مركز دان الاكاديمي للعلوم والبحث العلمي
مجلة دان
العلمية المحكمة
للدراسات والبحوث التربوية والعلوم الانسانية
تهدف الى تعزيز المعرفة بين الباحثين وتبادل الافكار من خلال تقديم محتوى علمي موثوق به
6
العدد السادس
2026
مجلة فصلية تصدر عن مركز دان الاكاديمي للعلوم والبحث العلمي في الدنمارك
مجلة دان العلمية المحكمة العدد السادس 2026 Dan Journal NO:6. 2026
ISSN2794-9346 .6
DAN
Journal
A Quarterly Peer-reviewed Scientific Journal
6
DAN JOURNAL
OF EDUCATIONALANDHUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH
NO. 2026
Issued by the Dan Academic scientific center

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

التواصل معنا عبر البريد الاليكتروني

Email: Danjournal.dk@yahoo.com

Email: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

العدد 6

2026

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

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 نسرين علي السلامة

الاخراج 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

الايميل/hhhdrs2@gmail.comhgfvd

مدير التحرير

أستاذ دكتورة نسرين علي السلامة

الاختصاص الدقيق: التخطيط الإقليمي

الايميل/ 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 عبد القادر قرمان

الاختصاص الدقيق / تاريخ اثار إسلامية

الجمهورية الجزائرية

الهاتف: 00213 772487303

البريد الكتروني.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

الاستاذ الدكتور ناصر هاشم بدن عناد الغراوي

الاختصاص الدقيق/دكتوراة تقنيات الموسيقى المسرحية

العراق/ جامعة البصرة

الهاتف:009647712560020

البريد الالكتروني.drnaser49@gmail.com

الأستاذ الدكتورة مطروح ام الخير

الاختصاص الدقيق: علوم الاثار

المركز الوطني للبحث في علم الآثار، تيبازة. الجزائر

الهاتف: 00213672686409

البريد الالكتروني: oumelkhirmetrouh@gmail.com

الأستاذ المساعد الدكتورة ديمة فايق طه أبو لطيف

الاختصاص الدقيق/ الفكر الإسلامي والايديولوجيات المعاصرة

جامعة الاستقلال فلسطين- محافظة أريحا

الهاتف/972598235620

البريد الالكتروني:Dema_latifa@outlook.com

الأستاذ الدكتور سعد علّي رُيحان المحمدي

الاختصاص الدقيق: إدارة الاعمال

بغداد/ العراق

الهاتف:009647901774967

البريد الالكتروني: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 الالكتروني Mohammed abde Istar@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 الالكتروني Dr.yassen.m@hotmail.com

الأستاذ الدكتورة سعاد هادي الطائي

الاختصاص الدقيق / تاريخ إسلامي/ العصر العباسي

جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد/ العراق

الهاتف/009647803603961

البريد الالكتروني.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 الالكتروني: ishabboot@uowasit.edu.iq

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الأستاذ المساعد الدكتور رؤوف نادي محمود أبو عواد
الاختصاص الدقيق قانون/ علم الجريمة
جامعة الاستقلال/ فلسطين
الهاتف:1484 5 972 +
البريد الالكتروني:raofabuawwad@yahoo.com

الأستاذ المساعد الدكتورة جيهان سعيد عادل
الاختصاص الدقيق / ارشاد نفسي وتربوي
جامعة دهوك كلية التربية الأساسية/ فسم علم النفس
دهوك/ العراق
الهاتف009647504864068
البريد الالكتروني:Jehansa158@gmail.com

الأستاذ المساعد الدكتور ميثم حميد ناصر الكعبي
التخصص الدقيق/إدارة استراتيجية
جامعة النهرين/ كلية العلوم السياسية
رقم الهاتف:009647706590923
البريد الالكتروني:Alkabby1985@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 الالكتروني mahmood.mohammed1975@uomosul.edu.iq

الأستاذ المساعد علي حايف عباس
التخصص الدقيق: علم اللغة
جامعة واسط – كلية التربية الأساسية/ العراق
رقم التلفون: 009647800499897

الأستاذ الدكتورة حنان فوزي أبو العلا دسوقي
الاختصاص الدقيق/ صحة نفسية وارشاد نفسي وتربية خاصة
أستاذ الصحة النفسية كلية التربية جامعة المنيا . مصر
رقم التلفون: 1145053215+
البريد الالكتروني:hanan.fawzy@minia.edu.eg

الأستاذ المساعد صديق عبد الرحمن شعيب صالح
التخصص الدقيق: دكتوراة فلسفة إدارة الاعمال
جامعة البطانة – كلية علوم الإدارة والاقتصاد / المملكة العربية السعودية
رقم التلفون: 00966533730725
البريد الالكتروني:siddignewsss@gmail.com

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور عزوق عبد الكريم
الاختصاص الدقيق / تاريخ اثار إسلامية
معهد الآثار جامعة الجزائر. الجمهورية الجزائرية
الهاتف: 00213 0 97 89 05 81
الايميل: abdelkader.karamane@univ-mosta.d

الأستاذ الدكتور التيجاني مياطة
الاختصاص الدقيق/ علم الاثار والمحيط
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة لشديد حمو لخضر – الجزائر
الهاتف: 00213663354369
الايميل: tedjani-mayata@univ-eloued.dz

الأستاذ الدكتور مؤيد بركات حسن
الاختصاص الدقيق الفلسفة السياسية/ العراق
الموبايل 009647504366015
الايميل muayad.barakat@dpu.edu.krd

الأستاذ المساعد الدكتورة الخنساء أحمد محمد
الاختصاص الدقيق قانون دولي عام
كلية العلوم الإدارية والإنسانية – كليات بريدة الأهلية
المملكة العربية السعودية
الايميل: khansaahmed72@gmail.comhgfvd

الأستاذ المشارك الدكتور محمد طالب عبد الرحمن دبوس
الاختصاص الدقيق/ قياس وتقويم تربوي
جامعة الاستقلال/ فلسطين
الهاتف/972599887679 + / نابلس
البريد الالكتروني/ mddabous@hotmail.com

أ.د يسرى خالد إبراهيم جميل
الاختصاص الدقيق: اعلام
الجامعة العراقية اكلية الاعلام اقسم الصحافة الاذاعية والتلفزيونية
رقم التلفون 009647703465165
Yusra.kh.ibrahim@aliraqia.edu.iq

الأستاذ المساعد الدكتور ربيع محمد صالح
الاختصاص الدقيق/ فلسفة التربية البدنية وعلوم الرياضة
معهد التربية البدنية / دهوك/ العراق
رقم الهاتف.009647504593620
الايميل rsbee.muhammad@gmail.com

الأستاذ المساعد الدكتور ماجد محمد صالح سليمان
الاختصاص الدقيق: فلسفة إدارة واقتصاد
جامعة الموصل/ العراق:
الايميل mm_saleeh@yahoo.com

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الدكتور. بلال جاسم صالح القيسي
الاختصاص الدقيق: إدارة الاعمال/ إدارة تسويق
بغداد/ العراق
الهاتف:00964771111511
الايميل doctor.alkaisy1971@gmail.com

الدكتور عمر زهير علي
الاختصاص الدقيق: فلسفة علوم القرآن
كلية الاسراء الجامعة / العراق
رقم الهاتف : 009647727284836
الايميل:omarzuhar@yahoo.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
الايميل: mushtaq083@yahoo.com

مدقق اللغة الإنكليزية
الأستاذ الدكتور سمير محمد عبد الله الرمال
جامعة بيرزيت / فلسطين
التخصص الدقيق/ البلاغة واللغويات الانكليزية
رقم الهاتف:825-2515-09 +
الايميل :: rammals@hotmail.com

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. وتنشر المجلة وفق السياقات والقواعد العالمية للنشر.

المراسلات تكون عن طريق

danjournal.dk@yahoo.com

info @dan-jornal.com

mfsd64@gmail.com

Tel.004571602316

Tel.004524873692

Website:www. dan-jornal.com

جميع الحقوق محفوظة لمجلة دان الاكاديمية العلمية المحكمة

الدنمارك

2026

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 16بخط عريض.

3. للكتابة باللغة الإنكليزية يتم استخدام Times New Roman بمقياس 12 ويكتب العنوان بمقياس14.

4.الهامش العربي يكتب بمقياس 12 وبنفس نوع الخط ، أما الهامش الإنكليزي فيكتب بمقياس 10بنفس 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 بطريقةAPA – American Psychological Association

9. ترتب المصادر هجائياً في نهاية البحث حسب الاسم الأخير للمؤلف.

.جميع الملاحق تذكر في نهاية البحث بعد المراجع.

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 استمرارا 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 هذا العدد هو ثمرة جهود مخلصة لفريق العمل والكتّاب والباحثين الذين أسهموا بأفكارهم وإبداعاتهم، فكان لهم الدور الكبير في إخ ا رجه بهذه الصورة التي نأمل أن تنال رضاكم .. وبهذه المناسبة، نتطلع إلى المزيد من التقدم والتميّز، سائلين الله أن يوفقنا للاستمرار في أداء رسالتنا على أكمل وجه. كما ندعو السادة الأساتذة والباحثين والمهتمين إلى اثراء المجلة بمشاركاتهم القيّمة، لتبقى منب اً ر حيًا للفكر والعلم والإبداع ع . نأمل أن يجد القارئ في هذا العدد ما يثري معارفه ويحفّزه على المزيد من الاطلاع والبحث، ونرحب دائمًا بآرائكم ومقترحاتكم التي تسهم تطوير مجلتنا والارتقاء بها .. فإننا نتطلع إلى المزيد من التقدم والازدهار لمجلتنا، آملين أن تواصل أداء رسالتها العلمية وأن تكون منبراً رائدًا في نشر المعرفة وخدمة المجتمع العلمي .

والله ولي التوفيق .

رئيس التحرير

مجلة دان العلمية المحكمة

العدد السادس

2026

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

الفهرست

ت	الموضوع واسم البحث	الصفحة
1	كلمة رئيس التحرير الأستاذ الدكتور صلاح عبد الهادي الجبوري	8-9
2	آثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية دراسة تطبيقية في قطاع التامين الصحي بالسودان 2021 م- 2025 م ا.مشارك. د مالك النعيم محمد علي /قسم أدارة الأعمال / كلية الاقتصاد و التنمية الريفية / جامعة الجزيرة /السودان الباحث. معاذ عماد الأمين الحسن/قسم إدارة الأعمال / كلية الدراسات العليا / جامعة البطانة / السودان	11-43
3	أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية ا.م.د: فاطمة عبد الله الطيب/قسم الإدارة/ الكلية الجامعية بتيماء/جامعة تبوك/المملكة العربية السعودية	44-88
4	أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي دراسة حالة القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض بولاية شمال كردفان ا. مشارك د . الشيخ محمد الخضر / جامعة جازان /المملكة العربية السعودية . ا. مشارك د. عبد العزيز حسن عبد العزيز / جامعة كردفان-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية -قسم إدارة الأعمال – السودان . 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.	89-111
5	أهم شروط تولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي 323ق.م – 30 ق.م (دراسة تاريخية) تأليف د. ماجد هاشم كيلاني / جمهورية مصر العربية	112-167
6	اثر تقييم الأداء علي جودة الخدمة – دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي بولاية الجزيرة 2025 م اعداد : د : شمس الدين عبد الرحمن مزمل رابح , أستاذ مساعد , معهد فنون المعارف العالي للتدريب و اللغات , المملكة العربية السعودية	168-202

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

اثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات الصحية دراسة تطبيقية في قطاع التامين الصحي بالسودان 2021 م- 2025

اعداد

ا.مشارك. د مالك النعيم محمد علي /قسم أدارة الأعمال / كلية الاقتصاد و التنمية الريفية / جامعة الجزيرة /السودان

الباحث. معاذ عماد الأمين الحسن/قسم إدارة الأعمال / كلية الدراسات العليا / جامعة البطانة / السودان

ملخّص:

طوّر الباحثون العديد من النماذج الخاصة لاختيار المواقع المثلى لحصاد مياه الأمطار، إلا أن هذه النماذج تركز على خصائص المنطقة المكانية فقط، دون تحقيق أبعاد الاستدامة بما يضمن التطبيق العالمي لاستراتيجية اختيار الموقع المقترحة، وللتغلب على هذه المشكلة يقوم البحث على تطوير نموذج ملاءمة مكانية لحصاد مياه الأمطار من خلال التكامل بين خصائص المنطقة المكانية والأبعاد الرئيسية للاستدامة، حيث تم الدمج بين طريقة توزيع النقاط (PAM) إحدى طرق اتخاذ القرار متعدد المعايير (MCDM)، وبين وظائف (GIS) من أجل إنتاج عدة خرائط تحليلية تعكس المعايير المقترحة في المنطقة المستهدفة.

خلصت الدراسة إلى إنتاج خريطة ملاءمة مكانية لتجميع مياه الأمطار في القرى الجبلية تأخذ بالحسبان أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية كأسس داعمة، حيث تم تصنيف ما يعادل 41.869 % من المساحة الكلية على أنها ذات درجة ملاءمة مرتفعة ومرتفعة جداً وتحديد أهم القرى والتجمعات السكنية ضمنها بالاعتماد على ثمانية معايير مكانية هي (درجة انحدار السطح – الغطاء الأرضي – متوسط الهطل المطري السنوي – نوع التربة – الطبقات الجيولوجية – القرب من الأودية – القرب من الطرق – القرب من التجمعات السكنية)، بالإضافة لاقتراح عدد من المواقع المحتملة لإنشاء هياكل تجميع مياه الأمطار ضمنها، مما يجعل اتباع هذا النموذج مرحلة أساسية بالنسبة لأصحاب المصلحة وصانعي السياسات المشاركين في الإدارة المستدامة لموارد المياه على المستوى تحت الإقليمي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، طريقة توزيع النقاط (PAM)، هياكل حصاد مياه الأمطار (RWHS).

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

Building a spatial suitability model for rainwater harvesting using GIS-based multi-criteria decision analysis Case study: Latakia Governorate.

Prepared by:

Dr. Eng. Hussam Sulaiman High Institute for Regional Planning in Damascus University, Civil Engineer.

Eng. Ismail Alabd Master Student, High Institute for Regional Planning in Damascus University, Regional Planning for Infrastructure and Services.

ABSTRACT

The researchers have developed many special models for choosing the optimal sites for rainwater harvesting, but these models focus on the characteristics of the spatial area only, without achieving the dimensions of sustainability to ensure the global application of the proposed site selection strategy, and to overcome this problem, the research is based on developing a spatial suitability model for rainwater harvesting through integration between the characteristics of the spatial area and the main dimensions of sustainability, where the point distribution method (PAM), one of the multi-criteria decision-making

methods (MCDM), was combined, and between Functions (GIS) in order to produce several analytical maps that reflect the proposed standards in the target area.

The study concluded to produce a spatial suitability map for rainwater harvesting in mountain villages that takes into account the dimensions of environmental, economic and social sustainability as supporting foundations, where the equivalent of 41.869% of the total area was classified as having a high and very high degree of suitability and identifying the most important villages and residential communities within it based on eight spatial criteria (the degree of surface slope – land cover – average annual rainfall – soil type – geological layers – proximity to valleys – proximity to roads – proximity to residential communities). In addition to proposing a number of potential sites for the establishment of rainwater harvesting structures within them, making this model an essential stage for stakeholders and policymakers involved in sustainable water resources management at the sub regional level in order to achieve the Sustainable Development Goals.

Keywords: Sustainable Development Goals (SDG's), Geographic Information Systems (GIS), Point Allocation Method (PAM), Rainwater harvesting structures (RWHS).

المقدمة:

تعتمد إمدادات المياه في المناطق الحضرية بشكل كبير على النظام المركزي الذي يستخدم المياه السطحية والجوفية، مع كميات ضئيلة من مياه الأمطار، ومع ذلك تواجه هذه الإمدادات التقليدية العديد من المشكلات، مثل محدودية موارد المياه (نوعاً وكماً)، بسبب تلوث المياه السطحية والجوفية، والجفاف، والتملح (Thuy, T, B., et la. 2019) بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء وتشغيل شبكات إمدادات المياه المركزية يتطلب الكثير من التكلفة والوقت والجهد، في المقابل وفي السنوات الأخيرة، اجتذب الحصاد اللامركزي لمياه الأمطار الكثير من الاهتمام باعتباره حلاً طبيعياً لإمدادات مياه الشرب الآمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Dao, A. D et a 2017) وخاصة الهدف (6) الذي يهدف في مضمونه إلى كفالة توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة (UNDP, 2015)، حيث تعتبر مياه الأمطار من أكثر الموارد المائية المستدامة سهولة في الاستخدام ويمكن الوصول إليها وهي ذات إمكانية كبيرة للاستخدام المنزلي والزراعي (Kusre, C, B., et la. 2017)، حيث يشير حصاد مياه الأمطار إلى الإجراءات التي يتم اتخاذها لجمع المياه الزائدة وتخزينها مؤقتاً لاستخدامها عند الضرورة، خاصة أثناء فترات الجفاف عندما لا تتوفر موارد مائية كافية. (Sayl, K, N., et al. 2016)

يتم استخدام حصاد مياه الأمطار لتغذية إمدادات المياه السطحية والجوفية من أجل تحقيق التوازن بين العرض والطلب في مواجهة التغيرات المناخية (Singh, L, K, et al. 2017)، كما تؤدي تقنيات حصاد مياه الأمطار دوراً مهماً في تقليل تأثير مخاطر الفيضانات المفاجئة (Abdulla, F, 2020)، حيث أن نجاح معالجة مياه الأمطار يعتمد في الغالب على اختيار الموقع والتصميم المناسب لهياكل حصاد المياه (Adham, A et al. 2017)ومع ذلك، فإن اختيار أفضل المواقع يعتمد على معايير كثيرة ومختلفة. (Matomela N, Li T, Ikhumhen HO, 2020)

إن استخدام حصاد مياه الأمطار ليس فقط ضرورة للمجتمعات الحضرية ولكن أيضاً في النظم البيئية الجبلية، والتي تتكون من منحدرات شديدة، حيث لا توفّر مستجمعات المياه الطبيعية مجالاً لتسخير موارد مائية كافية، كما أنّ إنشاء نظاماً تقليدياً لإمدادات المياه أمراً مكلفاً للغاية (Kusre, C, B., et la. 2017)،

ونظراً لاتجاه العالم نحو مفهوم الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فإنه للحصول على إطار عالمي موثوق لتحديد أفضل المواقع لمشاريع حصاد مياه الأمطار، يجب إدارة هذه المشاريع بشكل مناسب لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبما يتوافق مع معايير التخطيط اللازمة.

