مبلغًا من المال قدره خمسين دراخمة لإعداد حفل دفن العجل أبيس (سليم حسن 2002). حيث احتفظ المصريون بألتهم وحافظوا على لغتهم المصرية القديمة، بوصفهم شعبًا أصوليًا محافظًا متمسكًا بهويته، وملتصقًا بدينه وأعرافه وتقاليده القديمة (سليم حسن 2002) و (إيمان السيد عرفة 2007) و (أبو اليسر فرح 1990) و (إبراهيم نصحي 2001) و (فاضل كاظم حنون 2003).

وظل اليهود في مصر يعبدون الله ولا يعبئون بمعبودات الإغريق ولا معبودات المصريين القدماء (إبراهيم نصحي 2001) و (ول وايريل ديورانت 2005). لذلك، لم يكن أمر الدين جوهريًا بالنسبة للبطالمة، فهم انحدروا من مجتمع أثيني وثني يعبد أفراده آلهة وثنية متعددة، وشخصيات أبطال تحولت إلى تماثيل وأوثان وأساطير مع الوقت (إلين ج. هوايت 2002) و (كارين أرمسترونغ 2001) و (إبراهيم نصحي 2001) و (فوزي مكاوي 2002) و (ول وايريل ديورانت 2005) و (حسين الشيخ 2001) و (سليم حسن 2002) و (ه. آيدرس بل 1948) و (جميل بيضون وآخرون 2002) و (جورج روز 1965) و (إبراهيم نصحي وآخرون 2001) و (ف. دياكوف و س. كوفاليف 2000) و (فاضل كاظم حنون 2003) و (أمين سلامة 1988).

وجاءوا إلى مجتمع وثني يعبد أفراده آلهة متعددة مرتبطة بالحيوانات تحولت إلى رموز وتماثيل، فكان الشخص المصري يُسخر دون النظر إلى إلهه المعبود أو الدين الذي يعتقنه.

وقد أنشأ الملك البطلمي "بطليموس الأول" عبادة الإله "سيرابيس" كمحاولة لدمج آلهة الإغريق والمصريين معًا في إله واحد يجمع بين صفات البشر والحيوانات (إيمان عبد العزيز 2005) و (سيد محمود القمني 1988) و (أ. أباكار السقاف 2004) و (شحاتة محمد إسماعيل 2002) و (سليم حسن 2002) و (زكي

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

علي (2001) و (أبو اليسر فرح 1990) و (لظفي عبد الوهاب يحيى 2002) و (هـ. آيدرس بل 1948) و (عبد المجيد محمد الحفناوي 2001) و (فاضل كاظم حنون 2003) و (محمود السقا 1994).

وكان المصريون يعبدون آلهة تقترب في أشكالها من الحيوانات مثل القرد والبقرة والكلب، بينما كان الإغريق يعبدون آلهة تقترب في شكلها من البشر، وكانت الآلهة عبارة عن تماثيل لأبطال وفلاسفة وأدباء وحكماء روما (سليم حسن 2002) و (يسري دعبس 2001).

والعلة من إنشاء الملك "بطليموس الأول" لعبادة الإله "سيرابيس" تكمن في نقادي وقوع الانقسامات الطائفية والحروب الدينية بين المصريين والإغريق، ومحاولة التقريب بين المصريين والإغريق فكرياً وعقائدياً، فجعل الملك المذكور "سيرابيس" الإله الرسمي للدولة، ومن "الإسكندرية" مركزاً للعبادات الرسمية في ظل مصر البطلمية (زكي علي 2001) و (إيمان عبد العزيز 2005) و (سليم حسن 2002) و (إبراهيم نصحي 2001).

ثم أنشأ الملك البطلمي "بطليموس الثاني" عبادة الإله "ديمتر" كما وجدت آلهة إغريقية أخرى مثل "أبو لو" و"ليتو" و"أرتيميس" و"كوري" و"أفروديت (Antoni Hermary 1996)" و (ول وايريل ديورانت 2005).

وكذلك الإله "ديونيسوس" الذي سمّي على اسمه المسرح الديونيسي في الإسكندرية (عزت زكي حامد قادوس 2002) و (ول وايريل ديورانت 2005). فكان الدين كله في مصر البطلمية متعدد الآلهة لكن موحد المفهوم، حيث قام على وجوب عبادة وتقديس شخص الحاكم وطاعته والولاء التام له (محمد عواد حسين 2003) و (محمود السقا 1994) و (أندرية إيمار وجانين أوبواية 2000).

أيضاً، كان الملك البطلمي - شأنه شأن الملك الفرعوني - هو المسؤول الأول عن الخدمة الدينية والرئيس الأعلى لكل الكهنة في مصر، وظل الكهنة يمثلون الملك في ممارسة وأداء الشعائر الدينية باسم الملك البطلمي وتحت رعايته ووفقاً لأوامره (Jan B. Vernant 1988) و (سليم حسن 2002) و (سيرج

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

سونيورن (1975) و (جيمس بيكي 1993) و (أندريه إيمار وجانين أوبواية 2000) و (السيد عبد الحميد فودة 2002).

لذلك كان على الموظف أن يدين بالولاء الديني للملك البطلمي باعتباره حاكم الدولة وإلهها، سواء أكان هذا الموظف بطلمياً أم مصرياً، فالقاعدة هنا: "أعبد ما شئت متى وكيف شئت، ولكن عليك أن تطيع الملك البطلمي طوال الوقت شئت أم أبيت" (السيد رشدي محمد 2012)، فاحتفظ نظام الوظيفة العامة في مصر البطلمية بالغلغاف الديني نفسه الذي أضفاه الملك البطلمي وكهانه على ذلك النظام.

### خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن النظام الإداري في مصر خلال العصر البطلمي كان قائماً على مزيج من الاعتبارات السياسية والعرقية والإدارية، حيث شكل الولاء للسلطة والكفاءة المهنية الأساس النظري لتولي المناصب، بينما ظل الانتماء اليوناني عاملاً مرجحاً في المناصب العليا، وقد عكس هذا النظام طبيعة الدولة البطلمية بوصفها دولة ذات طابع هلنستي تحكم مجتمعاً مصرياً عريقاً، مما أوجد بنية إدارية مزدوجة على النحو الذي تم إيضاحه في الدراسة محل البحث .