الدراسات السابقة:

تعد مسألة اختيار موقع حصاد مياه الأمطار من المسائل المهمة التي تمت دراستها في العديد من البحوث، فنجد الباحث Mohamed Abd-el-Kader وزملائه درسوا تقييم مواقع حصاد مياه الأمطار في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت دراستهم إلى تطوير نهج ملائم لرسم خريطة مخاطر الفيضانات وحصاد مياه الأمطار لتحديد المواقع المناسبة لتجميع مياه الأمطار وبناء السدود، وقد تم إجراء التحليل من خلال الجمع بين نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد وأدوات اتخاذ القرار متعدد المعايير، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعايير الخاصة بتحديد مواقع حصاد مياه الأمطار هي (نسبة الانحدار – الغطاء الأرضي – متوسط الهطل المطري السنوي – كثافة التضاريس الخطية – ترتيب الدفق)، وأظهرت نتائج تطبيق المنهجية المطورة أن نسبة 15% من المساحة المدروسة هي مناطق ذات ملاءمة عالية لحصاد مياه الأمطار، بينما 57.3% هي مناطق ذات ملاءمة منخفضة ومنخفضة للغاية، في حين تغطي منطقة الملاءمة المتوسطة 27.69% من المساحة المدروسة (Abd-el-Kader, M., et la. 2023)، بالمقابل اتجه Sabita Roy وزملائه إلى تحديد مواقع هياكل تجميع مياه الأمطار في المناطق المعرضة للجفاف من البنغال الغربية، حيث عمدوا إلى تقييم مواقع الملاءمة المكانية لحصاد الأمطار واختيار المواقع المثلى لإنشاء هياكل التجميع المناسبة، وذلك بالاعتماد على دمج التقنيات الجغرافية المكانية لـ (GIS) مع أدوات اتخاذ القرار متعدد المعايير، وقد وجدوا أن أهم المعايير اللازمة للتقييم هي (معامل الجريان السطحي – الغطاء الأرضي – نسبة الانحدار – نسيج التربة – كثافة الصرف – مستوى المياه الجوفية – التضاريس الخطية – ترتيب الدفق – جيولوجية المنطقة) وبتطبيقهم للمنهجية المطورة توصلوا إلى أن 37.1% من المساحة المدروسة هي مناطق ذات ملاءمة مرتفعة لحصاد مياه الأمطار، وأن 31.1% هي مناطق ذات ملاءمة

متوسطة، وأن 29.3% هي مناطق ذات ملاءمة منخفضة، وأن 2.3% هي مناطق ذات ملاءمة منخفضة جداً لحصاد مياه الأمطار (Roy, S, et al., 2022)، أما الباحث Amanuel Kumsa Bojer وزملائه درسوا إمكانية اختيار مواقع تجميع الأمطار للمناطق المعرضة للجفاف في منطقتي الصومال وبورينا، حيث هدفت دراستهم لتطوير منهجية لإنشاء خريطة ملاءمة مكانية لحصاد مياه الأمطار بما يتوافق مع ظروف المنطقة المدروسة، واقترحوا نهجاً مختلطاً يجمع بين أدوات اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظم المعلومات الجغرافية بالاعتماد على المعايير التالية: (متوسط الهطل المطري السنوي – كثافة الصرف – نسبة الانحدار – نوع التربة – الغطاء الأرضي)، سمح هذ النهج برسم خريطة ملاءمة مواقع حصاد مياه الأمطار، حيث أظهرت النتائج أن 1% من المساحة المدروسة هي مناطق ذات ملاءمة مرتفعة لحصاد الأمطار، وأن 12% هي مناطق ذات ملاءمة متوسطة، في حين أن المناطق ذات الملاءمة المنخفضة تمثل 74% من مساحة المنطقة المدروسة، وبالنسبة للمناطق غير الملائمة فهي تمثل 13% من المساحة المدروسة (Bojer, K, A, et al., 2024)، في حين درس الباحث Rashid Ahmad وزملائه إمكانية تطبيق نهج متكامل للاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية باستخدام عملية التسلسل الهرمي عملية التسلسل الهرمي التحليلي القائمة على تحليل متعدد المعايير (AHP)، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي الضبابية (FAHP) لتحديد المناطق المحتملة لحصاد مياه الأمطار في الباكستان، حيث تم اختيار خمسة معايير هي: (متوسط الهطل المطري السنوي – نسبة الاحدار – كثافة الصرف – الغطاء الأرضي – نسيج التربة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناطق ذات الملاءمة المرتفعة والمتوسطة قد شملتا معاً نطاقاً يتراوح بين 56 – 62% من المساحة المدروسة في خرائط المواقع المحتملة لحصاد مياه الأمطار، وقد تم تحديد مواقع الهياكل الخاصة بتجميع مياه الأمطار ضمنهما. (Ahmad, R., et al, 2024)

الملاحظ من هذه الدراسات أنه على الرغم من اعتماد العديد من المعايير اللازمة لاختيار المواقع المثلى لحصاد الأمطار لاستخدامها في تحديد درجة الملاءمة المكانية، إلا أنها لا تحقق التكامل بين خصائص المنطقة المكانية والأبعاد الثلاث للاستدامة التي حددتها أجندة أهداف التنمية المستدامة (بعد بيئي، بعد

اقتصادي، بعد اجتماعي)، حيث أن تحديد درجة الملاءمة المكانية لحصاد مياه الأمطار يجب أن يتبع المعايير المزدوجة للمعايير المحددة، وأهداف التنمية المستدامة معاً، وذلك تبعاً لظروف المنطقة المكانية.

أهمية البحث وأهدافه:

- **مشكلة البحث:**

تُعتبر مياه الأمطار من المصادر الطبيعية الحيوية التي تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الأمن المائي والتنمية المستدامة، إلا أن هذا المورد يتم هدره دون الاستفادة منه ولاسيما في المناطق الجبلية التي تتميز بمعدلات هطول مطري مرتفعة مع عدم توفر تقنيات مناسبة لجمعها وتخزينها واستخدامها كمياه للشرب أولاً، ثم كمياه للري والأغراض الأخرى، حيث تعدّ هذه المشكلة من أهم التحديات المكانية التي تعاني منها العديد من القرى والتجمعات السكنية ضعيفة التغطية بشبكات مياه الشرب، وتقف عائق أمام تطوير طرق مستدامة لاستثمار مياه الأمطار على المستوى تحت الإقليمي، ومع التغيرات المناخية المتسارعة وزيادة الضغوط الإنسانية على البيئة، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعّالة لتعزيز الاستفادة من مياه الأمطار، مما يستدعي الحاجة إلى تطوير نماذج ملاءمة مكانية تعمل على تحديد المواقع المثلى لاستثمار هذا المورد من خلال تحديد مواقع هياكل تجميع مياه الأمطار المحتملة.

لقد طوّر الباحثون العديد من النماذج الخاصة لاختيار المواقع المثلى لحصاد مياه الأمطار، إلا أن هذه النماذج تركز على خصائص المنطقة المكانية، دون تحقيق الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للاستدامة بما يضمن التطبيق العالمي لاستراتيجية اختيار الموقع المقترحة.

- **تساؤلات البحث:**

1. ما هي المعايير الأساسية لاختيار المواقع المثلى اللازمة لحصاد مياه الأمطار بما يحقق التكامل بين الخصائص المكانية للمنطقة والأبعاد الرئيسية للاستدامة؟
2. ما هي الاستراتيجية المستدامة لاستثمار مياه الأمطار ضمن منطقة الدراسة؟

- **أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث العلمية والتطبيقية من دورها في تحديد المناطق المحتملة لإنشاء مشاريع حصاد مياه الأمطار بما يحقق التكامل بين خصائص المنطقة المكانية وأبعاد التنمية المستدامة من خلال استخدام الأساليب القائمة على دمج الأدوات التي تتيحها نظم المعلومات الجغرافية مع إحدى طرق اتخاذ القرار متعدد المعايير، إضافة إلى أن العمل الحالي يأخذ بالاعتبار الاقتراحات المختلفة المقدّمة من قبل الخبراء الإقليميين وأصحاب المصلحة والمختصين وممارسي التخطيط مما يزيد من قابلية العمل البحثي على الاستمرار ويمنحه المصداقية والموثوقية في التطبيق، كما يمكن أن تعد هذه الدراسة نموذجاً لزيادة الوعي الاجتماعي حول ترشيد استهلاك المياه والحفاظ على الموارد المائية المتاحة والتشجيع على المشاركة المحلية في اتخاذ القرارات.

- **هدف البحث:**

يهدف البحث إلى تطوير منهجية خاصة بإنشاء خريطة ملاءمة مكانية لتجميع مياه الأمطار في القرى الجبلية بحيث تأخذ بالحسبان أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية كأسس داعمة، وبما يتوافق مع الظروف المكانية للمنطقة المستهدفة، وذلك من خلال:

1. تحديد المعايير الأساسية اللازمة لتحديد المناطق الملائمة لحصاد مياه الأمطار وفق الخصوصية المكانية المحلية للمناطق الجبلية.
2. بناء نموذج رقمي مكاني لحصاد مياه الأمطار في محافظة اللاذقية.
3. إنشاء خريطة للمواقع المحتملة لهياكل تجميع مياه الأمطار في المناطق ذات الملاءمة المكانية المرتفعة ضمن منطقة الدراسة.

طرائق البحث ومواده:

- **طريقة التحليل متعدد المعايير طريقة توزيع النقاط Point allocation method (PAM):**

تحظى نماذج صنع القرار متعدّد المعايير بشعبية بين الباحثين نظراً لقدرتها في التعامل مع المشكلات والنظر في مجموعة معايير في وقت واحد (Ouali, L., et al. 2022)، حيث يساعد استخدامها في تحديد

أوزان المعايير وتقييم الدرجات النهائية للبدائل، للوصول للهدف الأساسي في تثقيل الشرائح التي تدخل في المعادلة الرياضية لتشكيل السطح المكاني المطلوب، بينما يساعد وضع الأوزان بتحديد أهمية شريحة بالنسبة لأخرى (Al-Ghobari, H., et la. 2021)، وعلى الرغم من عدم وجود أسلوب أفضل من الآخر، إلا أن بعض الأساليب تتناسب بشكل أفضل مع مشكلات قرار معينة أكثر من غيرها. (Azarnivand, et al., 2015).

في هذه الدراسة تم تطبيق أسلوب PAM، حيث تعتبر طريقة توزيع النقاط Point allocation method إحدى الطرق الأساسية التي يتم استخدامها لحل مشاكل اتخاذ القرار متعدد المعايير، فهي لا تضع أي محددات على عدد أو أوزان المعايير الممكن استخدامها لحل مشكلة اختيار ما، وأوزان المعايير فيها تحدد بناء على خبرة المختصين في عملية حل مشكلة الاختيار، ولا تعتمد على منهج علمي محدد، ويمكن عرض خصائص هذه الطريقة في النقاط التالية: (Aishush, S, 2013)

- ✓ الحد الأقصى لأي معيار اختيار أساسي هو 100 نقطة.
- ✓ الحد الأقصى لأي معيار اختيار فرعي لا يزيد عن الحد الأقصى للمعيار الأساسي التابع له.
- ✓ لجنة الاختيار تقوم بإعطاء النقاط للبدائل المتاحة بناءً على تقديرهم الشخصي.
- ✓ يتمّ جمع النقاط لكل بديل على حدة ويتم ترتيب هذه البدائل بناءً على عدد النقاط.
- ✓ يتمّ اختيار أفضل بديل والذي يحصل على أعلى نقاط في هذه الطريقة.

- **دمج طريقة (PAM) في بيئة نظم المعلومات الجغرافية (GIS):**

يمثل التحليل متعدد المعايير القائم على نظام المعلومات الجغرافية تقنية فعالة لرسم خرائط الملاءمة المكانية لحصاد مياه الأمطار وتحديد المواقع المحتملة لهياكل التجميع (Mahmoud, S, H., et la. 2015)، وقد ظهرت فعاليتها في النتائج الدقيقة للدراسات السابقة التي تم تحليلها، حيث يعد دمج جميع المعلومات الأساسية ضرورياً لتحديد المواقع المحتملة لهياكل تجميع مياه الأمطار، وذلك لأنه إجراء معقد تؤثر فيه المعايير المتعددة على بعضها البعض (Singh LK, et la., 2020)، حيث تم استخدام برنامج

ArcGIS 10.5من أجل تحضير وتصنيف خرائط المعايير ضمن نطاق حماية buffer zones بعد أن تم بناء قاعدة بيانات مكانية مكونة من مجموعة متعددة من الشرائح الجغرافية، بالإضافة لاستخدام برنامج Excelمن أجل حساب أوزان المعايير المقترحة والداخلة في تشكيل السطح المكاني النهائي، أما بالنسبة لدمج طريقة (PAM) مع وظائف (GIS)، فقد تمت عند تراكب شرائح خرائط التحليل المكاني المحضّرة والمعاد تصنيفها في (GIS) مع الأوزان التي تم الحصول عليها من طريقة (PAM) باستخدام المعادلة الرياضية التالية (AlDahhak, K; Darwish, O, 2022)، والتي يتم التعبير عنها في (GIS) باستخدام أداة Raster Calculator من أجل تحديد المناطق المخدمة بشبكات توزيع مياه الشرب.

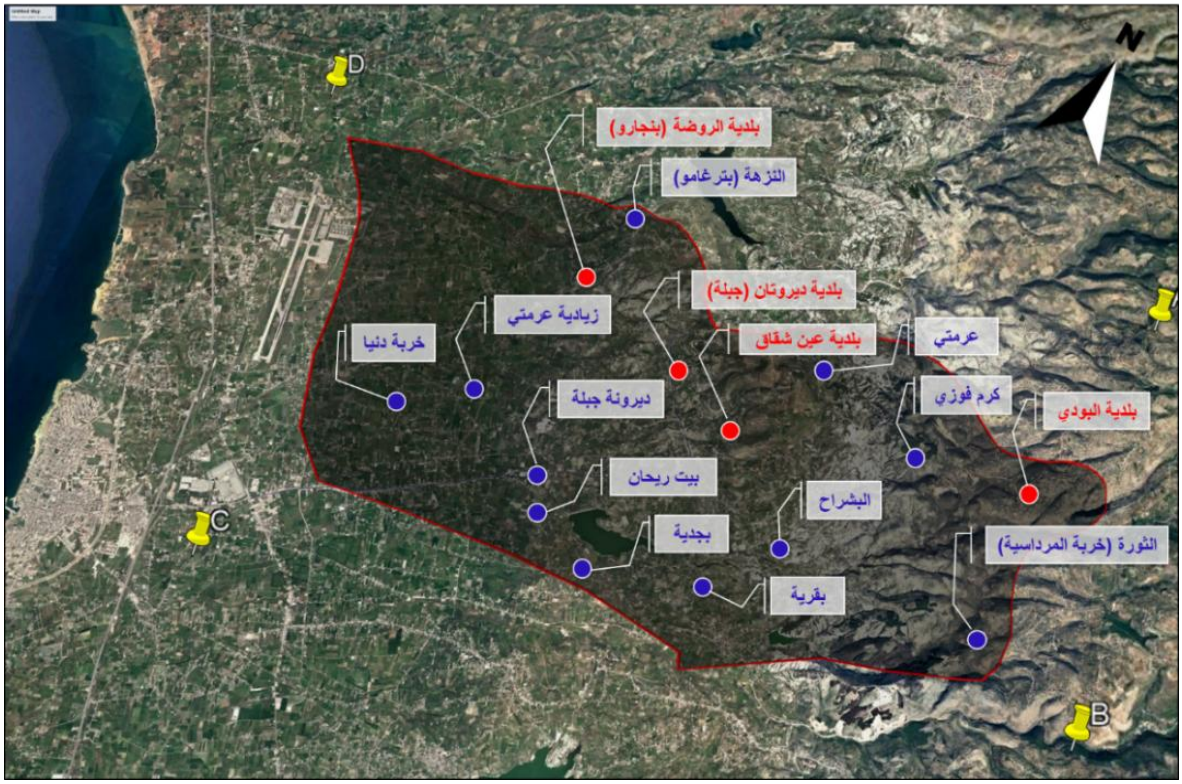
$$\mathbf{RWHS} = \sum_{i} w\, E_I,\ i = 1, 2, 3,\ \ldots,\ n \quad \ldots . (1)$$

w وزن المعيار n عدد المعايير E_i درجة تصنيف المعيار i (من 1 إلى 10)

منطقة الدراسة:

تم تحديد المناطق الملاءمة المواقع المحتملة لإنشاء هياكل تجميع مياه الأمطار في ناحية عين شقاق، حيث تشمل الدراسة القرى والتجمعات التابعة لناحية عين شقاق، وقد جمعت بيانات الدراسة للفترة الممتدة بين عامي (2011 – 2019).

تقع ناحية عين شقاق في الجزء الجنوبي الغربي من محافظة اللاذقية في الجمهورية العربية السورية، تتبع إدارياً لمحافظة اللاذقية منطقة جبلة ومركزها بلدة عين شقاق ("E35°23'41", N36°01'51")، تضم أربع بلديات هي بلدية البودي، بلدية عين شقاق، بلدية بنجارو (الروضة) وبلدية ديروتان (جبلة)، بمساحة كلية 62.42 كم^2، يحدها من الشمال ناحية القرداحة ومن الشرق ناحية حرف المسيترة ومن الجنوب ناحية عين الشرقية ومن الغرب ناحية جبلة، وترتفع 354 م عن سطح البحر، حيث تتميز الطبيعة الجغرافية لمنطقة الدراسة بتنوع تضاريسها من سهلية في الغرب، إلى هضبية في الوسط، إلى جبال قليلة الارتفاع في الشرق والشمال، والشكل رقم (1) يبين صورة جوية لمنطقة الدراسة مأخوذة من برنامج Google Earth وموضح عليها حدود منطقة الدراسة وأهم القرى والتجمعات التابعة لها.



الشكل رقم (1): حدود منطقة الدراسة وأهم القرى والتجمعات التابعة لها

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Google Earth

جمع البيانات:

البيانات المكانية تم تجميع قسم منها من مشروع التخطيط الإقليمي للإقليم الساحلي، المعدّ من قبل الهيئة العامة للتخطيط الإقليمي، والقسم الآخر تم ترقيمه يدوياً باستخدام صور جوية لناحية عين شقاق تم الحصول عليها من برنامج Google Earth، وبعد ذلك تم بناء قاعدة بيانات مكانية لمنطقة الدراسة باستخدام برنامج ArcGIS 10.5.

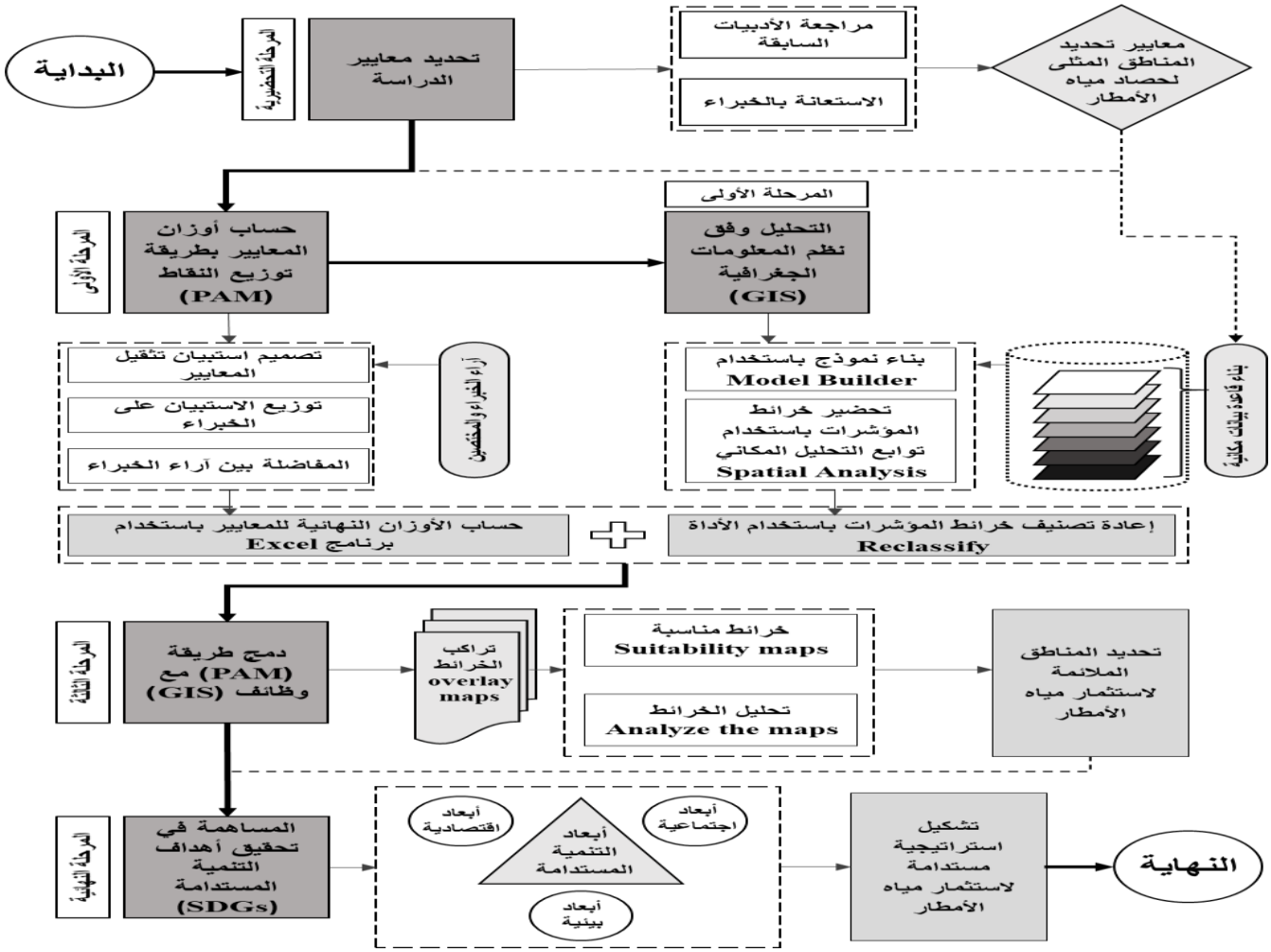
تم تحديد معايير وقيود الدراسة بالاستعانة بالأدبيات النظرية ذات المرجعية العالمية والمتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى آراء مجموعة من الخبراء في مجال تخطيط شبكات مياه الشرب ومجال العمل البيئي

في محافظة اللاذقية (من المؤسسة العامة لمياه الشرب، من مديرية الموارد المائية، من قسم الهندسة البيئة في الشركة العامة للدراسات الهندسية فرع المنطقة الساحلية، من وحدة مياه جبلة) نظراً لعدم وجود معايير معتمدة وشاملة في سورية عامة وفي محافظة اللاذقية خاصة، تساهم في تحديد المناطق الملائمة لحصاد مياه الأمطار.

المنهجية:

يبين الشكل (2) المنهجية المتبعة في البحث، وتتضمن المراحل التالية: **المرحلة التحضيرية** هي مرحلة تحديد معايير وقيود الدراسة بناء على الدراسات السابقة وآراء الخبراء، حيث يعد اختيار المعايير وإعداد الطبقات المكانية جزءاً مهماً من أي نموذج (Ahmad, A, B., et la. 2024)، كما يعد تقييد هذه المعايير جانباً مهماً يجب مراعاته عند إنشاء هياكل حصاد المياه المستدامة (Alkaradaghi, K., et la. 2022)، **المرحلة الأولى** تتمثل بحساب أوزان المعايير من خلال تصميم استبيان لتوزين المعايير وتوزيعه على الخبراء ثم المفاضلة بين آراء الخبراء وحساب الوزن النهائي لكل معيار، أما **المرحلة الثانية** تتمثل بالتحليل المكاني في بيئة (GIS)، وتتضمن هذه المرحلة تحويل الخرائط الرقمية من صيغة Vector إلى صيغة Raster، واستخدام توابع التحليل المكاني Spatial Analysis (مثل تحليل المسافة Distance Analysis، وإعادة التصنيف Reclassify، وغيرها من التحليلات المكانية)، **المرحلة الثالثة** هي مرحلة الدمج بين أوزان المعايير والخرائط المحضّرة والمعاد تصنيفها لتحديد درجة الملاءمة المكانية لحصاد مياه الأمطار، بالنسبة **للمرحلة النهائية** فهي تهدف لبناء استراتيجية مستدامة لاستثمار مياه الأمطار ضمن منطقة الدراسة تتضمن تحقيق الترابط بين تنفيذ مشاريع حصاد ميه الأمطار والأبعاد الثلاث الأساسية لأهداف التنمية المستدامة (بعد بيئي، بعد اقتصادي، بعد اجتماعي)، من خلال دراسة وتحليل مقاصد الأهداف المرتبطة بحصاد مياه الأمطار.

الشكل رقم (2): منهجية البحث – المصدر: إعداد الباحث



النتائج والمناقشة:

- **نتائج تحديد المعايير:**

يبين الجدول (1) المعايير الأساسية اللازمة لعملية تحديد المناطق الملائمة لحصاد مياه الأمطار وفق الخصوصية المكانية المحلية للمنطقة المستهدفة وقيود كل منها.

الجدول رقم (1): معايير الدراسة

المعايير المدروسة (Criteria)	الظروف الملائمة (Ideal Conditions)	نطاق الحماية (Buffer Zones)
درجة انحدار السطح (Slope)	تفضل الأرض ذات الميول المنخفضة	أقل من 5°
الغطاء الأرضي (Land cover)	تفضل الغطاء الأرضي المعرض لتآكل تربة بشكل أقل	أراضي المراعي
متوسط الهطل المطري السنوي (Annual Rainfall)	تفضل المناطق ذات الهطل المطري المرتفع	أكثر من 1500 mm
نوع التربة (Soil texture)	تفضل نوع الترب ذات درجة النفاذية الضعيفة جداً	ترب طينية
الطبقات الجيولوجية (Geological)	تفضل الطبقات الجيولوجية السميكة والصلبة	صخور بركانية أو غرانيت
القرب من الأودية (Distance to Valleys)	تفضل المناطق القريبة من الأودية	أقل من 300 m
القرب من الطرق (Distance to Roads)	تفضل المناطق القريبة من شبكة الطرق	أقل من 1 km
القرب من التجمعات السكنية (Distance to Residential Area)	تفضل المناطق القريبة من التجمعات السكنية	أقل من 1 km

المصدر: إعداد الباحث

- **نتائج تحديد أوزان المؤشرات المحددة وفق طريقة توزيع النقاط (PAM).**

تم اجراء استبيان توزين المعايير مع 10 خبراء في مجال تخطيط البنى التحتية والخدمات لقطاع مياه الشرب في محافظة اللاذقية، وذلك لإشراك أصحاب المصلحة في العملية التخطيطية، وقد تم تحديد الأوزان النهائية للمعايير من خلال استخدام دالة المتوسط الحسابي (مجموع النقاط التي اقترحها الخبراء لكل معيار على حدى مقسوماً على عدد الخبراء)، والجدول (2) يبين الأوزان النهائية للمعايير المدروسة.

المعايير المدروسة	النقاط التي تم تحديدها من قبل الخبراء										الأوزان النهائية وفق طريقة PAM	
	الخبير 1	الخبير 2	الخبير 3	الخبير 4	الخبير 5	الخبير 6	الخبير 7	الخبير 8	الخبير 9	الخبير 10		
درجة انحدار السطح	25	20	25	23	26	20	25	23	30	33	% 25	0.25
الغطاء الأرضي	10	5	6	5	6	5	3	5	3	2	% 5	0.05
متوسط الهطل المطري السنوي	10	10	5	10	10	15	10	15	5	10	% 10	0.10
نوع التربة	10	20	15	15	13	14	15	15	13	20	% 15	0.15
الطبقات الجيولوجية	20	20	19	25	20	24	22	20	22	8	% 20	0.20
القرب من الأودية	8	7	5	4	5	5	5	2	7	2	% 5	0.05
القرب من الطرق	10	8	15	10	10	7	10	10	10	10	% 10	0.10
القرب من التجمعات السكنية	7	10	10	8	10	10	10	10	10	15	% 10	0.10
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	% 100	

لجدول رقم (2): الأوزان النهائية للمعايير المدروسة

المصدر: إعداد الباحث

- نتائج التحليل المكاني في بيئة نظم المعلومات الجغرافية (GIS).

1. تم بناء قاعدة بيانات مكانية وفق نظام الاحداثيات UTM Zone 37N العالمي موضحة وفق الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): قاعدة البيانات المكانية

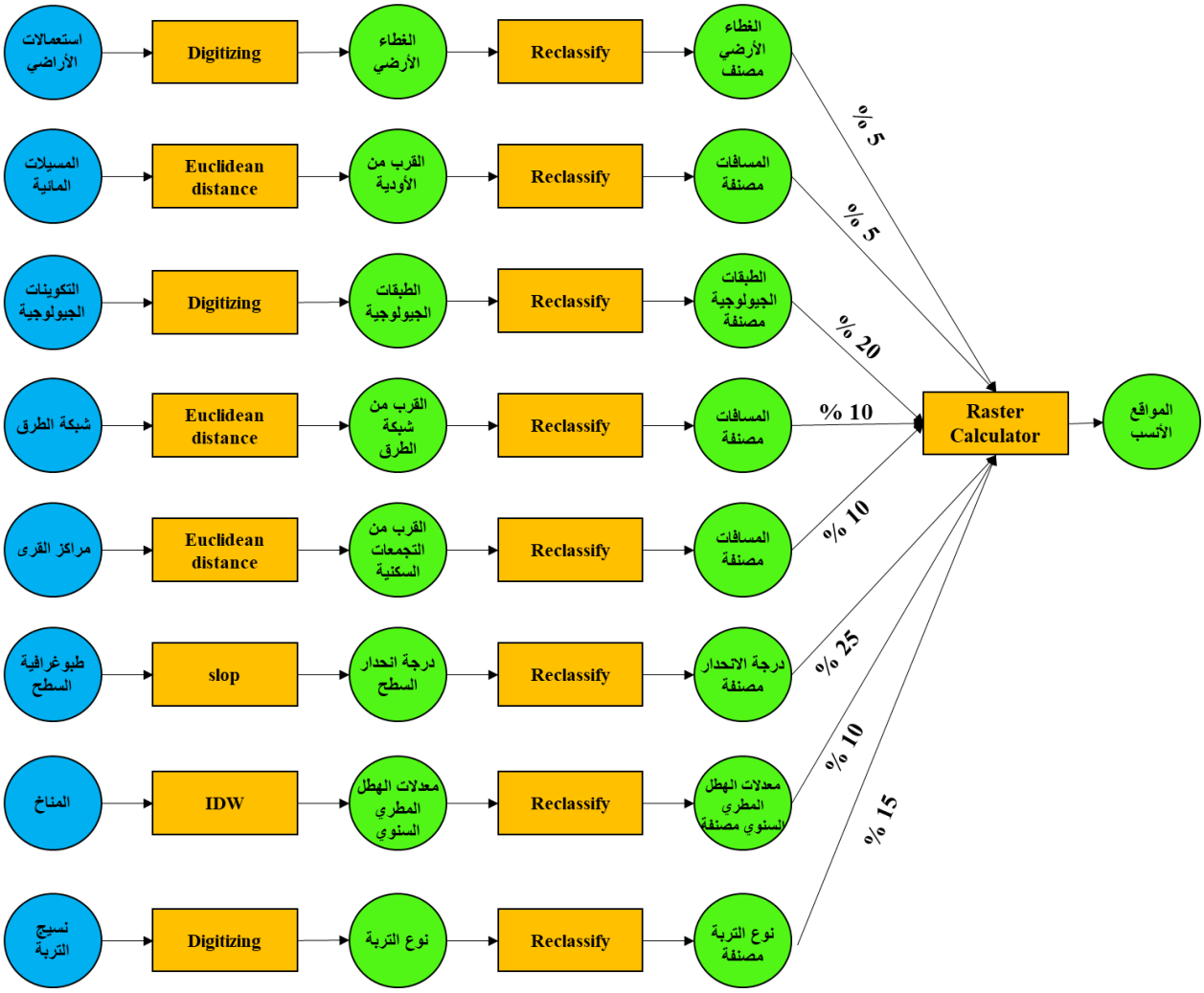
البيانات اللازمة	البرمجيات المستخدمة	مصدر البيانات	عملية الترقيم وانشاء الطبقات	انشاء قاعة البيانات الوصفية
الحدود الإدارية	برنامج Arc GIS 10.5	مديرية الخدمات الفنية في اللاذقية	حدود المنطقة – مضلع	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي، المساحة km^2)
القرى والتجمعات السكنية	برنامج Arc GIS 10.5	مديرية الخدمات الفنية في اللاذقية، المراكز البلدية ومركز الناحية، مكتب إحصاء السكان في اللاذقية	مراكز البلديات ومواقع القرى – نقطية	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي، خط الطول، خط العرض، متوسط عدد السكان من عام 2011 – 2019)
شبكة الطرق	برنامج Arc GIS 10.5 وبرنامج Google Earth	صورة جوية لمنطقة الدراسة	شبكات الطرق – خطية	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي)
مظاهر السّطح	برنامج Arc GIS 10.5	نموذج الارتفاع الرقمي DEM بدقة 90م تم الحصول عليه من بيانات STRM	الخريطة الطبوغرافية	–
نوع التربة	برنامج Arc GIS 10.5	مديرية الزراعة في اللاذقية	خريطة نسيج التربة	–
الطبقات الجيولوجية	برنامج Arc GIS 10.5	الشركة العامة للدراسات المائية في اللاذقية	الخريطة الجيولوجية	–

المناخ	برنامج Arc GIS 10.5 وبرنامج Google Earth	مديرية الموارد المائية ومحطات الرصد الجوية في محافظة اللاذقية	محطات الرصد – نقطية	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي، خط الطول، خط العرض، الارتفاع عن سطح البحر، المعدّل السنوي للهطل المطري mm)
المسيلات المائية	برنامج Arc GIS 10.5	نموذج الارتفاع الرقمي DEM بدقة 90م تم الحصول عليه من ببيانات STRM	المسيلات المائية – خطيّة	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي، الطّول km)
استعمالات الأراضي	برنامج Arc GIS 10.5 وبرنامج Google Earth	الهيئة العامة للاستشعار عن بعد	خريطة الغطاء الأرضي	(ID، الاسم بالعربي، الاسم بالإنكليزي، نوع الغطاء الأرضي)

المصدر: إعداد الباحث

2. تم بناء نموذج رقمي مكاني لتحديد الموقع الأنسب لحصاد مياه الأمطار باستخدام Model Builder يتضمن الخطوات التالية:

- ✓ تحويل الشرائح الجغرافية ضمن منطقة الدراسة إلى صيغة Raster.
- ✓ تحليل المسافة: تتم باستخدام أداة Euclidean Distance.
- ✓ تحليل التصنيف: تتم على مقياس موحد من 1 إلى 10 حيث أن دلالات هذا المقياس هي (1 الأسوأ – 10 الأفضل) باستخدام أداة Reclassify.
- ✓ تحليل التوزين: تتم باستخدام طريقة (PAM).
- ✓ المطابقة المكانية: تتم بدمج الطبقات بعد تطبيق الأوزان الناتجة عليها.