### قائمة المصادر والمراجع

#### المصادر والمراجع العربية :

- الكتاب المقدس
- إبراهيم نصحي - العلاقات بين مصر والدول الشرقية في العصر الهيلينستي - المجلة التاريخية المصرية - القاهرة - مج 3 - ع 2 - شهر أكتوبر - 1950م
- إبراهيم نصحي - مظاهر النقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة - المجلة التاريخية المصرية - القاهرة - مج 2 - ع 1 - شهر مايو - 1949م

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

- إبراهيم نصحي - دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة - دار النهضة العربية - القاهرة - 1995م
- إبراهيم نصحي وآخرون - في لجنة التاريخ والآثار : موسوعة تاريخ مصر عبر العصور : العصر البطلمي - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1997م
- أبكار السقاف - نحو آفاق أوسع - الجزء الثالث : الدين عند الإغريق والرومان والمسيحيين - الطبعة الأولى - مؤسسة الانتشار العربي - بيروت - 2004م
- أبو اليسر فرح - تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان - الطبعة الأولى - عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية - القاهرة - 2002م
- أحمد إبراهيم أبو الحسن - تاريخ النظم القانونية والاجتماعية - الجزء الأول : نظم القانون العام - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - 2000م
- أحمد إبراهيم حسن - تاريخ النظم القانونية والاجتماعية : نظم القانون الخاص - ديوان المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - 2000م
- أحمد إبراهيم حسن - تاريخ القانون المصري : مع دراسة في القانون الروماني - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية - 1998م
- أحمد عبد الحليم العطار - تطوّر مفهوم العدالة : دراسة فلسفية وتاريخية مع التطبيق على بعض القضايا المعاصرة - رسالة دكتوراه - كلية الحقوق - جامعة المنوفية - شبين الكوم / المنوفية - 2014م
- أحمد غانم حافظ - الحصانة الملكية : أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية - مجلة مركز الدراسات البريدية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - ع 24 - 2007م
- احمد محمد أبو عوف - عبقرية الحضارة المصرية القديمة - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1999م

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- ألفرد زيمرن - الحياة العامة اليونانية : السياسة والاقتصاد في أثينا - ترجمة / عبد المحسن الخشاب - مراجعة / أمين مرسي قنديل - تقديم / أحمد عثمان - المجلس الأعلى للثقافة - القاهرة - 2007 م
- إلين ج.هوايت - أعمال الرسل - ترجمة / إسحاق فرج الله - دار الشرق الأوسط للطبع والنشر - بيروت - 1987
- أمين سلامة - الأساطير اليونانية و الرومانية - الطبعة الثانية - مؤسسة العروبة للطبع والنشر - الإسكندرية - 1988م
- أندريه إيمار وجانين أوبواية - موسوعة تاريخ الحضارات العام : الشرق واليونان القديمة - المجلد الأول - الطبعة الثانية - تعريب / فريد م . داغر وفؤاد ج . أبو ريحان - منشورات عويدات - بيروت - 1986م
- إيمان السيد عرفة - المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها ( دراسة تاريخية مقارنة ) - مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق - جامعة المنوفية - مج 11 - ع 21 - شهر إبريل - 2002 م
- إيمان السيد عرفة - تاريخ القانون المصري : العصر البطلمي - مطبعة أم القرى - القاهرة - 2015م
- إيمان عبد العزيز - الرموز المصرية لألوهية الملوك البطالمة : حدود الدعاية ومجالات التأثير - مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا - الغربية - ع 18 - ج 2 - 2005 م
- باسم سمير الشرقاوي - كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي - مجلة المقتطف المصري - مؤسسة الدراسات التاريخية - القاهرة - الإصدار الأول - س3 - ع 6 - أكتوبر - 2011 م
- ج. ف دبسون - خطباء اليونان - ترجمة / أمين سلامة - مراجعة محمد صقر خفاجة ومحمد مندور - ع 6 - مجلة الكتاب العربي - مصر - 1964م

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- جان بيار فرنان - أصول الفكر اليوناني - ترجمة ومراجعة / نخلة فريفر - مجلة العرب والفكر العالمي - لبنان - ع 4- فصل الخريف -1988 م
- جميل بيضون وآخرون - اليونان والرومان - القسم الأول - الطبعة الأولى - دار الأمل للنشر والتوزيع - الأردن -1991م
- جورج روز - الديانة اليونانية القديمة - ترجمة / عبده جرجس - دار نهضة مصر - القاهرة - 1965
- جيمس بيكي - الآثار المصرية في وادي النيل - الجزء الأول: من القاهرة والدلتا حتى منطقة سقارة - ترجمة / لبيب حبشي وشفيق فريد - مطابع النجوى - القاهرة - 1993م
- جينتر هليل - الكهنة المصريين مع البطالمة - ترجمة وتلخيص / مصطفى كمال عبد العليم - مجلة مركز الدراسات البديية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - ع 13 - 1996م
- حسين الشيخ - دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1) : اليونان - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1992م
- خزعل الماجدي - علم الأديان - الطبعة الأولى - مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث - المغرب - 2006م
- زكي عبد المتعال - تاريخ النظم السياسية والقانونية والاقتصادية على الأخص من الوجهة المصرية - مطبعة نوري - القاهرة - 1935م
- زكي علي - الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان - مطبعة دار المستقبل - القاهرة - بدون سنة نشر
- زهدي يكن - تأريخ القانون - الطبعة الثانية - دار النهضة العربية - بيروت - بدون سنة نشر - 1997م

*مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية*

- سحر حسان أحمد أبو الوفا - إجراءات تعيين السيتولوجي في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني - مجلة البحث العلمي - كلية الآداب - جامعة عين شمس - القاهرة - ع 16 - ج 1 - 2015م
- سحر حسان أحمد أبو الوفا - مديرو مخازن الغلال : دراسة في ضوء وثائق العصرين البطلمي والروماني - المؤتمر الدولي الرابع بعنوان "الفكر في مصر عبر العصور" - مركز الدراسات البردية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - ج (1) - مؤتمر (4) - 2013 م
- سعدي سليم - القانون والأحوال الشخصية في كل من مصر والعراق (دراسة تاريخية مقارنة) - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم التاريخ والآثار - جامعة منتوري - الجزائر - 2009م
- سليم حسن - مصر القديمة : من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع - الجزء الخامس عشر - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1999
- سليم حسن - مصر القديمة : من عهد بطليموس الخامس إلى نهاية عهد بطليموس السابع مع فصل في عبادة الحيوان في العهود المتأخرة - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1999م
- سليم حسن - موسوعة مصر القديمة : الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر - الجزء الرابع عشر - مكتبة الأسرة - القاهرة - 2000 م
- السيد العربي حسن - محاضرات في تاريخ القانون المصري - مكتبة الإسراء للطباعة - بدون سنة نشر
- السيد رشدي محمد - المعبودة نيوتيرا في العصرين الهلينستي والروماني - مجلة كلية الآداب بجامعة بنها - الفليبوية - ع 25 - ج 2 - 2012م
- السيد عبد الحميد فودة - نظم القانون المصري قبل الفتح الإسلامي - القسم الأول - بدون دار نشر - القاهرة - 2002م

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- سيد محمود القمني - رب الثورة أوزيريس وعقيدة الخلود في مصر القديمة - الطبعة الأولى - دار فكر - القاهرة - 1988
- سيرج سونيورن - كهان مصر القديمة - ترجمة / زينب الكردي - مراجعة أحمد بدوي - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1975
- شحاتة محمد إسماعيل - من أوراق بطليموس الناسك الإغريقية في سيرابيوم منف - مجلة مركز الدراسات البريدية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - ع3-1996 م
- شفيق شحاتة - تاريخ القانون الخاص في مصر - الطبعة الثالثة - المطبعة العالمية - القاهرة - 1951م
- صاحب عبيد الفتاوى - تأريخ القانون - طبعة الأولى - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع - الأردن - 1998 م
- صوفي أبو طالب - تاريخ النظم القانونية والاجتماعية - دار النهضة العربية - القاهرة - 1976م
- صوفي حسن أبو طالب - مبادئ تاريخ القانون - دار النهضة العربية - القاهرة - 1965م
- طه عوض غازي - فلسفة وتاريخ نظم القانون المصري - الجزء الثاني - مصر البطلمية - بدون ناشر - بدون عام نشر
- طه عوض غازي - فلسفة وتاريخ نظم القانون المصري في العصر الفرعوني والبطلمي - دار النهضة العربية - القاهرة - 2001 م
- عاصم أحمد حسين - حق اللجوء للمعابد وتدهور الحياة الاقتصادية في مصر البطلمية - مجلة مركز الدراسات البريدية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - مج4-1987 م
- عاصم حسين - إجراءات وقرارات بطلمية - مجلة مركز الدراسات البريدية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - مج 3-1986 م
- عبد الرحمن الرفاعي - تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي - الطبعة الأولى - دار المعارف - القاهرة - 1963 م

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

- عبد السلام الترماني - الوسيط في تاريخ القانون والنظم الاجتماعية - جامعة حلب - سوريا - 1990 م
- عبد المجيد الحفناوي - تاريخ القانون المصري (مع دراسات في نظرية الحق والقانون الروماني) - دار الهدى للمطبوعات - الإسكندرية - 1991 م
- عبد المجيد محمد الحفناوي - أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني - مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية - س6-1ع-1974م
- عبد المجيد محمد الحفناوي - تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) - دار الهدى للمطبوعات - الإسكندرية - 1991 م
- عبد المجيد محمد الحفناوي - تاريخ النظم القانونية والاجتماعية - دار الهدى للمطبوعات - القاهرة - 1964م
- عبد المنعم إبراهيم البدرابي - التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية - مطبعة النجاح الجديدة - الدار البيضاء بالمغرب - 1980 م
- عزت زكي حامد قادوس - آثار الإسكندرية القديمة - الطبعة الثانية - منشأة المعارف - الإسكندرية - 2000 م
- عزت قرني - آثينا والفلسفة - مجلة عالم الفكر - ع 2- مج 38- ديسمبر - 2009
- ف. دياكوف و س. كوفاليف - الحضارات القديمة - الجزء الأول - الطبعة الأولى - ترجمة / نسيم واكيم اليازجي - دار علاء الدين - دمشق - 2000م
- فادية أبو بكر - الديون بضمان الأرض : دراسة في وثائق العصرين البطلمي والروماني - مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - مج 5 - 1988م

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

- فاضل كاظم حنون - القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321-30 ق.م - مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة الكوفة - العراق - مج 8 - ع5 - تشرين الثاني - 2014 م
- فتحي المرصفاوي - تاريخ القانون المصري ( دراسة تحليلية للقانونين الفرعوني والبطلمي ) - دار الفكر العربي - القاهرة -1978 م
- فردريك نيتشة - الفلسفة في العصر المأساوي الإغريقي - ترجمة سهيل القش - الطبعة الأولى - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع -لبنان - 1983 م
- فوزي عبد الرحمن الفخراني - تاريخ اليونان وآثاره عندنا - مجلة رسالة المعلم - الأردن - مج2- ع 3 - شهر كانون الثاني - شباط -1969 م
- فوزي مكايوي - تاريخ العالم الإغريقي وحضارته من أقدم عصوره حتى عام 322 ق.م - الطبعة الأولى - دار الرشاد الحديثة - المغرب -1980م
- فوستيل دي كولاج - المدينة العتيقة - ترجمة / عباس بيومي بيك - مراجعة / عبد الحميد الدواخلي - تقديم / منيرة كروان - المجلس الأعلى للثقافة - القاهرة - 2007م
- كارين آرمسترونغ - الله والإنسان : على امتداد 4000 سنة من إبراهيم الخليل حتى العصر الحاضر - ترجمة / محمد الجورا - الطبعة الأولى - دار الحصاد للنشر والتوزيع - دمشق - 1996
- لطفي عبد الوهاب يحيى - الحياة الاجتماعية في آثينا القديمة - مجلة عالم الفكر - ع 2 - مج 38 - ديسمبر - 2009م
- لطفي عبد الوهاب يحيى - اليونان مقدمة في التاريخ الحضاري - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1991م
- لطفي عبد الوهاب يحيى - دراسات في العصر الهلنستي : أبعاد العصر الهلنستي , دولة البطالمة في مصر - دار النهضة العربية - القاهرة-1978م