الشكل رقم (3): نموذج لتحديد الموقع الأنسب لحصاد مياه الأمطار باستخدام أداة Model Builder في (GIS) –

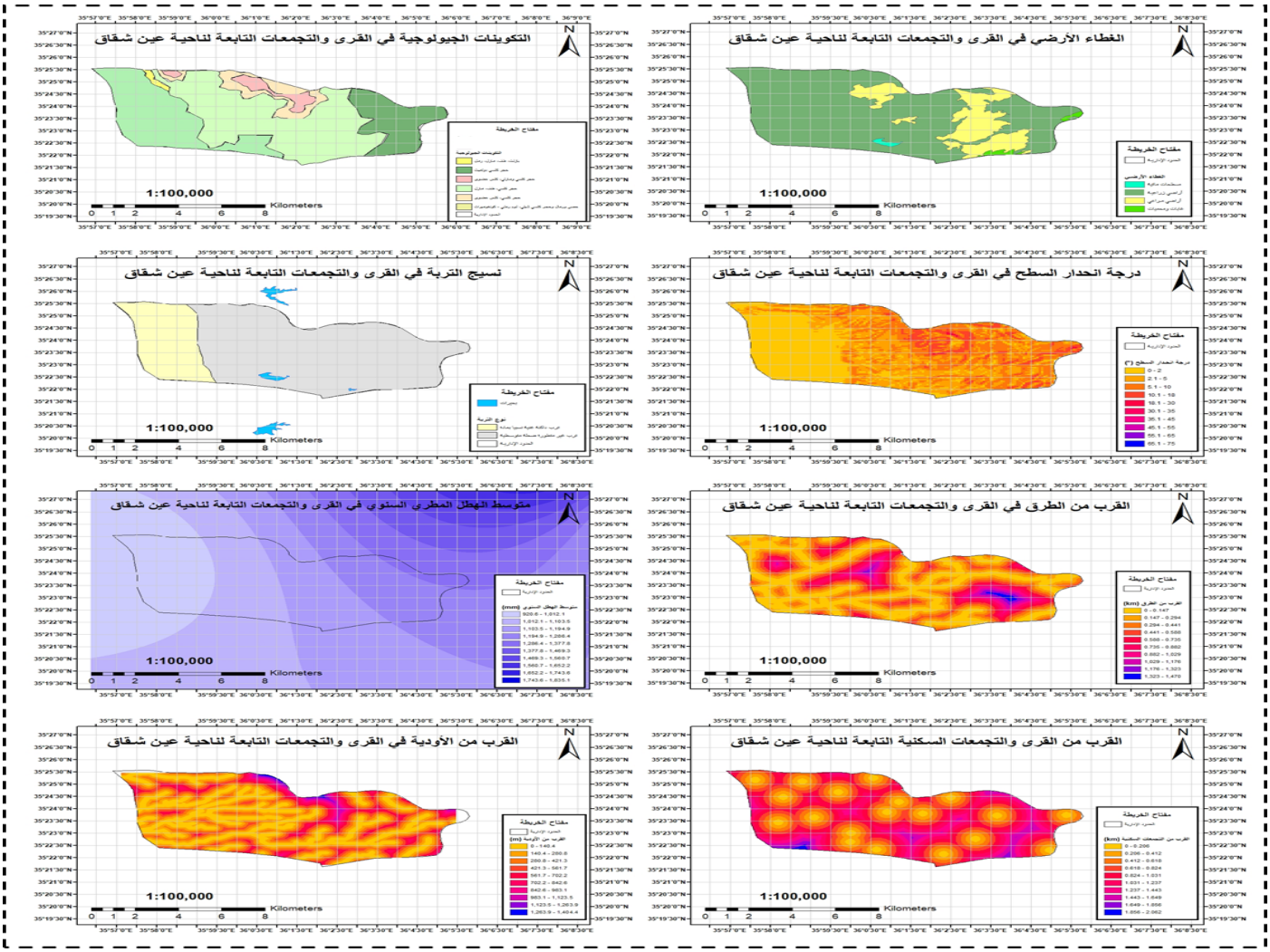
المصدر: إعداد الباحث

حيث أن Model Builder عبارة عن لغة برمجية مستخدمة ضمن برنامج ArcGIS من أجل بناء خطوات متتالية للمعالجة المكانية للبيانات، حيث يعتبر نوع من البرمجة المرئية من خلال تشكيل مخطط

برمجي تدفقي يربط أداة بأخرى وذلك باستخدام مخرجات أداة ما كمدخلات لأداة أخرى. (Al– Shaabi, I; Dawood, S; Darwish, O, 2024)

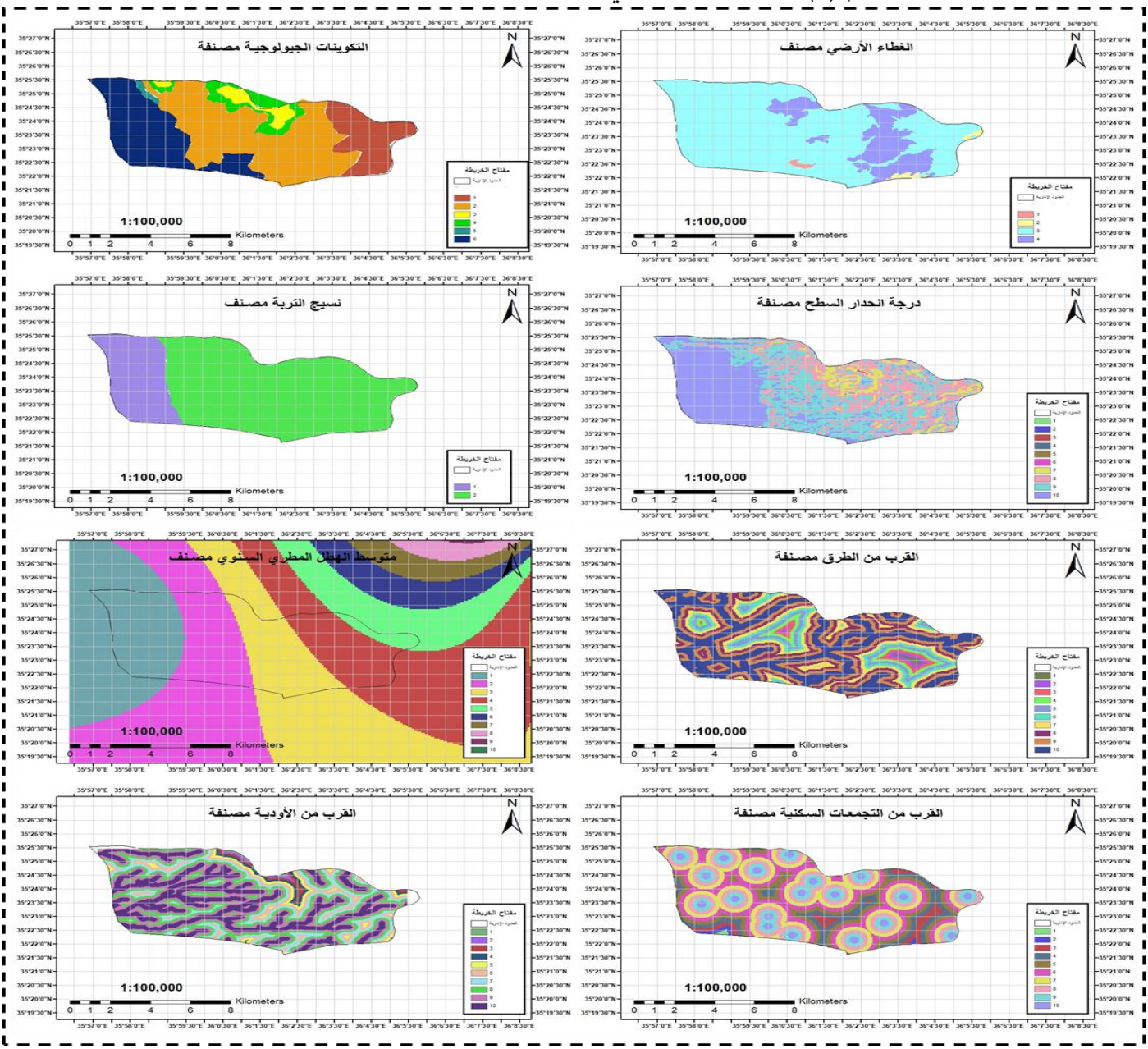
3. تم تحضير خرائط التحليل المكاني والتي تعكس المعايير المقترحة ضمن المنطقة المستهدفة، وهي مبينة في الشكل رقم (4)

الشكل رقم (4): خرائط التحليل المكاني محضّرة – المصدر: إعداد الباحث



4. تم إعادة تصنيف الخرائط وفق قيم المعايير التي نتجت في الخطوة السابقة، كما هو موضح في الشكل رقم (5).

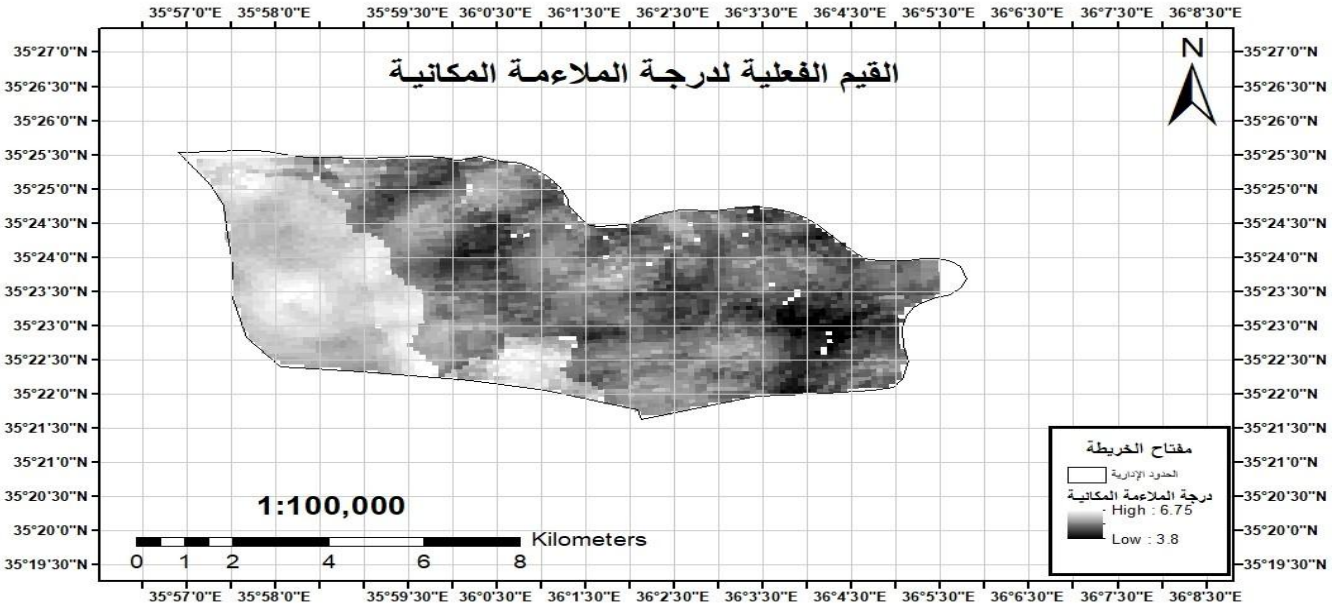
الشكل رقم (5): خرائط التحليل المكاني مُعاد تصنيفها – المصدر: إعداد الباحث



- **تائج دمج طريقة (PAM) في بيئة (GIS).**

1. تم تطبيق المعادلة رقم (1) لتراكب الخرائط بضرب الطبقات التي أُعيد تصنيفها على مقياس موحد من 1 إلى 10 (1 الأسوأ – 10 الأفضل) في أوزان كل منها وقد تم ذلك باستخدام أداة Raster Calculator.
2. نتجت درجة الملاءمة المكانية لحصاد مياه الأمطار، وهي موضحة وفق الشكل (6).

الشكل رقم (6): خريطة السطح المكاني للتدخل في منطقة الدراسة –



المصدر: إعداد الباحث

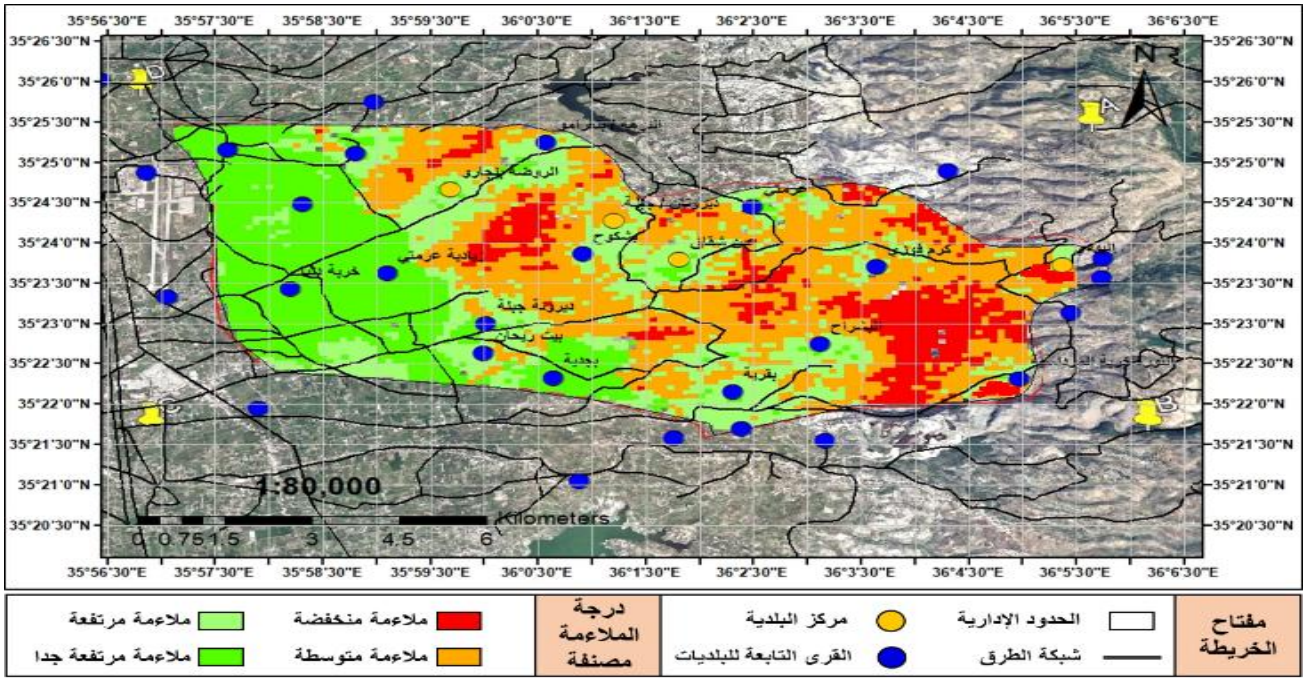
4. أُعيد تصنيف الخريطة النهائية كما في الجدول (4) بالاستفادة من (Srisawat, et al., 2016)، والشكل (7) يوضح تصنيف درجة الملاءمة المكانية ضمن منطقة الدراسة.

الجدول (4): أسلوب إعادة تصنيف الخرائط النهائية للنتائج

درجة الملاءمة المكانية	درجة التصنيف	اللون
< 5	Low	أحمر
5 – 7	Medium	برتقالي
7 – 8	High	أخضر فاتح
> 8	Very high	أخضر غامق

المصدر: إعداد الباحث

الشكل رقم (7): تصنيف درجة الملاءمة المكانية ضمن منطقة الدراسة



– المصدر: إعداد الباحث

4. تم تحليل النتيجة النهائية وتحديد المناطق الأكثر ملاءمة لحصاد مياه الأمطار من خلال حساب نسبة مساحة كل نطاق لوني من المساحة الكلية من أجل تحدد القرى الأكثر ملاءمة لتنفيذ هذا المشروع، وربطها بنسبة مجموع متوسط عدد السكان في كل نطاق لوني من مجموع متوسط عدد السكان الكلي وفق الجدول رقم (5) المبين كالتالي:

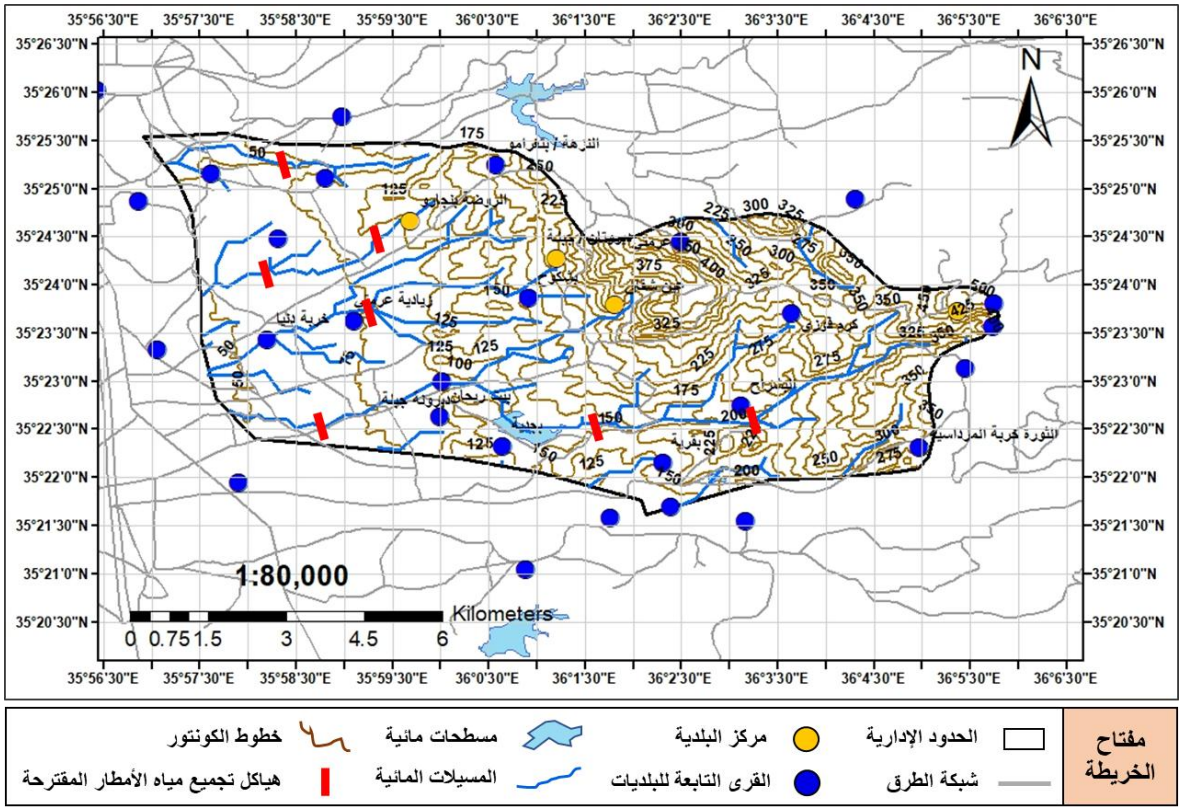
الجدول رقم (5): تحليل النتيجة النهائية

النطاق اللوني	مساحة النطاق اللوني (km^2)	نسبة مساحة النطاق اللوني %	اسم القرية	متوسط عدد سكان (2019 – 2011)	نسبة مجموع متوسط عدد السكان %
أخضر غامق	16.881	**27.044**	ديرونة جبلة	101	**37.723**
			بيت ريحان	2465	
			بجدية	1684	
			الروضة (بنجارو)	3325	
			خربة الدنيا	1345	
			زيادية عرمتي	550	
أخضر فاتح	9.254	**14.825**	بقرية	1415	**36.516**
			النزهة بترغامو	1037	
			عين شقاق	5050	
			البشراح	630	
			عرمتي	1035	
برتقالي	24.623	**39.447**	بشكوح	205	**10.066**
			ديروتان (جبلة)	972	
			كرم فوزي	1350	
أحمر	11.662	**18.684**	الثورة خربة المرداسية	640	**15.695**
			البودي	3300	
المجموع	**$km^2$62.42**	**% 100**	–	**25104 نسمة**	**% 100**

المصدر: إعداد الباحث

- **الاستراتيجية المستدامة لاستثمار مياه الأمطار ضمن منطقة الدراسة:**

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) تم بناء استراتيجية مستدامة لاستثمار مياه الأمطار، وذلك من خلال اقتراح عدد من المواقع المحتملة لتنفيذ هياكل تجميع مياه الأمطار في المناطق ذات الملاءمة المكانية المرتفعة والمرتفعة جداً ضمن منطقة الدراسة باعتبارها حصلت على النسبة الأعلى من الدرجات المرتفعة للمعايير الداخلة في تشكيلها وخاصة الأعلى وزناً، وهي موضحة وفق الشكل (8) كالتالي:



الشكل رقم (8): المواقع المحتملة لتنفيذ هياكل تجميع مياه الأمطار ضمن منطقة الدراسة

– المصدر: إعداد الباحث

بناءً على الشكل (8) فإن مشروع استثمار حصاد مياه الأمطار ضمن المناطق ذات درجة الملاءمة المرتفعة والمرتفعة جداً سيكون قادراً على تقديم دعم كبير لحوكمة وإدارة موارد المياه على المدى الطويل في المنطقة المستهدفة فضلاً عن إسهاماته في تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المياه، مما يمكّن المجتمعات

المحلية من تجاوز تحديات نقص مياه الشرب وضمان استدامة الزراعة والأنشطة الاقتصادية، بالإضافة لتحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بهذا المشروع من مختلف المنظورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال الجدول (6) الذي يعكس النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع.