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

- لطفي عبد الوهاب يحيي - دراسات في تاريخ مصر - ج 1 - عصر البطالمة - مركز التعاون الجامعي - الإسكندرية - 1981 م
- محمد جمال عيسى - تاريخ القانون في مصر في العصور القديمة - دار النهضة العربية - القاهرة - 1995 م
- محمد جميل بيهم - المرأة في التاريخ والشرائع - بدون دار نشر - بيروت - 1921 م
- محمد شفيق غربال - تكوين مصر عبر العصور - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1990 م
- محمد صقر خفاجة - المرأة في الأدب اليوناني - مجلة الكاتب - القاهرة - ع6- يوليو - 1962 م
- محمد عبد الرحمن مرحبا - المسألة الفلسفية - الطبعة الثالثة - منشورات عويدات - بيروت - 1988 م
- محمد عبد الغني - السياسة الأثينية في القرن الخامس قبل الميلاد بين الازدهار والانكسار - مجلة عالم الفكر - ع 2 - مج 38 - شهر ديسمبر - 2009 م
- محمد عبد الهادي الشقنقيري - مذكرات في تاريخ القانون المصري : يشتمل على مصر الفرعونية, مصر البطلمية , مصر الرومانية , مصر الإسلامية - دار الفكر العربي - القاهرة - 1977 م
- محمد علي الصافوري - فكر أرسطو القانوني - مجلة العلوم القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق - جامعة عين شمس - القاهرة - مج 35 - ع 2 - 1993 م
- محمد عواد حسين - الإقطاعات العسكرية في مصر البطلمية (1) - المجلة التاريخية المصرية - القاهرة - مج 2 - ع 2 - شهر أكتوبر - 1949 م
- محمد محسوب عبد المجيد - العدالة وأثرها في الشرائع القديمة - مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق جامعة المنوفية - شبين الكوم - مج 13 - ع 25 - 2004 م

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- محمود السقا - المركز الاجتماعي والقانوني للمرأة في مصر الفرعونية ..دراسة تحليلية في فلسفة القانون - مجلة القانون والاقتصاد - ع 1- يونيو -1975م
- محمود السقا - تاريخ النظم الاجتماعية والقانونية - مكتبة القاهرة الحديثة - القاهرة - 1972م
- محمود السقا - تاريخ وفلسفة النظم الاجتماعية والقانونية مع دراسة خاصة للشريعة اليهودية - دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - 2015
- محمود السقا - فلسفة وتاريخ القانون المصري - دار النهضة العربية - القاهرة - 1994م
- محمود السقا - فلسفة وتاريخ النظم الاجتماعية والقانونية - دار الفكر العربي - القاهرة- 1978 م
- محمود سلام زناتي - المرأة عند قدماء اليونان - الكتاب الأول - دار الجامعة المصرية - القاهرة - 1975 م
- محمود سلام زناتي - حقوق الإنسان في مصر الفرعونية - الطبعة الخامسة - دار الفكر العربي - القاهرة - 2008م
- محمود سلام زناتي - حول تطور نظام الأسرة في مصر : في العصر الفرعوني والبطلمي والروماني - مجلة العلوم القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق - جامعة عين شمس - القاهرة - مج 9 - ع 1- شهر يناير - 1967م
- محمود سلام زناتي - من طرائف العادات وغرائب المعتقدات- مكتبة النهضة المصرية - القاهرة -1996م
- مصطفى سيد أحمد صقر - مبدأ الرضائية في الحضارات القديمة - مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق - جامعة المنصورة - الدقهلية - ع 25 - إبريل - 1999م
- ناصر الأنصاري - تاريخ أنظمة الشرطة في مصر - دار الشروق - القاهرة - 1990م

*مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية*

- هـ . أيدرس بل - مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي : دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واطمحلها - تعريب / عبد اللطيف أحمد علي - دار النهضة العربية - بيروت - 1973 م
- هارولد إدريس بل - الهيلينية في مصر من الإسكندر الأكبر إلى الفتح العربي - ترجمة زكي علي - دار المعارف - القاهرة - 1948 م
- هشام صادق وعكاشة عبد العال - تاريخ التنظيم القانوني والاجتماعي - الدار الجامعية - الإسكندرية - 1987 م
- هشام على صادق وعكاشة محمد عبد العال - تاريخ النظم القانونية والاجتماعية - الدار الجامعية - بيروت - 1988 م
- هوميروس - الإلياذة - ترجمة / عنبرة سلام الخالدي - دار المعارف - القاهرة - 1947 م
- وائل حمدي - الدعاية السياسية والدينية لأرسينوي الثانية ( دراسة وثائقية ) - مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش - جامعة عين شمس - القاهرة - مج 28 - ج 1 - 2011 م
- ول وايريل ديورانت - قصة الحضارة : حياة اليونان - الجزء الأول من المجلد الثاني - ترجمة / محمد بدران - مطابع الدجوي - القاهرة - 1970 م
- ول وايريل ديورانت - قصة الحضارة : حياة اليونان - الجزء الثالث من المجلد الثاني - ترجمة / محمد بدران - دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع - بيروت - 1971 م
- ول وايريل ديورانت - قصة الحضارة : حياة اليونان - الجزء الثاني من المجلد الثاني - ترجمة / محمد بدران - دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع - بيروت - 1971 م
- يسري دعبس - الإسكندر الأكبر والإسكندرية : رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة - بدون دار نشر - عام 1996 م

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

المراجع الأجنبية :

- Antoni hermary– Sculptures déliennes –École française d'Athènes – paris – 1996
- B. snell –Poetry & Society –The Role of Poetry in Ancient Greece– Indiana University Press–Bloomington –1961
- Riet Van Bremen– The Limits of Participation –& the Civic Life in the Greek East in the Hellenistic & Roman Periods (Dutch Monographs on Ancient History and Archaeology)–J.C Gieben publisher – Amsterdam – 1996
- Jan B. Vernant –Le origins de la pensee grecque– P.U.F publisher– Paris–1988

## إثر تقييم الأداء علي جودة الخدمة - دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي بولاية الجزيرة 2025 م

إعداد الباحث :

ا.م.د : شمس الدين عبد الرحمن مزمل رايح / معهد فنون المعارف العالي للتدريب و اللغات المملكة العربية السعودية .