الجدول (7) الاستراتيجية المستدامة لاستثمار مياه الأمطار

أبعاد التنمية المستدامة	الهدف	المقصد	النتائج المستدامة المرجوة من تنفيذ مشروع استثمار حصاد مياه الأمطار
أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالبعد الاقتصادي	1	4-1	تحسين مستوى المعيشة بتوفير موارد المياه، مما يساعد المجتمعات على تحسين إنتاجية الزراعة وتوفير فرص العمل
	2	1-2	دعم إنتاجية الزراعة المستدامة عن طريق استخدام حصاد مياه الأمطار لتعزيز المحاصيل ودعم الأمن الغذائي
		4-2	
أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالبعد الاجتماعي	6	1-6	ضمان توفر المياه النظيفة والمستدامة، وتحسين إدارة الموارد المائية بما يتناسب مع احتياجات المجتمعات
		3-6	
		4-6	
	11	1-11	تعزيز التخطيط الحضري المستدام من خلال دمج تقنيات حصاد مياه الأمطار في تصميم البنية التحتية، مما يقلل من الفيضانات ويعزز من استدامة المدن
		3-11	
		7-11	
أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالبعد البيئي	13	1-13	تعزيز قدرة المجتمعات على التكيف مع تغير المناخ من خلال استراتيجيات حصاد مياه الأمطار، مما يقلل من تأثير تغير المناخ على الموارد المائية
		2-13	
		13- ب	
	15	1-15	الحفاظ على النظم البيئية البرية، بما في ذلك تحسين إدارة مياه الأمطار التي تدعم التنوع البيولوجي والحياة البرية
		3-15	
		4-15	

المصدر: إعداد الباحث

الاستنتاجات:

1. تم تحديد المعايير الأساسية اللازمة لتحديد المناطق الملائمة لحصاد مياه الأمطار وفق الخصوصية المكانية المحلية للمناطق الجبلية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والاستعانة بآراء مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال تخطيط البنى التحتية لمياه الشرب وهي (درجة انحدار السطح – الغطاء الأرضي – متوسط الهطل المطري السنوي – نوع التربة – الطبقات الجيولوجية – القرب من الأودية – القرب من الطرق – القرب من التجمعات السكنية).
2. تم بناء نموذج لتحديد الموقع الأنسب لحصاد مياه الأمطار في اللاذقية من خلال نهج دمج طريقة (PAM) إحدى طرق اتخاذ القرار متعدد المعايير في بيئة نظم المعلومات الجغرافية (GIS) بالاعتماد على ثماني طبقات مكانية هي (استعمالات الأراضي – المسيلات المائية – المناخ – التكوينات الجيولوجية – نسيج التربة – مراكز القرى – مظاهر السطح – شبكة الطرق).
3. تم تصنيف ما يعادل نسبة 27.04% من المساحة الكلية لمنطقة الدراسة أي ما مقداره 16.881 km^2 على أنها مناطق ذات درجة ملاءمة مرتفعة جداً لحصاد مياه الأمطار، وما يقارب نسبة 14.852% من المساحة الكلية لمنطقة الدراسة أي ما مقداره 9.254 km^2 على أنها مناطق ذات درجة ملاءمة مرتفعة، أما النسبة 39.447% من المساحة الكلية لمنطقة الدراسة أي ما مقداره 24.623 km^2، فقد تم تصنيفها على أنها مناطق ذات درجة ملاءمة متوسطة، والنسبة 18.684% أي ما مقداره 11.662 km^2، فقد تم تصنيفها على أنها مناطق ذات درجة ملاءمة منخفضة وغير صالحة لحصاد مياه الأمطار.
4. تم تطوير استراتيجية مستدامة لاستثمار مياه الأمطار تعكس النتائج المستدامة المرجوة من تنفيذ مشروع استثمار حصاد مياه الأمطار ضمن منطقة الدراسة، وذلك من خلال إنشاء خريطة للمواقع المحتملة لهياكل تجميع مياه الأمطار في المناطق ذات الملاءمة المكانية المرتفعة والمرتفعة جداً ضمن منطقة الدراسة، وبما يضمن تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بهذا المشروع من مختلف المنظورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

التوصيات:

1. مسح المواقع الملائمة للتحقق من أن المواقع غير مشغولة باستخدامات اقتصادية اجتماعية، وهذا يساعد في منع اختيار هذه المواقع والتي من الممكن أن تكون غير معروفة للباحث عند إجراء تحليل اختيار المواقع.
2. التحري الجيوفيزيائي لدراسة الطبقات تحت السطحية ضمن منطقة الدراسة للتحقق فيما إذا كانت هذه الطبقات ملائمة للمواقع المحتملة لحصاد المياه فوق هذه الطبقات.
3. تطوير بنك معلومات مائي على مستوى إقليمي يقوم بجمع البيانات على مستوى الإقليم بالمستويات المطلوبة للدراسة وتحديث قاعدة البيانات المعرفة بشكل متكرر، بالإضافة لدراسة التغيرات المناخية والبيئية على مر الزمن لفهم الأنماط المستقبلية.
4. تحسين عملية صنع القرار من خلال الجمع بين معايير مختلفة أو تغيير الأوزان، سيؤدي ذلك ليس فقط لخلق بيئة مرنة لحل المشكلات للمخططين بل سيسمح أيضاً للمستخدمين بإجراء تحليل الحساسية لفهم تأثير كل متغير وفعالية النموذج.
5. اعتماد المزيد من الطبقات المكانية الداخلة في تشكيل المعايير المدروسة مثل محتويات التربة من الغضار من مواقع متعددة ضمن منطقة الدراسة، وذلك لاختبار تأثيرها على التوزيع المكاني لخرائط الملاءمة.

References:

Abd-el-Kader, M, M., El-Feky, M, A., Saber, M., AlHarbi., M, M., Alataway., A., Alfaisal, M, F. (2023). Designating Appropriate Areas for Flood Mitigation and Rainwater Harvest-ing in Arid Region Using a GIS-based Mul-ti-criteria Decision Analysis. Water Resources Management. https://doi.org/10.1007/s11269-022-03416-6. Pp: 1 – 26.

Abdulla, F. (2020) Rainwater harvesting in Jordan: potential water saving, optimal tank sizing and economic analysis. Urban Water J 17:446–456. https:// doi. org/ 10. 1080/ 15730 62X. 2019. 16485 30

Adham, A., Riksen, M., Ouessar, M., Abed, R., Ritsema, C. (2017). Development of Meth-odology for Existing Rainwater Harvesting Assessment in (semi-) Arid Regions. Water and Land Security in Drylands. Springer; p. 171-184

Ahmad, A, B., Salar, G, S., Shareef, J, A. (2024). An integrated new approach for op-timizing rainwater harvesting system with dams site selection in the Dewana Watershed, Kurdistan Region, Iraq. Heliyon 10. e27273. Published by Elsevier Ltd. Pp: 1-20. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27273

Ahmad, R., Gabriel, F, H., Alam, F., Zarin, R., Raziq, A., Nouman, M., et la. (2024). Remote sensing and GIS based multi-criteria analysis approach with application of AHP and FAHP for structures suitability of rainwater har-

vesting structures in Lai Nullah, Rawalpindi, Pakistan. Urban Climate 53. 101817. Pp: 1-20. Published by Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.uclim.2024.101817

Aishush, S. (2013). Using Analytic Hierarchy Process to solve the problem of selecting new suppliers. Master Thesis, 1-131. M'sila, Algéri: Université M'SILA, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département : Sciences de Gestion.

Al- Shaabi, I; Dawood, S; Darwish, O. (2024). Identifying the best locations for cement and iron storage and distribution centers in line with the reconstruction phase in the Greater Damascus Region. Damascus University Journal for engineering sciences, 40(1), pp. 1-14.

Al-Dahhak, K; Darwish, O. (2022). Logistics Effectiveness Evaluation for Land Freight and its Developmental Reflections in Region of Developmental Axis Tartous – Homs – Al-Farquls by Using Advanced Geographic Information System. Damascus University Journal for engineering sciences, 38(5), pp. 1-30.

Al-Ghobari, H., Dewidar, A, Z., (2021). Inte-grating GIS-based MCDA techniques and the SCS-CN method for identifying potential zones for rainwater harvesting in a semi-arid area, Water 13 (5) Pp: 704, https://doi.org/10.3390/w13050704.

Alkaradaghi, K., et al., (2022). Geospatial technique integrated with MCDM models for selecting potential sites for harvesting rain-water in the semi-arid region, Water, Air, \& Soil Pollut. 233 (8). 313, https://doi.org/10.1007/s11270-022-05796-2

Azarnivand, A., Hashemi-Madani, S. F., Banihabib. E. M. (2015). Extended fuzzy analytic hierarchy process approach in water and environmental management (case study: Lake Urmia Basin, Iran), Environ Earth Sci. 73:13–26. https:// doi:10.1007/s12665-014-3391-6

Bojer, K, A., Bekalo, J, D., Debelee, G, T., Nadarajah, S., Al-Quraishi, F, A. (2024). Rainwater Harvesting Site Selection for Drought-Prone Areas in Somali and Borena Zones, Oromia Regional State, Ethiopia: A Geospatial and Multi-Criteria Decision Analysis. Water. 16, 1789. Pp: 1-28. https://doi.org/10.3390/w16131789

Dao, A. D., Nguyen, D. C. & Han, M. Y. (2017) Design and operation of a rainwater for drinking (RFD) project in a rural area: case study at Cukhe Elementary School, Vietnam. Journal of Water Sanitation and Hygiene for Development 7 (4), 651–658.

Kusre, C, B., Bora, K, P., Rai, D., Singh, S, S., Tana, A., Subba, S. (2017). Combating water scarcity through roof water harvesting: plan-ning and

design with stakeholders' perception in Sikkim (India). Water Science & Tech-nology: Water Supply. 17.3. IWA Publishing. Pp: 799 – 810.

Mahmoud, S.H., Tang, X., 2015. Monitoring prospective sites for rainwater harvesting and stormwater management in the United King-dom using a GIS-based decision support system. Environ. Earth Sci. 73, 8621–8638. https://doi.org/10.1007/s12665-015-4026-2

Matomela N, Li T, Ikhumhen HO (2020) Siting of rainwater harvesting potential sites in arid or semiarid watersheds using GIS-based techniques. Environ Process 7:631–652. https:// doi. org/ 10. 1007/ s40710- 020- 00434-

Ouali, L., et al. (2022). Mapping of potential sites for rainwater harvesting structures using GIS and MCDM approaches: case study of the Toudgha watershed, Morocco, Eu-ro-Mediterranean J. Environ. Integr. 7 (1). Pp: 49–64, https://doi.org/10.1007/s41207-022-00294-7.

Roy, S., Hazra, S., Chanda, A. (2022). Iden-tifying rainwater harvesting structure sites using MCDM-based GIS approach: a mitiga-tion measure for drought in sub-humid red and lateritic zones of West Bengal, India. Arabian Journal of Geosciences. 15: 784. Pp: 1-19. https://doi.org/10.1007/s12517-022-10077-7

Saraswat, S, K., Digalwar, K, A., Yadav. S, S., Kumar, G. (2021). MCDM and GIS based modelling technique for assessment of solar and wind farm

locations in India. Renewable Energy. 169: 865–884. https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.01.05.

Sayl, K, N., Muhammad, N, S., Yaseen, Z, M., El-shafie, A. (2016). Estimation the physical variables of rainwater harvesting system using integrated GIS-based remote sensing approach. Water Resour Manag 30:3299–3313. https:// doi. org/ 10. 1007/ s11269- 016- 1350-6

Singh LK, Jha MK, Chowdary VM (2020) Planning rainwater conservation measures using geospatial and multi-criteria deci-sion-making tools. Environ Sci Pollution Res 27:1–8

Singh, L, K., Jha, M, K., Chowdary, V, M. (2017). Multi-criteria analysis and GIS mod-eling for identifying prospective water har-vesting and artificial recharge sites for sus-tainable water supply. J Clean Prod 142:1436–1456. https:// doi. org/ 10. 1016/J. JCLEP RO. 2016. 11. 163

Thuy, T, B., Dao, D, A., Han, M., Nguyen, C, D., Nguyen, A, V., Park, H., et la. (2019). Rainwater for drinking in Vietnam: barriers and strategies. Journal of Water Supply: Re-search and Technology—AQUA. 68.7. IWA Publishing. Pp 585 – 594.

UNDP. (2015). Sustainable Development Goals – SDG6: Clean Water and Sanitation. United Nations Development Programme, New York, USA.

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملي ن دارسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

اعداد

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

مستخلص الدارسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الحوافز علي تحسين أداء العاملين على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، استخدمه الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة من تصميم الباحثة، مكونة منقسمي ن اقسام: استمارة البيانات الأولية، والقسم الثاني مكون من ج أزين 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 ال ارجحي، 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 ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تصميم ب

ارمج حوافز شاملة ومتكاملة ،بحيث تشبع كافة الاحتياجات المادية والنفسية لدى العامل . والحرص على تصميم أنظمة حوافز تتقيد بالعدالة والوضوح وتقوم على أسس موضوعية في تقييم الاداء.

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

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

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**

1.الإطار العام للدارسة

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 يعدّ تقديم الحوافز من أهم الاستراتيجيات الأساسية التي تضمن أقصى استفادة من مساهمات الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الت ازمهم، 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 يشتى 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) . 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 تفترض أن تؤدى 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 مرؤوسيهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي (بومنجل، 2015).

2.1. مشكلة الدارسة:

يحظى موضوع الحوافز باهتمام مت ازيد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظرا 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). ويعد 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 وفاعلية (بومنجل ،2015).

وانطلاقاً من ذلك، تحرص إدا ارت الموارد البشرية على تصميم وتطبيق نظم تقييم الأداء والحوافز، باعتبارها من أكثر الوظائف تعقيداً وتأثير في سلوك العاملين ومستويات أدائهم (الشغدلي، وشمسي، 2024). إلا أن العديد من المنظمات، في القطاعين العام والخاص، لا ت ازل تواجه تحديات جوهرية تتعلق بكيفية تحفيز العاملين بصورة فعّالة تسهم في تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة0202(.. ,Nnubia) 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)، نظرا لحساسيته تجاه جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، دقة الخدمات المقدمة، واعتماده الكبير على الكفاءات البشرية في تحقيق التميّز التنافسي. كما يتزايد هذا الاهتمام في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أكدت على تطوير القطاع المالي، ورفع كفاءة أرس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، باعتبار ذلك أحد المحركات الرئيسة 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 ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية ؟

3.1. أهداف الدارسة:

تسعى هذه الدارسة من خلال منهجها المتبع إلى تحقيق عدة أهداف، تتمثل في:

الهدف الرئيسي: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ببنك ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية، من خلال مجموعه من الأهداف الفرعية تمثلت في:

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

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

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

4.1 أهمية الدراسة:

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

الاهمية النظرية: الأهمية النظرية فيما تضيفه هذه الدراسة للمكتبة العربية حول مفهوم الحوافز، ودورها في تعزيز أداء العاملين في مختلف منظمات الاعمال، وذلك نظرا لأهمية متغير الحوافز حيث لا ي ازل في نظر العلوم الإدارية ولدى إدا ارت 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 تطرا خلال إنجاز الأعمال (بومنجل، 2015).علاوة ان أهمية القطاع المصرفي (مكان اجراء الدراسة) لأنه من القطاعات المهمة وإن اجراء 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 ال ارجحي وبيان أثرها في تحسين أداء العاملين، مما يساعد إدارة وصانعي القرار بالبنك على فهم إد ارك العاملين لواقع الحوافز التي يتلقونها في إطار عملهم وأثرها على أدائهم الوظيفي، والاستفادة من هذه البيانات والتوصيات في تعزيز إنتاجية البنك وتطوير مستويات أدائه كما ونوعا. علاوة على إمكانية تعميمها على كافة القطاع المصرفي بالمملكة مما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني في ضوء رؤية 2030.

4.1 فرضيات الدارسة:

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

*الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية.

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

* الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين بمصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية.

*الفرضية الفرعية ال اربعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين بمصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية.

(2) أداء العاملين:

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

تعريف اجرائي: وتعرفه اجرائيا بانه يمثل ناتج الجهد المقاس كمياً أو نوعياً الذي يبذله العامل ضمن أطر اهداف المنظمة والمسؤوليات والصلاحيات التي تقررها له الوظيفة.

7.1. حد ود الدارسة:

طبقت الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود الزمانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على العام2025م

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على الدراسة الحوافز بمصرف ال ارجحي 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: أجري البحث في مصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام 2025 م

الحدود البشرية: اقتصر البحث على جميع الموظفين العاملين ببنك ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية .

2. الإطار النظري والدارسات السابقة

1.1.2. الحوافز:

لقد حظي موضوع الحوافز وما ي ازل يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات والمنظمات والمهتمين بالشؤون التنظيمية (النغموش، 2024)،فالحوافز تعبي ارت 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 (عثمان2018)،

ويعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأف ارد بما يحقق الأداء الناجح (النغموش، 2024)، وستحاول الباحث من خلال ما يأتي استع ارض أهم الادبيات التي تناولت الحوافز .

1.22.. مفهوم الحوافز:

الحوافز، في جوهرها، نفسية في المقام الأول، تدعم وتقوي الرغبة في تحقيق أداء أفضل (Yadav & Saini, 2022).حيث ي ارها شيبكيموي ي(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 المتقن. ويعرفها أنّ نوربايتي (Norbaiti et al., 2022) بانها شكل من أشكال التحفيز الذي تقدّمه الشركة عمدًا لموظفيها لتحفيزهم على العمل بجدّية لتحقيق

أهداف الشركة. ويح د ياداف وسيني(Yadav & Saini, 2022) بانها مصطلح يشير إلى دوافع خارجية، وظيفتها تعزيز أو الحفاظ على نشاط قائم، سواء من حيث المدة أو الشدة.

ويذهب ابراهيم وعابدين(Ibrahim & Abiddin, 2023) مخرجا لا يخرج عن هذا التصور العام السابق حيث يريانها بأنها مكافآت أو مزايا تقدمها المؤسسات للموظفين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على السلوكيات والنتائج المرغوبة. نجد أن نوبيا(Nnubia, 2020) يميّز بين الحوافز والمكافآت حيث يرى أن التمييز الجوهري 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 تعبي ار عن تقديرها لجهد نوعي او كمي قام به في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتدفعهم للمحافظة على هذا المستوى من الأداء وإلى بذل المزيد .

1.23.. 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 (النغموش ،2024؛ Jane, 2017.)

تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي: تع د الحوافز وسيلة فعّالة لإثارة الدافعية للعمل، وزيادة شعور الموظف بأهمية عطائه، مما يرفع من مستوى الت ازمه الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل(العويس، غوش، وشمسي ،2023؛2020 Deci,).

إشباع الحاجات المادية والنفسية للعاملين: تلعب الحوافز دوار مهمًا في إشباع الحاجات المادية كالأجور والمكافآت، والحاجات النفسية مثل التقدير والاحت ارم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على سلوك الأف ارد 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(النغموش ،2024؛ Twinkle, 2022)

تشجيع الإبداع والمبادرة والتجديد: يعد التحفيز عاملًا أساسيًا في دعم المبادرة والإبداع، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تعالج أوجه القصور وتسهم في تطوير العمل (شكروم ، 2025).

تعزيز التعاون والانسجام داخل المنظمة: تس هم 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 تعد الحوافز عنصرا محوريًا في مواءمة الجهود الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Adams, 2025 ؛Jane,2017)

1.23.. أهداف الحوافز:

تهدف أنظمة الحوافز في المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، أهمها يلي:

تحفيز العاملين على تحسين مستوى الأداء والإنتاجية من حيث الكم والجودة، بما يسهم في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل ورفع كفاءة العمل المؤسسي(Carandang, 2023)

إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، من خلال التقدير والاعت ارف 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 والالت ازم لدى العاملين، والاحتفاظ بالموارد البشرية داخل المنظمة(Tafesse, 2019) .

تنمية قد ارت العاملين وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال الحوافز المادية والمعنوية، بما يسهم 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).

1.24.. أنواع وتصنيفات الحوافز:

تتباين أنواع الحوافز التي تعتمدها المنظمات تبعًا لطبيعة نشاطها وفلسفتها الإدارية وخصائص العاملين فيها، إذ لا يوجد نظام حوافز موحد يصلح لجميع المنظمات (النغموش، 2024). لذلك تسعى الادارات 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 تبعًا للمدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في تصميم نظام التحفيز،ويمكن عرضها وفق المداخل الآتية:

أو لا: من حيث النوع: حواف ز 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 القرارات، وبيئة العمل الداعمة، والاستقرار الوظيفي، وتسهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على المدى الطويل (بومنجل، 2015؛ Jane, 2017)

ثانيا: من حيث الفئة المستهدفة: الحوافز الفردية والجماعية

الحوافز الفردية: تمنح بناءً على أداء الفرد وانجازاته، وتهدف إلى تشجيع التميز الشخصي وتحسين الأداء الفردي.

الحوافز الجماعية: تقدم لمجموعة العمل أو الفريق، وتهدف إلى تعزيز التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمة (النغموش ،2024).

ثالثا: 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 طُبقت بعدالة وضمن ضوابط تنظيمية واضحة (2015بومنجل).

1.25.. 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 مسبقًا (Ibrahim & Abiddin, 2023). وتساعد هذه الأسس الإدارة في تصميم ب ارمج تحفيزية عادلة وموضوعية تعزز الإنتاجية وتحقق الأهداف التنظيمية(المومني ،2023).

كما انه لضمان فعالية ب ارمج الحوافز، يجب الالت ازم بعدة مبادئ أساسية: فالحافز يجب أن يتبع مباشرة السلوك المرغوب فيه، ويكون الموظف مدركًا لعلاقته بذلك السلوك. كما أن توقيت الحافز وحجمه ونوعه يجب أن يتم اختياره بعناية، مع المحافظة على

ثبات نظام الحوافز، ومن الضروري أيضًا أن يتمتع الموظف بالقدرة على التحكم في السلوك المطلوب، حيث أن وجود عوائق خارجية قد يحول دون تحفيزه ويؤدي إلى الإحباط بدلًا من زيادة الدافعية(أبو النصر، 2000؛2023 ,Ibrahim & Abiddin).

1.26.. العوامل المؤثرة في فاعلية الحوافز:

أصبحت أنظمة المكافآت والحوافز الفعّالة 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 ثابتا، 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 تأثير، 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 مؤقتا، بينما تدعم المكافآت غير النقدية مثل التقدير وفرص التطور الوظيفي المشاركة طويلة الأمد ورضا الموظفين وولاءهم(Adams, 2025) .ولضمان ذلك، يجب على المؤسسات تصميم ب ارمج 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 تستخدم الحوافز لإزالة دوافع سلبية مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو التهميش، بجانب تعزيز الدوافع الإيجابية التي تدفع الموظف للتميز وتحقيق أهداف المؤسسة.

27.. أداء العاملين:

ويعدّ أداء الموظفين في المؤسسة عاملاً بالغ الأهمية في تحديد نجاح الشركة وربحيتها (Nnubia, 2020)، وهو أداة لقياس مدى فعالية العمل وتنظيمه، بناءً على الأهداف الموضوعة مسبقاً والمعايير التي تحددها القوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة (شكروم، 2025)، لذلك عنيت به الادارات 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 استع ارض بعض المفاهيم المتعلقة بهذا المتغير بوصفه المتغير التابع الذي تتناوله الدراسة الحالية .

28.. 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 بانه السلوك الذي يحقق نتائج بينما يحدد تشوكوما(Chukwuma, 2023) أن جودة وكمية العمل الذي يحققه الموظف أثناء أداء دوره وفقًا للازمات الموكلة إليه بالأداء.

وبحسب المهرزي 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 بـ 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 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 ومها ارته بما يخدم أهداف المؤسسة. ويقرر بوت ار 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.

29.. أبعاد أداء العاملين:

ويحددها بومنجل(2015) انها تعنى 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 ي ارها 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 الالت ازم بالأهداف الوظيفية.

الأداء السياقي: يشمل مساهمة الموظف في تعزيز بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية من خلال التعاون والدعم والمشاركة في تحسين الأداء الجماعي.

الأداء التكيفي: يعكس قدرة الموظف على التكيف مع المتغيرات والمتطلبات الجديدة، وتعلم مها ارت جديدة، والعمل بمرونة في ظروف غير مستقرة أو ضاغطة.

سلوك العمل غير المنتج: يشير إلى السلوكيات التي تتعارض مع مصالح المنظمة، مثل الإهمال أو الأضرار بالموارد، ويستلزم الحد منها للحفاظ على كفاءة واستدامة الأداء.

ووفقا لعلي(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. ويعد الإلمام بمتطلبات العمل من أهم هذه العناصر، إذ يشمل امتلاك العامل للمها ارت الفنية والمهنية، والمعرفة بطبيعة العمل وخلفيته العامة ومجالاته المرتبطة. كما تتأثر جودة الأداء بـ نوعية العمل، والتي تعكس إد ارك العامل لطبيعة مهامه، ومدى توافر الرغبة والمها ارت والقدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة ودون أخطاء.

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

30.. العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

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

العوامل الإنسانية: التي تتمثل في قدرة الفرد على الأداء الفعلي، وتشمل المعرفة، والتعلم، والخبرة ،بالإضافة إلى التدريب، والمها ارت، والقد ارت 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).

31.. 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 أم اًر حيوياً للحفاظ على الأداء المؤسسي (Awotidebe, 2018، وتشير الدراسات إلى أن أنظمة المكافآت تستخدم 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 مؤثرا 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) .

وتلعب الحوافز المالية، مثل الأجور والمكافآت والعمولات وحصص الأرباح، دوار مباش ار 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 القرارات وفرص التطور الوظيفي، فتسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر. ومن ثم، فإن تصميم وتنفيذ ب ارمج الحوافز بشكل عادل وشفاف، مع تقييم دوري لفعاليتها، يمثل أد اة محورية لرفع مستوى مشاركة الموظفين وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وإنتاجية المؤسسة (Ibrahim & Adams, 2025؛Abiddin, 2023). وأن الحوافز المالية تعد 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 (Chukwumaودراسة 2023 ,Ibrahim & Abiddin)، (ودراسة إبراهيم وعدنان (2019 ,Daniel2023)

الدارسات السابقة والتعليق عليها:

استندت الدراسة الحالية على عدة دراسات في بيئات مختلفة ومؤسسات عمل متباينة، وستحاول الباحثة استع ارض أحدث ما ورد من تلك الدراسات، حيث يبرز أهمها: دراسة أبو علان(2016) التيتناولت 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 الموظفين.

كما أجرى أحمد وشبير(Ahmed & Shabbir, 2019)دراسة شاملة في القطاع الخاص في باكستان، تناولا فيها المكافآت المالية وغير المالية. وأكدت أن المكافآت النقدية تلعب دوار حيويًا 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 البعدين يحقق أفضل النتائج. أما دراسة أبو حيم د(0202) والتي هدفت إلى الدراسة 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 روندا 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. وانه وجد ت علاقة إيجابية بين ب ارمج 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. اما 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 وخيا ارت الأسهم. اما دراسة سعودي (2023) والتي هدف ت إلى التعرف عل ى العلاقة بين العدالة المدركة لنظام الحوافز والاستغراق الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها، فقد اشار ت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة المدركة لنظام الحوافز والاستغراق الوظيفي، أي كلما ازد الشعور بالعدالة التوزيعية كلما زاد استغراقهم الوظيفي والعكس صحيح.

وفي الفلبين دراسة كا ارندانج(Carandang, 2023) التي سعت لمعرفة أثر حوافز العمل، على أداء موظفي الشركات الخاصة حيث خلصت إلى أن تقديم الحوافز، وخاصة الحوافز المادية، يحسّن بشكل ملحوظ أداء الموظفين. في باكستان أجرى أشرف وزملاؤه(Ashraf et al.,2023) د ارس ة هدفت إلى بحث سياسات المكافآت والتقدير وتأثيرها على أداء الموظفين واوضحت وجود علاقة إيجابية بين المكافآت والتقدير وتحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي. وفي دراسة نوعية اجراها مبوكواناوأيندييبو(Mbukwana&Ayandibu, 2023) هدفت إلى التحقق من أثر خطط الحوافز المقدمة للموظفين في جامعة شاملة في مقاطعة كوازولوناتال 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 والمكآفات في الأداء الوظيفي لدى العاملين بوازرة بغزة، عن وجود أثر للترقيات والإنصاف في منح المكافآت والحوافز على الأداء الوظيفي. اما 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 مسع ود (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 اليه أيضا دراسة شكروم(2025) في تناولها للحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة حي ث اثبتت إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي بكلية التربية القصيعة.وابانت دراسة الشمري (2025) التي سع ت إلى استكشاف مدى إسهام ممارسات العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، وأظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية تسهم من خلال بعديها (الاجرائي والتعاملي) في تعزيز التميز الوظيفي بنسبة تصل إلى(25%) ، وفي جانب الد ارسا ت النوعية قامت الشغدلي، وشمسي(2024) بم ارجعة 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 قدّم 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 تأثير إيجابيًا كبيرا على أداء الموظفين داخل الشركة. ولتحسين أداء الموظفين. وكذلك توصلت دراسة

تاكيا(Takyi, 2020) التي حللت ب ارمج تحفيز الموظفين وأداء أصحاب العمل في بنك نياكروم الريفي المحدود، إلى أن مباد ارت ب ارمج تحفيز الموظفين قادرة على تحسين أداء الموظفين بشكل إيجابي. وُجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين ب ارمج 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 أوضحت 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 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 إس ارئيل وتحفيزهم وأدائهم، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المُحفزة، مثل الحوافز المالية، تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وأدائهم.

تعليق على الدارسات السابقة:

يتضح من استع ارض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، وجود اتفاقٍ شبهٍ 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 تسهم في تحسين الأداء على

المدى القصير، في حين تحقق الحوافز غير المالية اثارا أكثر استدامة من حيث الدافعية والالت ازم الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني نظم حوافز متوازنة تجمع بين البعدين.

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 تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في مصرف ال ارجحي ،بما يتلاءم مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية ومتطلبات التطوير المؤسسي في ظل رؤية المملكة **2030.**

منهج واجراءات الدارسة:

منهج الدارسة:

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 اليه الدراسة الحالية .

مجتمع وعينة الدارسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بمصرف ال ارجحي بمختلف فروعه العاملة داخل المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة العينة الميسّرة حيث بلغ حجمها (60) موظفاً موزعين حسب الخصائص الديموغرافية 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		
	ذكر	انثي	ثانوي عام	بكالوريوس	فوق الجامعي	1-4سنة	5-10 سنة	أكثر من 10 سنة
العد د	44	16	8	41	11	4	36	20
النسبة	% 73.3	% 26.6	% 13.3	57%	11.7%	% 6.7	% 60	% 33.3
المجموع	60		60			60		

إعداد : الباحثة من بيانات الدارسة الميدانية 2025 م

أدوات الدارسة:

تشمل ادوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة قسمين:

القسم الأول: يشتمل على استمارة البيانات الأولية وشمل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

القسم الثاني: فيشتمل على استبانة من تصميم الباحثة تقيس متغيرات الدراسة، تم تصميم على أساس خيارات واوازن مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، لكونه أحد أكثر الأساليب شيوعًا 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 فق ارتها(25) موزعة كما يلي:

ابعاد الحوافز: نظام الحوافز(4) فق ارت، العدالة في منح الحوافز(4) فق ار ت، الحوافز المادية(3) فق ار ت، الحوافز المعنوية(4) فق ار ت.

المتغير التابع: تحسين أداء العاملين(10) فق ارت.

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 لمحاور الدارسة بالمجموع الكلي ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	ارتباطات محاور الاستبانة		ثبات الاستبانة
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معاملات ألفا كرونباخ
نظام الحوافز	0.83	0.000	0.81
العدالة في منح الحوافز	0.75	0.002	0.76
الحوافز المادية	0.81	0.000	0.86
الحوافز المعنوية	0.77	0.001	0.73
تحسين أداء العاملين	0.80	0.000	0.82

إعداد : الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2025 م

صدق الاتساق الداخلي: يتضح من الجدول(2) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: يشير الجدول(2) أن قيم الفأكرنباخ(Cronbach,s Alpha) لجميع متغيرات الدراسة أكبر من(60%) حيث بلغت قيمة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة أكبر من(60.0) حيث تراوحت قيمة معامل الفاكرونباخ ما بين(73.0 و86.0) 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

4 .1 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

ملخص النموذج ج		نتيجة أنوف ا		معلمات المعاملا ت				
معامل الارتباط	مربع الارتباط	(F)	Sig.	النموذج ج	(B)	(T)	Sin.	النتيجة ة
0.72	0.52	24.65	.00	الثابت ت	0.75	12.77	0.005	الأثر دا ل
				نظام الحوافز				

إعداد : الباحثة من بيانات الدارسة 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(72.0) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (75.0) وهذا يعنى أن نظام الحوافز بالبنك يؤثر طرديا" في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره(1%) في نظام الحوافز يعمل على أحداث تغيير ف ي أداء العاملين بمعدل(8.0)%, كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير نظام الحوافز يؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة(52)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد(52.0) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (48)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقا" لاختبار(t) واختبار(F) عند مستوى معنوية (1%) حيث بلغت قيمة(t) لمعامل العلاقة(77.12) بمستوى دلالة معنوية (005.0) وقيمة F (65.24) بمستوى معنوية (000.0) 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 ال ارجحي بالمملكة العربية السعودي ة

2 .4الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للعدالة لمنح الحوافز في تحسين أداء

العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ولإثبات ت 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

ملخص النموذج ج		نتيجة أنوف ا		معلمات المعاملات ت				
معامل الارتباط	مربع الارتباط ط	(F)	Sig.	النموذج ج	(B)	(T)	Sin.	النتيجة ة
0.68	0.46	14.76	.00	الثابت ت	0.62	9.33	0.009	الأثر دا ل
				العدالة في منح الحوافز				

إعداد : الباحثة من بيانات الدارسة 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(68.0) كما بلغت قيمة معامل الانحدار(B) (62.0) وهذا يعنى أن العدالة في منح الحوافز بالبنك تؤثر طرديا" 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(46.0) 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 وفقا" لاختبار(t) واختبار(F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) لمعامل العلاقة(33.9) بمستوى دلالة معنوية (005.0) وقيمة F (76.14) بمستوى معنوية (00.0) 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 فيتحسين أداء العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

3 .4الفرضية 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

ملخص النموذج ج		نتيجة أنوف ا		معلمات المعاملات ت				
معامل الارتباط	مربع الارتباط	(F)	Sig.	النموذج ج	(B)	(T)	Sin.	النتيجة
0.65	0.42	11.76	0.010	الثابت ت	0.54	8.09	0.009	الأثر دا ل
				الحوافز المادية				

إعداد : الباحثة من بيانات الدارسة 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(65.0) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (54.0) وهذا يعنى أن الحوافز المادية بالبنك تؤثر طرديا" في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره(1%) في الحوافز المادية يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين قدره(5.0)%, كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير الحوافز المادية يؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة(42)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد(42.0) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (58)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة(t) لمعامل العلاقة(09.8) بمستوى دلالة معنوية (010.0) وقيمة F (76.11) بمستوى معنوية (010.0) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بمصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية.

4 .4الفرضية الفرعية الاربعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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

ملخص النموذج ج		نتيجة أنوف ا		معلمات المعاملات ت				
معامل الارتباط	مربع الارتباط	(F)	Sig.	النموذج ج	(B)	(T)	Sin.	النتيجة ة
0.74	0.55	26.75	0.001	الثابت ت	0.85	8.09	0.009	الأثر دا ل
				الحوافز المادية				

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(74.0) كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (75.0) وهذا يعنى أن الحوافز المعنوية بالبنك يؤثر

طرديا" في تحسين أداء العاملين وعلية فأن تغير قدره(1%) في الحوافز المعنوية يعمل على أحداث تغيير في أداء العاملين قدره(9.0)%, كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير الحوافز المعنوية تؤثر في تحسين أداء العاملين بنسبة(55)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد(55.0) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (45)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية بالبنك وتحسين أداء العاملين وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة(t) لمعامل العلاقة(59.14) بمستوى دلالة معنوية(001.0) وقيمة F (75.26) بمستوى معنوية (000.0) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بمصرف ال ارجحي بالمملكة العربية السعودية.