### المستخلص :

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بمستشفى مدني التعليمي ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى مدني التعليمي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى هنالك علاقة ايجابية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة ، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ايجابية بين رضا العميل وجودة الخدمة ، وبيّنت نتائج الدراسة العلاقة الايجابية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة بالمستشفى كما أكدت الدراسة وجود جهود مبذولة من ادارة المستشفى لتحسين مستوى جودة الخدمات ، وأوصت الدراسة بضرورة تعريف العاملين بالمستشفى بأهمية جودة

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

الخدمة ، كما أوصت بتزويد العاملين بالدورات والبرامج المتعلقة بتحسين جودة الخدمة ، وأوصت بالحرص على تقديم الخدمة الصحية بشكل صحيح ومن المرة الأولى .

الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء ، جودة الخدمة ، مستشفى ود مدني ، ولاية الجزيرة .

**The Impact of Performance Evaluation on Service Quality – A Case  
Study of Wad Madani Teaching Hospital, Al Jazirah State, 2025**

Prepared by:

**Dr. Shams El-Din Abdel Rahman Muzammil Rabih / Higher Institute of Arts and  
.Knowledge for Training and Languages, Kingdom of Saudi Arabia**

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of performance evaluation on the quality of healthcare services at Madani Teaching Hospital. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for the nature of the study. The study population comprised all employees of Madani Teaching Hospital. A questionnaire was used as the data collection tool. The study concluded that there is a positive relationship between performance evaluation measures and service quality. The results also indicated a positive relationship between customer satisfaction and service quality. Furthermore, the study revealed a

---

*مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية*

---

positive relationship between performance evaluation difficulties and service quality at the hospital. The study confirmed the hospital administration's efforts to improve service quality. The study recommended that hospital staff be educated on the importance of service quality, that they be provided with training courses and programs related to service quality improvement, and that healthcare services be delivered correctly and the first time.

**Keywords: Performance evaluation, service quality, Madani Hospital, Al Jazirah State.**

### **المقدمة:**

يعد تقييم الأداء من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء كانت صناعية ، خدمية ، حكومية أو خاصة ، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية ، التي يتوقف عليها بقائها واستمرار نشاطها . فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أدا وكفاءة كل من يعمل في المنظمة ، حيث تساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وسلبياته ، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها ، وبما ان المؤسسات اليوم أصبحت تعيش في بيئة متقلبة مليئة بالتحديات الداخلية والخارجية ، حيث ازدادت فيها حدة المنافسة واصبح امام العميل خيارات عده اذ أن قراره الشرائي للمنتج لم يعد يعتمد على السعر وانما اصبح يعتمد على متغيرات اخرى افرزتها البيئة الجديدة والتي من بينها جودة الخدمة أو السلعة التي اصبحت احد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي. ويعتبر القطاع الصحي من أكثر القطاعات الخدمية حساسية وتعقيد، ما يستلزم العناية بتطويره على كل المستويات ، في الوقت الذي يشهد فيه العالم تطورا متلاحقا للارتقاء بقطاع الخدمات الصحية من حيث إنها تستهدف الحياة ( اعلى ما يملكه الانسان ) كذلك من حيث ان التنافس في اجتذاب الكم الأكبر من متلقي الخدمة يستدعي تقديم افضل الخدمات وبأعلى مستوى ممكن .

### مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة البحث في تدني مستوى جودة الخدمات الصحية بمستشفى ود مدني التعليمي ويرجع ذلك لعدم تطبيق معايير تقييم الاداء بالصورة المطلوبة مما اثر على جودة الخدمات الصحية بالمستشفى بصورة عامة ومما سبق تنحصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي ما هو أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات التالية.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- 1- ما هي مقاييس تقييم الاداء التي تستخدم في تقييم جودة الخدمة الصحية في مستشفى ود مدني
- 2- ما هي درجة رضا العميل عن جودة الخدمة الصحية المقدمة من مستشفى ود مدني .
- 3- ما هي الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الاداء و جودة الخدمة بمستشفى ود مدني .

### أهمية الدراسة :

### الأهمية العملية :

- المساهمة في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاهتمام بالمنشآت الصحية
- مساعدة الادارات داخل المستشفيات في تحسين خدماتها الصحية المقدمة للمرضى وذلك من خلال تقديم بعض المقترحات والحلول .

### الأهمية العلمية :

- يعتبر موضوع جودة الخدمات الصحية من المواضيع المهمة في المجتمع فأراد الباحث تقديم وجهة نظره العلمية بهذا الموضوع.

### أهداف الدراسة :

يهدف البحث للتحقق من الهدف الرئيسي:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ويتفرع من الهدف الرئيسي

الأهداف التالية:

- 1- معرفة مقاييس تقييم الاداء التي تؤثر في جودة الخدمات الصحية بمستشفى ود مدني .
- 2- معرفة درجة رضا العميل عن جودة الخدمات الصحية المقدمة له بمستشفى ود مدني .
- 3- معرفة الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الاداء و جودة الخدمة بمستشفى ود مدني .

### فرضيات الدراسة :

يهدف البحث للتحقق من الفرضية الرئيسية وهي :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء و جودة الخدمة الصحية

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- 1.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة
- 2.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل وجودة الخدمة
- 3.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة في مستشفى ود

مدني.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الدراسة وتحليل البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة بعد اجراء المعالجات الاحصائية وفقا لأسئلة البحث ومتغيراته .

1-6-1 مصادر جمع البيانات :

تتمثل مصادر جمع البيانات في الآتي :

المصادر الأولية : يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، تصمم خصيصا لهذا الغرض وملاحظة الباحث والمقابلة الشخصية.

المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع والكتب والدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية المنشورة والأوراق البحثية والادبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومواقع الانترنت لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع البحث.

### حدود البحث :

حدود مكانية مستشفى ود مدني

حدود زمانية (2023م)

حدود بشرية العاملين بمستشفى ود مدني

الحد الموضوعي : أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية.

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

اولاً : تقييم الأداء :

مفهوم تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، و يقصد بتقييم الأداء " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و أيضاً الحكم علي إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر و ترقية لوظيفة أخرى " (الباقي 2005)

عرف " بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ". و من خلال هذا التعريف نري بأن تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف .

و أيضاً عُرف بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوي الكفاية أو جدارة ، أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً ... ) (حنفي 2006)

و أيضاً عُرف بأنه " قياس كفاءة الأداء لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم " (سلطان 2003)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

و أيضاً عُرف بأنه " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً " .

و أيضاً عُرف بأنه " النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم علي الأداء الماضي و الحاضر و الاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل " .

و أيضاً عرفه بأنه " هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً " .

و أيضاً عُرف بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة و عادلة بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (الطائي والفضل 2006)

و أيضاً عُرف بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف و محاولة تعزيز الأولي و مواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل (الهيبي 2005)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ومن خلال ما ورد من تعاريف يمكن استخلاص بأن تقييم الأداء " عملية إدارية يتم بموجبها تقييم أداء العاملين و تصرفاتهم من خلال مراقبة أدائهم و سلوكياتهم و تحديد نتائجها ، وهذا ما يسمح بالحكم علي إمكانية التقدم و النمو مستقبلاً .

### الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء :

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين و خاصة في بعض الأدبيات العربية و يستخدمان كمرادفين لنفس العملية ، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية ، أو صفة لأداء الموظف و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة ، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة .

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح و التطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع و انتهاء بمرحلة تطوير الأداء ، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري ، وليست عملية محددة ، شامل يهدف إلى تطوير الأداء ، و إصلاحه و التغلب على المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية (طاهر العالي 2007).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقاً وهي :

1. تقييم برامج و سلبيات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم علي دقة هذه السياسات .
2. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .
3. رفع مستوي أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم .
4. دفع المديرين إلي تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلي تقييم سليم و موضوعي لأداء مرؤوسيههم .
5. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل
6. و علي مستوي الفرد فهو يدفع العاملين إلي العمل باجتهد و جدية و إخلاص حتي يتمكنوا من الحصول علي احترام و تقدير رؤسائهم .
7. شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار ( خالد الهيتي 2005).

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

8. يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب

عليها في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك (حسونة 2008).

إن المؤسسات الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي على أدائهم و معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية و محاولة معالجة هذه الأخيرة و رفع أدائهم الوظيفي و بالتالي يتحقق هدف المؤسسة بشكل عام .

### أهمية تقييم الأداء :

عُرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة و تطورات مفاهيمها بتطور وسائل القياس و تطور الفكر الإداري و القياس و التقييم ، و قد بدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله و يصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتمادا على تصوراته الخاصة.

و توسع استعمال هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستعملوا عملية تقييم الأداء .

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وقد مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدها كمنشأ من أنشطة الرقابة ، و استهدفت من ورائها متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة و خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية .

وقد طبقت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس و التوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

و تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة ، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختبار و التقييم .

و ركزت حركة الإدارة العلمية علي الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف ، فاستعملت عملية تقييم الأداء كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء .

وقد عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنساناً أولاً ثم فرداً موظفاً ثانياً ، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء .

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

ثانيا : جودة الخدمة :

مفهوم جودة الخدمة:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمات وذلك تبعا لاختلاف وتباين حاجيات وتوقعات السكان (الزبائن) عند البحث عن جودة الخدمات المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمات فجودة الخدمات بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب، وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للسكان البسطاء، ومنه يمكن إدراج المفاهيم التالية: (غضبان 2020):

1- تشمل تلك الجودة على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيفية تفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن.

2- هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا السكان والمستعملين أو عدم الرضا، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها. 3- تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل المستعمل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له.

4- يمكن تعريف جودة الخدمات من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات، وهي:

أ- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستعمل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمستعمل الذي يستخدم الخدمة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

**أهمية جودة الخدمات:** لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات المقدمة للخدمات والتي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار المستعملين (الزبائن) لكن في مجال الخدمات فإن المستعملين والموظفين يتعاملون معًا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والمستعملين معًا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمات فيما يلي

**1- نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**2- ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمات سوف يعطي هذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**3- فهم المستعملين:** إن المستعملين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمستعملين.

**4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب مستعملين جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على المستعملين الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة. (بن جروة 2012)

**أهداف جودة الخدمات:**

**أهداف جودة الخدمات :**

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشركات تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

**1 - خفض التكاليف :** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

**2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل :** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل . (النجار 2010)

**4- تحقيق الجودة :** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

### أبعاد جودة الخدمات :

تتمثل أبعاد جودة الخدمات فيما يلي:

1 -الوقت Time: كم ينتظر المستهلك .

2-دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد .

3-التمام Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل

---

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

---

- 4-التعامل Courtesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن .
- 5 -التناسق Consistency: تسليم جميع الخدمات بالنمط نفسه للزبون .
- 6-سهولة المنال Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .
- 7 -الدقة Accuracy:إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- 8-الاستجابة Responsiveness:التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.(عبد الوهاب (2005

**ثالثاً: الدراسات السابقة:**

**1- دراسة جبين ( 2009م):**

هدفت الدراسة إلى: معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام في المستشفيات وأهميته. معرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات. أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم. معرفة دور وأهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم.

واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه. ما زالت النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وهدفه موجودة لدى نسبة من المدراء ورؤساء الأقسام ما زالت الفكرة القديمة للتقييم

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئاً إضافياً على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، لذلك كانت النسبة الكبرى منهم يلجئوا إليه عند الحاجة أو التحقق من حدث ما إضافة إلى اعتماد منهج تقييم النتائج، بينما القلة منهم يعتبرونه عملاً روتينياً من أعمال الإدارة يقوم على تقييم كامل الخدمة في مختلف المراحل وفي مختلف المستويات وبشكل دوري.

هناك نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام يلجئوا للتقييم من أجل الوقوف على مكان الضعف والقوة في مختلف المستويات، إضافة لمقارنة الإنجاز والمردود مع الجهود المبذولة والتكلفة المالية، بينما نسبة قليلة تلجأ للتقييم من أجل التحسين والتطوير وتنمية القدرات والتحفيز.

وأوصى الباحث بضرورة اعتماد معايير للتقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المتقدمة، إضافة لمؤشرات قياس التخطيط، وأساس اتخاذ القرار وكذلك الاعتماد على التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ القرارات.

يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت لمعرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام في المستشفيات وأهميته. معرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات، أما دراستنا هدفت إلى معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

### 2- دراسة بحر وعبد الواحد (2011م):

هدفت الدراسة إلى البحث عن 2 معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات. استخدم الباحث الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من 341 مديرا ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة. كما تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 151 مقيما .