النتائج :

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية 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 ارتباط طردية 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 ارتباط طردية 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.

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 ب ارمج 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 الأداء.

3.ربط الحوافز بتحقيق أهداف واضحة وقابلة للقياس، بما في ذلك الأداء الفردي والجماعي، لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

4.دمج الحوافز مع ب ارمج التدريب والتطوير المستمر، بحيث تصبح الحوافز أداة لتعزيز المها ارت والقد ارت المهنية للموظفين، وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيم ي

5.التقييم المستمر لأنظمة لحوافز بشكل مستمر لضمان توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وأهدافها المتطورة.

6.إنشاء آلية لم ارجعة وضبط توزيع الحوافز بشكل دوري لضمان المساواة والعدالة التنظيمية .

المراجع العربية:

1.أبو النصر، مدحت محم د .(0002) .الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي (الطبعة الأولى) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

2.أبو حيمد، محمد بن سع د .(0202) .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، أرف ت.(4202) . أثر الترقيات والإنصاف في منح المكافآت على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوازرة التربية والتعليم العالي بغزة: 7.دراسة تطبيقية. مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية ،4(1)، 9 –42.

8.جيدول، أحم د .(3202) .الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين .مجلة القانون والعلوم البينية، 2(2)،

.1618– 1591

9.مسعودي، أسامة رج ب.(3202) . العدالة المدركة لنظام الحوافز وعلاقتها بالاستغراق ارق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ،31(4)، 101 –148.

الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة ،3(1)، 471–490.

10.الشمري، منيرة محمد ازي د.(5202) . إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (125) ,

.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 أحم د .(1202) .أثر الحوافز على أداء العاملين) بالتطبيق على مجموعة شركا ت MTN للاتصالات السودان في الفترة 2017 –2019 ((رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، كلية الد راسات العليا، الخرطوم، السودان.

13. العويس، لطيفة بنت سعد وغوش، ابهيجيت وشمسي، محمد أنس(.2023). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين: د ارسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والد راسات ،4(44)، 27–55.

14.الكرغلي، الزهراء مفتاح(.2022). الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز. مجلة د دارسات الإنسان والمجتمع ،17،
1 –20.

15. المومني، سناء حسن فلاح .(3202) .تأثير الحوافز والمكافآت على تحسين أداء العاملين في البلديات ت .مجلة المجتمع العربي لنشر الد دارسات العلمية ،183–204.

16. النغموش، منيرة سامي إبراهيم (.2024). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: د راسة تطبيقية على قطا ع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والد راسات ،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-.031

.6 Armstrong, M., Duncan, B., & Reilly, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: An evidence-based approach.

Employee Relations, 33(2), 106-.021

.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 Dustin-Ma, Katsina State (Bachelor's project, Federal University Dutsin-Ma, Nigeria).

.01 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 .

.21 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 .

.31 Chukwuma, N. N. (2023). Incentives and performance of employees of manufacturing firms in River State. Nigerian Journal of Management Sciences, 24(1a), 34–41.

.41 Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employee's productivity. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM),)1(4, 41–.84

.51 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67 .

.61 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 .

.71 Gupta, R. (2021). Upgrading employee performance through monetary incentives. AIRO International Multidisciplinary Journal, 4(3), 368–378 .

.81 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 elDeporte, 18(1), 79–86.

.91 Jane, J. A. (2017). Incentives and their impact on employee performance. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 4(2),694–900.

.02 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.

.12 Mbukwana, V. L., &Anandiben, 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.

.32 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 .

.42 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–.69

.52 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–.13

.62 Reshika, P. (2023). A study on impact of financial incentives on employee's performance. International Journal of Creative Research Thoughts, 11(5), 372–378.

.72 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 .

.82 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.

.92 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.

.03 Twinkle, D. (2022). Enhancing employee performance through monetary incentives. International Journal of Novel Research and Development (IJNRD), 7(12),392 –395.

.13 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.

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

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

اعداد

ا.مشارك. د . الشيخ محمد الخضر / جامعة جازان / المملكة العربية السعودية.

ا.مشارك. د. عبد العزيز حسن عبد العزيز/جامعة كردفان/كلية الاقتصاد والدارسات التجارية /قسم إدارة الأعمال السودان .

ا.م.د. محمد بدوي محمد علي/ جامعة كردفان/كلية الاقتصاد والدارسات التجارية /قسم إدارة الأعمال/السودان.

الباحثة. تغريد حسن أبو سارة أحمد محمد– طالب دكتوراه– جامعة كردفان– كلية الدارسات العليا – لسودان.

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 مفرده وصممت استبانة لجمع البيانات، واتبع المنهج الوصفي ،ولتحليل البيانات واختبار

الفرضيات ت تم استخدام أسالي ب الأحصاء الوصفي عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS وتحليل المسار عبر برنامج AOMS،ولقد بينت نتائج الد راسة: توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإلكترونية على الأداء التشغيلي حيث بلغ مستوي المعنوية (.000)، وأوصت الدراسة: أن تعتمد إدا ارت مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة الأبيض على تقديم الخدمات من خلال فهم احتياجات العملاء بعمق وتلبيتها بشكل كامل.

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

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

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 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 الم ارفق إلا أنه من الملاحظ أن مؤسسات القطاع الصحي ما ت ازل 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 معيا اًر للنجاح والمنافسة، مما يستدعى دراسة كيفية مساعدة الرقابية الإلكترونية في تعزيز هذا الأداء.

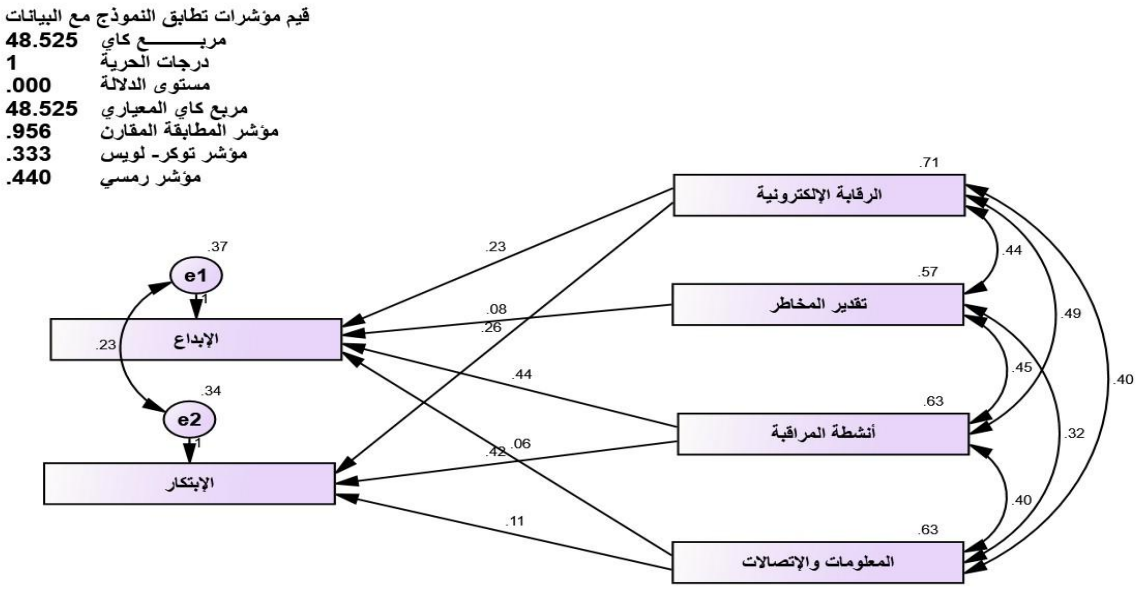
مشكلة الدراسة:

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؟

نموذج الدارسة :

شكل رقم(1) يوضح نموذج الدراسة



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

أهمية الدارسة:

الأهمية العلمية:

اثراء 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 الدارسة:

الهدف الرئيس للدارسة:

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 الابتكار)
3. تحليل العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والأداء التشغيلي.
4. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في المستشفيات محل الدراسة لتحسين الأداء من خلال الرقابة الإلكترونية.

نموذج الدراسة :

فرضية الدارسة:

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 الادارات المختلفة والادارات 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 ليكر ث الخماسي.

الدارسات السابقة:

1. دراسة: سحر عبد السميع تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقد ارت التنظيمية. تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقد ارت 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 القد ارت التنظيمية. أوصت الدراسة بتعزيز الاستخدام التفاعلي لنظم الرقابة الإدارية بحيث لا تقتصر الرقابة على المتابعة والتقويم فقط،

بل تستخدم كأداة للحوار، وتبادل المعلومات، وتحفيز الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية. الدمج بين الاستخدام التشخيصي والتفاعلي للرقابة الإدارية لتحقيق التوازن بين الانضباط والمرونة، بما يضمن تحسين الأداء المالي دون الإضرار بالأداء التشغيلي أو الإبداع التنظيمي.

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 لدراسة 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 لدراسة: 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 فعّال على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة؟ وهل تطبيق الرقابة الإلكترونية يساهم إيجابيًا في رفع كفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للطرق والجسور؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة الإلكترونية وأشكالها في الإدارات . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين تطبيق الرقابة الإلكترونية ورفع الأداء الوظيفي للموظفين بالإدارة العمومية المعنية. وساعد النظام في توفير معلومات سريعة ومتكاملة تسهم 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 للدارسة:

الرقابة الإلكترونية: هي تعرف 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 .

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 ومتكررة 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 والاجراءات 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 المؤسس **Samsung Case Study, 2024)..**

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدارسة:

- كرو نباخ ألفا: قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية الدراسة.
- التحليل العاملي الاستكشافي: لقياس الاختلافات بين العبا ارت التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أف ارد العينة تجاه محاور وأبعاد أد ا ة الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدارسة:

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

،وتم استخدام نقطة حذف بمقدار(45.0) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة(45.0) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن(45.0) والتشعبات لا تقل عن(45.0)

وقيمة KMO لا تقل عن(60.0) 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 التشبع وتم حذف العبا ارت التي يقل فيها 45.0 (James Gaskin 2014) تم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة واقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 6.0 واجراء اختبار(Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات أذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوي معنويه اقل من (05.0) ، وتفسر تلك المكونات مجتمعة(7088.5%) من التباين لكل للعبا ارت ، وهى نسبة تزيد عن(60.0%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا(Hair,J.F, at all, 1998)كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى 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.

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

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

	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 التؤكيدي لجميع متغيرات الدارسة:

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

الجدول رقم(2) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراس ة

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 الدارسة:

يبين من الجدول(3) أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أف ارد العينة عن جميع عبا ارت 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 إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي الم ارحل الأولى من ال بحوث الأساسية تشير(Barbara,1967)إلى أن المصداقية من 50.0 –60.0 تكفي وأن زيادة المصداقية لا كثر من 80.0 وربما تكون إس ارف، أما Hair et al, 1998)(اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 70.0 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من

50.0 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

المتغيرات ت	الاعتمادي ة	المتوسطات	الانحراف المعيار ي
الرقابة الإلكترونية	.903	3.74	0.84
تقدير المخاطر	.926	3.88	0.75
أنشطة المراقب ة	.881	3.66	0.79
والمعلومات والاتصالات	.757	3.98	0.79
الأبداع	.943	3.68	0.91
الابتكار	.924	3.86	0.90

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

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

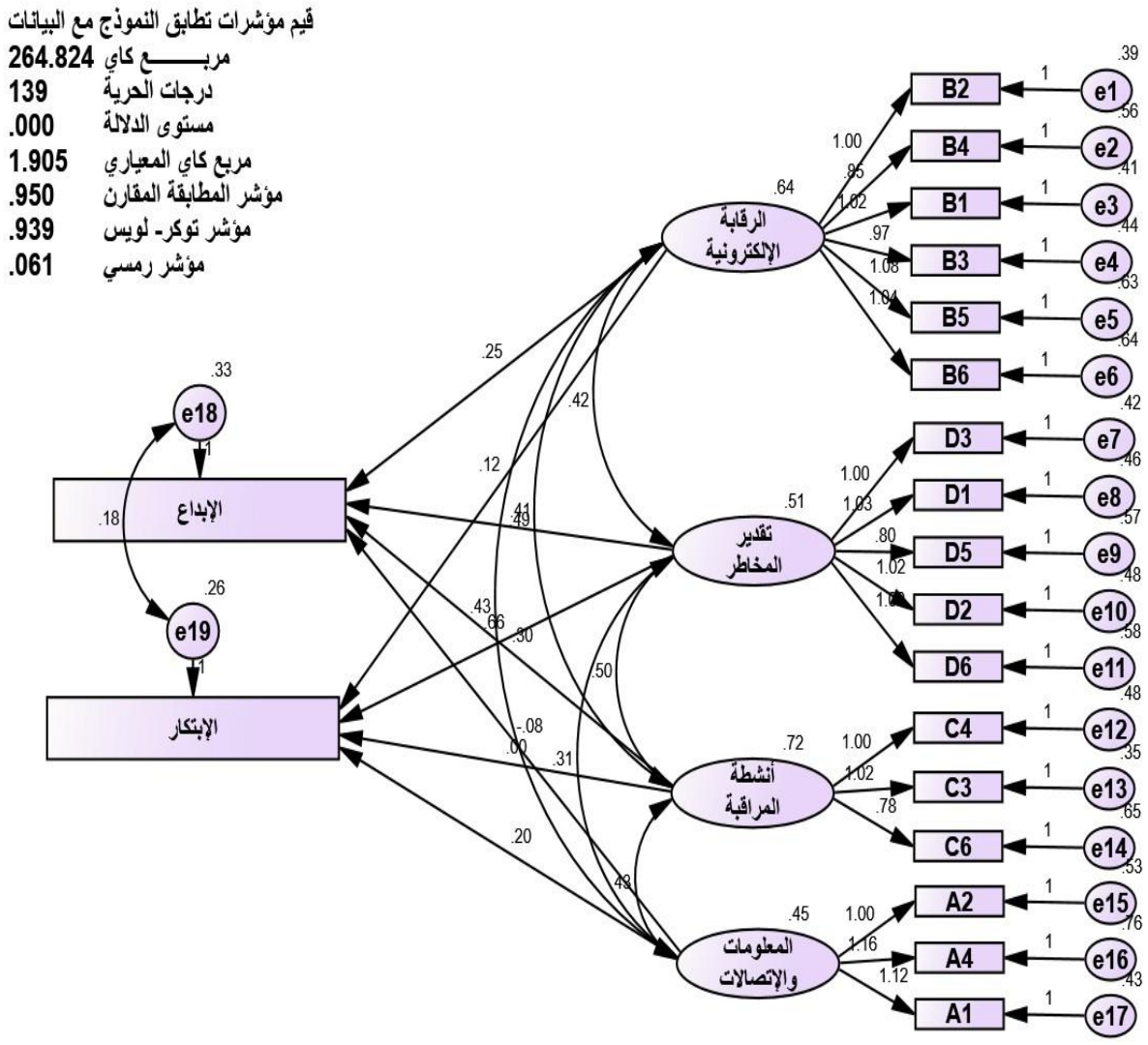
اختبار فروض الدارسة: لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجه المعادلة البنائية(Structural Equation Modeling]SEM[) وهومت مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.(BarbaraFidell,1996)ويستخدم تحليل المسار فيما يمثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حي ث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار ،أكث ر فعالية حيث أن يضع في الحسبان نمذجه

التفاعل بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس ،والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة(Jeonghoon ,2002).

اختبار فرضية الدارسة: 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) .

الشكل رقم(2)العلاقة بين الرقاب ة الإلكترونية والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)



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

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

العلاقات			التقديرات	الخطاء	القيمة	الدلالة
النتيجة			Estimates	المعيار	الحرجة P	
			S.E	CR		
الرقابة الإلكترونية	<--	الأبداع	.942	.131	893.1	.850 لم تتحقق الابتكار .314
.351	695.2	.700 تحققت تقدير المخاطر	<--	الأبداع	.692	.641
036.2	.240 تحققت الابتكار		-.770	.171	-.454	.040 تحققت أنشطة المراقبة
<--	الأبداع	.002	.061	255.1	.012 لم تتحقق الابتكار	.000 .531 .200
.009 تحققت والمعلومات والاتصالات			<--	الأبداع	.366	.941 438.4 .000
تحققت الابتكار	.021	.321	.879	.028 تحققت المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2026م)		

وفقاً للجدول رقم (4) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماد اعلى التقدير ات ومستوي الدلالة (05.0) لمتغيرات الدراسة ، وتشير أوازن 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 (.942) وهو غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.850)،وأن المسار من الرقابة الإلكترونية الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (.314) وهو غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.700)،مما يشير الى انه توجد

علاقة جزئية بين الرقابة الإلكترونية و والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

وأن المسار من تقدير المخاطر الى الأبداع حيث بلغت التقديرات (.692) وهو دالة إحصائياً عند مستوي معنوية(.240)،وأن المسار من تقدير المخاطر الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (.770-) وهو دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.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 (.002) وهو غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.012)،وأن المسار من أنشطة المراقبة الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (.000) وهو دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.900)، 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 (.366) وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.000)،وأن المسار من والمعلومات والاتصالات الى الابتكار حيث بلغت التقديرات (.021) وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (.820)، مما يشير الى انه توجد علاقة جزئية بين والمعلومات والاتصالات والأداء التشغيلي بأبعاده (الأبداع، الابتكار)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

نتائج الدارسة:

- 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.)

توصيات الدارسة:

- على إدا ارت 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 إدا رات مؤسسات القط ـاع الص ـحي الخاص بمدينة الأبيض عل تقسيم الخدمات من خلال فهم احتياجات العملاء بعمق وتلبيتها بشكل كامل.
- العمل على وضع خط ـة استراتيجية لتعزيز التميز وذلك بتطوير أساليب تقديم الخدمات.

المراجع والمصادر:

1. سحر عبد السميع محمود: أثر الرقابة الإدارية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة في ظل تأثير الدور الوسيط للقد ارت التنظيمية، المجلة العلمية للد راسات المحاسبية، المجلد السابع، العدد الثاني أبريل 2025،

2. عشال 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، المجل د9، 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).

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

أهم شروط تولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي 323 ق.م – 30 ق.م

تأليف

الدكتور. ماجد هاشم كيلاني/ القانون الخاص – شعبة فلسفة القانون وتاريخه/ مصر

أولًا: 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.