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: يفهم الموظفون نظام التقييم جيدا، يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة، وينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي. تتميز معايير التقييم بالشفافية. نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها. هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء. اوصي الباحثان بعدد من التوصيات اهمها ضرورة توعية العاملين بمعايير التقييم واحاطتهم بها ، وضرورة ازالة البن الناتج عن عمليات التقييم الاداء بنشر ثقافة المعايير وسط العاملين.

يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت إلى البحث عن معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات، أما دراستنا هدفت إلى

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

### 3- Shayo (2013م):

هدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات أنظمة تقييم الأداء على أداء الموظفين في محطات الراديو وخصوصاً استكشاف وعي الموظفين بشكل محدد على نظام تقييم الأداء ومعرفة نظام التقييم وإدارة تقييم الأداء اللذان يؤديان إلى أداء فعال للموظفين في محطات الراديو.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات والوثائق لجمع البيانات، ولقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: تقييم أداء الموظفين ليس فعال ولا يستعمل بشكل جيد. أغلب الموظفين لم يكونوا مدركين يفتقروا إلى معرفة تقييم الأداء المستخدم. لم يتم إشراك الموظفين في مناقشة تقييم الأداء مع المشرفين ولم يتم إعطاء وقت للاستعداد للاجتماع ما بين المشرفين والعاملين لمناقشة تقييم الأداء. لا يوجد هناك تغذية راجعة من قبل الإدارة للموظفين بعد عملية التقييم. كما أن نظام التقييم المستخدم من قبل محطات الراديو لا تستخدم لدعم القرارات المهمة.

أوصت الدراسة بضرورة تأهيل المدراء ورؤساء أقسام على عمليات تقييم الأداء الحديثة، واستخدام نتائج التقييم في قرارات فعالة لزيادة اهتمام العاملين بنتائج التقييم.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت إلى فحص تأثيرات أنظمة تقييم الأداء على أداء الموظفين في محطات الراديو وخصوصا استكشاف وعي الموظفين بشكل محدد على نظام تقييم الأداء ومعرفة نظام التقييم وإدارة تقييم الأداء اللذان يؤديان إلى أداء فعال للموظفين في محطات الراديو، أما دراستنا هدفت إلى معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

### 4- دراسة القواسمة (2014م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في المستشفيات العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، تحديد الإجراءات، المعايير، والأهداف المستخدمة في العملية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين في المستشفيات العامة، ومن ثم اقتراح نموذج لتقييم أداء باستخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي، واعتمدت على الطريقة المختلطة لجمع البيانات وتحليلها. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: الجهات المسؤولة عن عملية التقييم هي الإدارة والمسؤول المباشر، أظهرت الدراسة إلى أن هناك عدد من الصعوبات والمعوقات التي تعترض أنظمة التقييم الموجودة في المستشفيات العامة وتحول دون تحقيق العملية لأهدافها، من أبرزها الاعتماد على تقييم الإدارة وإهمال

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

التقييمات الأخرى، صعوبات ثقافية، صعوبات خاصة بالنماذج والمعايير المستخدمة، صعوبات تتعلق بالتوقيت المناسب لأجراء التقييمات المختلفة.

يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في المستشفيات العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، تحديد الإجراءات، المعايير، والأهداف المستخدمة في العملية، أما دراستنا هدفت إلى معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

### 5- دراسة الشرفات ( 2017م ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء، وقياس الرضا الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات عن طريق المسح الشامل لعينة الدراسة. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: . درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للعاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية جاءت بدرجة متوسطة. درجة الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

المستشفيات الحكومية جاءت بدرجة متوسطة. بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية. أوصت الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء والتي تركز على مختلف الطرق علي قياس الأداء الفعال، ومراعاة الوصف الوظيفي عند وضع معايير تقييم الأداء. يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء، وقياس الرضا الوظيفي، أما دراستنا هدفت إلى معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

### 6- دراسة الشمري (2018م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية تقييم الأداء في رضا موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، وذلك من خلال اختبار أثر العوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لموظفي بنك بوبيان في دولة الكويت.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة، كما اعتمد في دراسته على الأسلوب التحليلي في دراسة البيانات واختبار الفرضيات. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

من موظف (301)، وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: . أن مستوى مقياس العوامل المرتبطة بكل من عملية تقييم الأداء وممارسات القائمين على عملية تقييم الأداء من حيث الأهمية النسبية كانت مرتفعة. وجود رضا لدى موظفي بنك بوبيان عن عملية تقييم الأداء المتبعة في البنك. وجود أثر لكل من العوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات المهمة منها ضرورة وضع معايير تقييم الاداء المناسبة لطبيعة المؤسسة ، وضرورة ربط نتائجه بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين، وضرورة حث القائمين بعمليات التقييم للقيام بالعملية كجزء من اختصاصهم وليس كعمل روتيني سنوي.

يقع وجه الاختلاف في أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر عملية تقييم الأداء في رضا موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، وذلك من خلال اختبار أثر العوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لموظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، أما دراستنا هدفت إلى معرفة أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ومعرفة المقاييس التي يستخدمها متلقي الخدمة في تقييم جودة الخدمات الصحية.

---

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

### الدراسة الميدانية:

#### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثون، وبذلك فإن مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بمستشفى ودمدني التعليمي بولاية الجزيرة

#### عينة الدراسة:

قد شملت عينة الدراسة مستشفى ودمدني التعليمي بولاية الجزيرة، وعليه تم توزيع (90) استبانة على الإدارات والإقسام بالمستشفى. وقد تم استرداد (80) استبانة كاملة وسليمة وصالحة للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (88.8%)، وهناك (10) استبانة غير مستردة لعدم استجابة بعض العاملين بالمستشفى.

#### صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) والثبات لأداة الدراسة:

يمثل الصدق أحد من الخصائص الضرورية والأساسية للاختبار ويعد خطوة مهمة وأساسية لا بد من توفرها والتحري عنها قبل تطبيق الأداة أو استخدامها وإن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار القادر على قياس الظاهرة قيد البحث والدراسة.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

وقد تحققت الباحثون من صدق الأداة ظاهرياً عن طريق عرضها على عدد من المختصين في هذا المجال لمعرفة آرائهم حول صلاحيتها وقد أوصى المحكمون بصلاحية العبارات لقياس ما وضع لقياسه ومن ثم تم توزيعها على عينة عشوائية.

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أفراد مختلفين. قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة كما موضح

في الجدول رقم (1)

### معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
ألفا كرونباخ	30	0.958	0.979

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني 2025م

ويتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الاتساق لألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لـ 30 عبارة، وقد بلغ معامل الثابت (0.958) درجة، تبين للباحثين أن معامل الثبات للأداة جيد جداً، وعليه يمكن تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والمقياس الكلي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط مع المقياس الكلي	ثبات المحور	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.000	0.769	0.748	8	العلاقة بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة
0.000	0.648	0.742	8	العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة
0.000	0.891	0.837	8	العلاقة بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة بالمستشفى.
0.000	0.856	0.879	6	جودة الخدمة
		0.958	30	الكلي

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني 2025م

يوضح الجدول رقم (2) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (0.748)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.742)، وللمحاور الثالث والرابع والخامس (0.837)، (0.879)، على التوالي، بينما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.958)، ويلاحظ أن جميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: هناك أثر لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المستشفى:

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

تحليل الفرض الأول والذي ينص على أن هنالك أثر إحصائي لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المستشفى كما يوضحه الجدول رقم (3):

#### جدول رقم (3)

اختبار t للفروق أثر إحصائي تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المستشفى

درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	المتوسط	الاحتمال (P.value)
48	6.642	4.24	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني (2025م)

يوضح الجدول رقم (3) أن قيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرض القائل بأن هنالك أثر لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المستشفى. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة:

تحليل الفرض الثاني والذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة، كما يوضحه الجدول رقم (4):

#### جدول رقم (4)

اختبار t للفروق في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة

درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	المتوسط	الاحتمال (P.value)
48	9.435	4.34	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني (2025م)

### مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

يوضح الجدول رقم (4) أن قيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي

تم قبول الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل وجودة الخدمة:

تحليل الفرض الثالث والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل وجودة الخدمة

كما يوضحه الجدول رقم (5):

#### جدول رقم (5)

اختبار t للفروق في العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة

درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	المتوسط	الاحتمال (P.value)
48	21.143	4.29	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني (2025م)

يوضح الجدول رقم (5) أن قيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي

تم قبول الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل وجودة الخدمة.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة في مستشفى

ود مدنى:

تحليل الفرض الرابع والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة

الخدمة في مستشفى ود مدنى كما يوضحه الجدول رقم (6):

**مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية**

**جدول رقم (6)**

اختبار t للفروق في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة

الاحتمال (P.value)	المتوسط	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية
0.000	4.28	12.472	48

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات المسح الميداني (2025م)

يوضح الجدول رقم (6) أن قيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة في مستشفى ود مدني.

**النتائج والتوصيات:**

**1- النتائج:**

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- 1- هنالك علاقة ايجابية بين مقاييس تقييم الأداء وجودة الخدمة تتمثل في الآتي:
  - أ- الالتزام بالوقت المحدد لتقديم العلاجات ووجود تجهيزات ومعدات متطورة.
  - ب- ملاءمة المظهر العام للمستشفى لطبيعة الخدمات المقدمة.
  - ج- الاستعداد الدائم لمساعدة المرضى وذلك من خلال الحرص على تقديم الخدمة الصحية بشكل صحيح ومن المرة الأولى.

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- 2- هنالك علاقة ايجابية بين رضا العميل وجودة الخدمة تتمثل في الآتي:
- أ- الخدمات التي تقدمها المستشفى ويظهر ذلك في مناسبة الغرف بالمستشفى مع عدد المرضى.
  - ب- اهتمام الرئيس المباشر بالمقترحات المتعلقة بالعمل من قبل المرضى.
  - ج- هنالك اهتمام من قبل الاختصاصيين بالمرضى.
- 3- هنالك علاقة ايجابية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة بالمستشفى تتمثل في الآتي:
- أ- عدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم وقلة معرفته لما هو متوقع منه.
  - ب- الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المرضى.
  - ج- ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات المستشفى.
- 4- هنالك جهود مبذولة من إدارة المستشفى لتحسين مستوى جودة الخدمة داخل المستشفى وتتمثل هذه الجهود في الآتي:
- أ- تقوم ادارة المستشفى بخدمات صحية ذات جودة عالية.
  - ب- يحرص العاملون على الاهتمام بدرجة كبيرة على النظافة والمظهر العام.
  - ج- تقوم إدارة المستشفى على جلب كل ما هو حديث لتجويد الخدمة.

## 2- التوصيات:

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يوصي الباحث إدارة مستشفى ومدني التعليمي بالآتي:

## مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

- 1- الحرص على تقديم الخدمة الصحية بشكل صحيح ومن المرة الأولى.
- 2- سرعة الرد على شكاوي المرضى وتوفير أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة للمرضى.
- 3- ضرورة زيادة الدعم المالي المقدم للمستشفيات.
- 5- تعريف العاملين بالمستشفى بأهمية جودة الخدمة.
- 6- تزويد العاملين بالدورات والبرامج المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.
- 7- إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

### قائمة المراجع :

1. أسامة النجار ، الإدارة العامة ، (كوبنهاجن : ، 2010م) ، ص ص 350-351
2. حكيم بن جروة ، تأثير جودة الخدمات علي تحقيق رضا الزبون - دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، (الجزائر: رسالة ماجستير في التسويق منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2012م) ، ص 13.
3. خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " (الأردن - عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2005 ) ص 199 .
4. صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ( مصر : الدار الجامعية : 2005 ) ص 285 .
5. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ( مصر - الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2006 ) ص 261 .

---

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

---

6. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية (مصر - الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ) ص 294 .
7. يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل " (الأردن - عُمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006 ) ص 226 .
8. طاهر محسن منصور العالي ، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل " ( الأردن - عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2007 ) ص 53 .
9. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى (الأردن - عُمان : دار أسامة للنشر و التوزيع : 2008 ) ص 271 .
10. فؤاد غضبان ،جغرافية الخدمات ،(عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، 2020م) ، ص 79-80.
11. محمد عبد الوهاب ،إدارة الجودة الشاملة ، (عمان: دار اليازوري ، 2005م) ، ص 14-16.
12. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية (مصر - الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ) ص 294 .
13. يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل " (الأردن - عُمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006 ) ص 226 .