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

Key Requirements for Holding Public Office in Egypt During the Ptolemaic Period

BC – 30 BC332

: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.

Keywords (English)

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 شرطًا أساسيًا في شغل المناصب العليا؟
- إلى أي مدى اعتمد البطالمة على الكفاءة والخبرة مقابل الولاء السياسي؟
- هل أتيحت الفرصة للمصريين لتولي مناصب عليا أم اقتصر دورهم على المناصب الدنيا؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من كونه يتناول جانبًا إداريًا وسياسيًا مهمًا من تاريخ مصر في العصر البطلمي، ويسهم في:

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

مقدمة:

تعددت الشروط التي كان يتعين توافرها لتولي المناصب العامة في مصر خلال العصر البطلمي، وقد اختلفت أهمية هذه الشروط ومدى اشتراط توافرها باختلاف طبيعة المنصب العام ودرجته، وبحسب متطلبات الإدارة في مملكة مصر البطلمية، إذ لم يكن تولي المناصب العامة قائمًا على معيار واحد، وإنما استند إلى

مجموعة من الضوابط التي هدفت إلى ضمان اختيار الأشخاص القادرين على شغل المناصب والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها. وتنوعت هذه الضوابط بين شروط تتصل بولاء شاغل المنصب للسلطة الحاكمة، وأخرى ترتبط بكفاءته وقدرته على أداء مهامه، إلى جانب شروط تتعلق بأصله وأسرته وتعليمه وسنه وجنسيته ووضعه المالي، فضلًا عن بعض الشروط المرتبطة بالسلامة وأداء الخدمة العسكرية والذكورة والانتماء الديني. ومن ثم، يمكن تناول أهم شروط تولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية من خلال المحاور الآتية:

1) الولاء.

2) الكفاءة.

3) الوراثة.

4) التعليم.

5) السلامة.

6) أداء الخدمة العسكرية.

7) الجنسية.

8) السن.

9) الكفاية المالية.

10) الذكورة .

11) الديانة.

وفيما يلي شرح لكل فكرة

1- الولاء للملك (الرضاء الملكي):

كان كل شيء رهن إرادة الملك البطلمي في ظل نظام الإدارة العامة في مملكة مصر البطلمية, فبموجب مرسوم ملكي صادر عن الملك البطلمي كان يتم تعيين شاغل المنصب العام أو ترقيته لمنصب أعلى, أو نقله للعمل في المنصب نفسه داخل إقليم آخر, أو ندبه للعمل في مرفق آخر, أو عزله من منصبه, أو إعارته لشغل منصب آخر خارج حدود مصر, فأي تغيير أو إنشاء أو إلغاء للمراكز القانونية الخاصة بشاغلي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية مرهون بشخص الملك البطلمي الحاكم[1], ولا يُمكن – بأي حال من الأحوال– أن يُعين شخص في منصب عام، أو يترقى لمنصب عام أعلى إلا إذا قدّم فروض الولاء والطاعة للملك البطلمي وحاشيته وذويه[2] .

وهذه هي القاعدة الراسخة التي كانت تسري على كل شاغلي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية بدءًا من الكاتب حتى الوزير الأكبر, وعلى كل مناصب الدولة سواء أكانت هذه المناصب مدنية أم كهنوتية[3], فالولاء للملك هو أحد الأسس الثابتة لشغل أحد المناصب العامة في مصر إبان عصر البطالمة, وكان البطالمة يستخدمون شرطة سرية تسمى "كريتيا "Krypteia للتجسس على شاغلي المناصب العامة, والإبلاغ عن شاغل المنصب العام الذي لا يوالي الملك البطلمي, ويثير الشغب تمهيدًا لمحاكمته تأديبيا وجنائيا[4] .

وقد عرفت إدارة مصر البطلمية أنظمة النقل والندب والإعارة والترقية بالنسبة لشاغلي المناصب العامة, حيث كانت الإدارة البطلمية في مصر تنقل شاغل المنصب العام من مرفق عام إلى المرفق العام نفسه في مكان

---

(1) د. محمد عبد الهادي الشقنقيري – مذكرات في تاريخ القانون المصري: يشتمل على مصر الفرعونية, مصر البطلمية, مصر الرومانية, مصر الإسلامية – دار الفكر العربي – القاهرة – 1977– ص 156, و د. زكي عبد المتعال – تاريخ النظم السياسية والقانونية والاقتصادية على الأخص من الوجهة المصرية – مطبعة نوري – القاهرة – 1935– ص 141, و 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– ص 418

(2) د. زكي علي– الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – مطبعة دار المستقبل – القاهرة– بدون سنة نشر – ص 6, و د. محمد علي الصافوري– فكر ونظم الإغريق– ص 259

(3) د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – دار الهدى للمطبوعات – القاهرة – 1964 – ص 395

(4) ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني – ترجمة / محمد بدران – مطابع الدجوي – القاهرة –1970م – ص 152

آخر, كما كانت ترقي شاغلي المناصب العامة من منصب إلى منصب أعلى أو من درجة إدارية إلى درجة إدارية أعلى, كما كانت تعير موظفين عرب ومقدونيين للعمل بداخل المرافق العامة في مصر, و إعارة موظفين مصريين ليعملوا في إحدى الممتلكات المصرية بالخارج والتي استولى عليها المصريون القدماء قبل مجيء البطالمة إليهم[5], وكل ذلك رهين بإرادة الملك البطلمي .

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 تمسّكوا 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 والإله "يهوه", وقد أعطى اليهود للملك البطلمي وأسرته تعبيرا عن ولائهم السياسي له[6] .

2- الكفاءة:

كان شاغل المنصب العام يُعيّن – في مملكة مصر البطلمية –ويُرقى بفضل كفاءاته وخبراته الإدارية وثقافته وعلمه ومقدرته على تحمل كافة الأعباء التي يفرضها عليه كل منصب يشغله بصبر وجد[7], فيبدأ

---

(5) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – مكتبة الأسرة – القاهرة – 2000 م– ص470

(6) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 740 , و د. أحمد غانم حافظ – الحصانة الملكية: أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – ع 24- 2007م – ص 109

(7) ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني– ص149, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر – دار النهضة العربية – القاهرة–1978م– ص 298, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص430, و د. محمود السقا – فلسفة وتاريخ النظم الاجتماعية والقانونية – دار الفكر العربي – القاهرة– 1978 – ص 334

العمل في منصب كاتب بعد تخرجه من "دار الحياة", ثم يترقى في سلك المناصب العامة وفقا لمعايير وأسس قانونية موضوعية, من درجة إدارية إلى درجة إدارية أعلى منها, ومن منصب إلى منصب أعلى منه مباشرة[8]

وكانت فرص التعيين والترقي على أساس الكفاءة متاحة بدرجة كبيرة لليونانيين، في حين كانت محدودة للغاية أمام المصريين والفرس واليهود[9]؛ إذ كان الرؤساء البطالمة يتشددون في تقييم كفاءة شاغلي المناصب العامة المصريين المرؤوسين، بينما لم يبدوا القدر نفسه من التدقيق في كفاءة شاغلي المناصب العامة الإغريق الذين كانوا يشغلون المناصب العامة ذاتها وبالدرجة الإدارية نفسها التي يشغلها نظراؤهم المصريون[10].

3- الوراثة:

كان التوريث سبيلا لتولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية, وذلك اعتمادًا على نسل الشخص, وانتسابه إلى أحد شاغلي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية برابطة نسب أو مصاهرة, وقد كان هذا سائدًا بالنسبة للمناصب العامة المرموقة, ومقصورًا على كبار شاغلي المناصب العامة الإغريق بوصفهم صفوة ونبلاء وأعيان القوم في مملكة مصر البطلمية[11].فكان نظام توريث المناصب العام يتم في صورة تكريم للأب الذي قضى كل أو بعض عمره في خدمة الملك البطلمي وحاشيته وذويه, بحيث يتولى الابن

---

[8] د . أحمد إبراهيم أبو الحسن – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – الجزء الأول: نظم القانون العام – دار المطبوعات الجامعية – الإسكندرية –2000 – ص 221, و د. محمود السقا – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – مكتبة القاهرة الحديثة – القاهرة - 1972 – ص 146 و153

[9] د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص583 , و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 172, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) – دار الهدى للمطبوعات – الإسكندرية – 1991 - ص 267

[10] د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي - الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1997م- ص 378

[11] أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 63 و 419, و د. محمود السقا – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية - ص 136

الأكبر منصب أبيه من باب تكريم الأب[12], حتى ولو كان الابن لا يعلم أي شيء عن منصب أبيه, مع الاحتفاظ بحق الملك في تعيين أو عزل من يشاء, وغالبًا ما كان الملك البطلمي يعين قديسين وكهنة من أبناء الأعيان في معابد الأقاليم[13].

كما استمر الكهنة في توريث مناصبهم، بعد أن منحهم الملوك البطالمة موافقتهم على ذلك[14]، إذ حرص ملوك البطالمة على استرضاء الكهنة وتقريبهم منهم، لما كان لهم من دور أساسي في ترسيخ عبادة الملوك البطالمة وسلالتهم في مصر. ويُعد نظام توريث المناصب العامة أحد أبرز الامتيازات السياسية التي منحها الملوك البطالمة للكهنة[15]، في إطار سياستهم الرامية إلى كسب ولائهم ودعمهم. ومن أبرز الأدلة على رضا

[12]د. هشام على صادق ود. عكاشة محمد عبد العال – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – الدار الجامعية – بيروت –1988 م – ص130, و د. عبد السلام الترمانيني – الوسيط في تأريخ القانون والنظم الاجتماعية – جامعة حلب– سوريا –1990 م – ص133, و د. صوفي أبو طالب – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – دار النهضة العربية – القاهرة – 1976– ص 74, و د. زهدي يكن – تأريخ القانون – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – بيروت– بدون سنة نشر – 1997– ص 58, و د. طه عوض غازي– فلسفة وتاريخ نظم القانون المصري في العصر الفرعوني والبطلمي – دار النهضة العربية – القاهرة – 2001 – ص 158

[13]د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 51, و سيرج سونيورن –كهان مصر القديمة– ص 51

[14] د. باسم سمير الشرقاوي –كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي – مجلة المقتطف المصري – مؤسسة الدراسات التاريخية – القاهرة – الإصدار الأول – س3 – ع 6– أكتوبر– 2011 م – ص 115, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 63, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – تعريب / عبد اللطيف أحمد علي – دار النهضة العربية – بيروت –1973 م – ص 77

[15]د. 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– ص 444, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 385, و د. أحمد غانم حافظ – الحصانة الملكية: أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية – ص 104, و د. عاصم أحمد حسين – حق اللجوء للمعابد وتدهور الحياة الاقتصادية في مصر البطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج4 –1987 م – ص 40, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص431, و د. 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– ص 382, و د. لطفي عبد الوهاب يحيي – دراسات في تاريخ مصر – ج 1 – عصر البطالمة – مركز التعاون الجامعي – الإسكندرية – 1981 – ص 179 وما بعدها

الكهنة عن الملوك البطالمة القرار الذي أصدره الكهنة عقب اجتماعهم في منف عام 196 ق.م، والذي استُهل برسالة شكر وامتنان للملك بطليموس الثامن. وقد عُثر على نص هذا القرار خلال الحملة الفرنسية على مصر عام 1799م [16]. كما ظل حكام الأقاليم يورثون مناصبهم لأبنائهم[17], حيث اعتمد شغل المناصب العامة – في مملكة مصر البطلمية – على النسب والانتساب, ويعني النسب السلالة بحيث يوّرث الأب منصبه لابنه, والانتساب هو الانتماء للجنس الإغريقي السامي وحضارته وفلسفته الهيلينية[18] .

كما كان يحق للشخص أن يوصي بمنصبه أو يتنازل عنه أو يبيعه – حال حياته – لابنه أو لصديقه أو لقريبه أو لشخص غريب عنه يرغب في تولي ذلك المنصب [19], والحق يقال أن نظام بيع المناصب كان معروفا في مصر خلال عصر الحضارة المصرية القديمة في عهود الضعف والاضمحلال, وكان يشتمل على المناصب الدينية والمدنية, وقد تفشى ذلك النظام بشدة في ظل نظام الإدارة العامة البطلمي, فكان شاغل المنصب العام يبيع منصبه بمشتملاته إلى راغب ذلك المنصب مقابل مبلغ من المال يتقاضاه بائع المنصب من مشتريه[20], وكان بيع المنصب عادًة من نصيب من يدفع أعلى ثمن[21] . وكأن المنصب العام كان يمثل

---

(16) د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان– الطبعة الأولى – عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية – القاهرة – 2002م –ص68 و88, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من عهد بطليموس الخامس إلى نهاية عهد بطليموس السابع مع فصل في عبادة الحيوان في العهود المتأخرة – ص43

(17) أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 63

(18) أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 419

(19) د. محمد عواد حسين – الإقطاعات العسكرية في مصر البطلمية (1) – المجلة التاريخية المصرية – القاهرة – مج 2- ع 2 – شهر أكتوبر –1949 م – ص 21, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 63, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص401, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ترجمة / محمد بدران – دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع – بيروت –1971م– ص66, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي – مطبعة أم القرى – القاهرة – 2015م – ص103

(20) د. شفيق شحاتة – تاريخ القانون الخاص في مصر –الطبعة الثالثة – المطبعة العالمية – القاهرة – 1951- ص 185, و د. مصطفى سيد أحمد صقر – مبدأ الرضائية في الحضارات القديمة – مجلة البحوث القانونية والاقتصادية –كلية الحقوق – جامعة المنصورة – الدقهلية – ع 25 – إبريل – 1999- ص 97 و99 و100

(21) د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص103

مالًا ممنوحًا من الدولة لشاغل المنصب العام، بحيث يكون له حق التصرف فيه حال حياته، بالبيع أو الإيصاء أو التنازل أو الهبة، أو توريثه لابنه الأكبر بوصفه تركة بعد وفاته[22]، فكان لشاغل المنصب العام خلف عام وخلف خاص؛ حيث تمثل الخلف العام في الشخص الذي آلت إليه المناصب العامة عن طريق الإرث، بينما تمثل الخلف الخاص في الشخص الذي اشترى المنصب من شاغله.

أيضًا كان من حق النبلاء والفرسان في مدينتي "الإسكندرية" و"بطلمية" ترشيح عدد معين من شاغلي المناصب العامة، وإرسال كشف بأسمائهم وبعض المعلومات عنهم إلى الملك البطلمي، الذي كان يتولى تعيينهم وتوزيعهم على الجهاز الإداري في مملكة مصر البطلمية وفقًا لحاجة العمل. وكان هؤلاء الأشخاص يتولون مناصبهم لمدة محددة لا تقل عن سنة ميلادية كاملة. ولعل الدافع إلى ترشيح النبلاء لهؤلاء الأشخاص كان يرجع إلى اعتبارات مادية ومحسوبية، فمن البديهي أن تقوم طبقة النبلاء بترشيح شاغل منصب عام ينتمي إليها ويخدم مصالحها، أو على الأقل أن يكون قد اشترى منهم ذلك المنصب المؤقت مقابل مبلغ نقدي أو عيني متفق عليه بين هذه الطبقة وشاغل المنصب العام[23] .

وانعكاسًا لفكرة توريث المناصب العامة والمناصب المهمة في نظام الحكم البطلمي، حرص البطالمة – على غرار قدماء المصريين – على التزاوج بين الإخوة والأخوات داخل الأسرة الملكية الواحدة، كما حرصوا على

---

[22] د. أحمد إبراهيم حسن – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية: نظم القانون الخاص – ديوان المطبوعات الجامعية – الإسكندرية – 2000– ص 148و155, و د. سعيدي سليم – القانون والأحوال الشخصية في كل من مصر والعراق (دراسة تاريخية مقارنة) – رسالة ماجستير – كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية – قسم التاريخ والآثار – جامعة منتوري – الجزائر – 2009– ص 130, والمعنى نفسه عند د.طه عوض غازي – فلسفة وتاريخ نظم القانون المصري – الجزء الثاني – مصر البطلمية – بدون ناشر – بدون عام نشر – ص 106, وعند د. عبد السلام الترمانيني – الوسيط في تأريخ القانون والنظم الاجتماعية –ص 83, و د. صاحب عبيد الفتلاوى – تأريخ القانون – طبعة الأولى – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع – الأردن – 1998 م – ص98, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 401

[23] د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 51, , و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص469, و د. 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 – 2015– ص177

توريث العرش لأبنائهم؛ رغبةً منهم في الحفاظ على نقاء الدم الملكي الذي تمتعت به سلالة البطالمة بوصفهم حكامًا لمملكة مصر البطلمية[24].

4- التعليم:

كان التعليم أحد الشروط الأساسية لتولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية[25]، وقد فرض البطالمة على الشعوب التي أخضعوها لنفوذهم آدابهم وفنونهم وعلومهم ومذاهبهم الفلسفية اليونانية[26]، فأوجبوا على شاغلي المناصب العامة تعلم اللغة اليونانية باعتبارها اللغة الرسمية في مملكة مصر البطلمية، إذ كانت الدواوين والمصالح الحكومية تتخاطب فيما بينها بهذه اللغة، كما كانت العلوم تُدرَّس في الجامعات والمدارس باللغة اليونانية أيضًا[27]. ومع مرور الوقت، تهمشت اللغة الهيروغليفية القديمة، وتراجعت مكانتها في الدواوين

---

[24] د. محمود السقا – تاريخ وفلسفة النظم الاجتماعية والقانونية مع دراسة خاصة للشريعة اليهودية – دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – 2015 م – ص91, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 2, والمعنى نفسه عند د. هشام صادق ود. عكاشة عبد العال – تاريخ التنظيم القانوني والاجتماعي– الدار الجامعية – الإسكندرية –1987م – ص250, و د . أحمد إبراهيم أبو الحسن – تاريخ القانون المصري في العصر البطلمي مع دراسة في القانون الروماني – دار المطبوعات الجامعية – الإسكندرية– 1998م – ص 15, و د. عبد المجيد الحفناوي – تاريخ القانون المصري (مع دراسات في نظرية الحق والقانون الروماني) – ص 178, و د. فاضل كاظم حنون – القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321-30 ق.م – ص 382, , و د. فتحي المرصفاوي – تاريخ القانون المصري (دراسة تحليلية للقانونين الفرعوني والبطلمي) – دار الفكر العربي– القاهرة –1978 م – ص 249, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – اليونان مقدمة في التاريخ الحضاري– دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 1991– ص 103 وما بعدها

[25] د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 1992م – ص 101, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي – ص55

[26] د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة– المجلة التاريخية المصرية – القاهرة – مج 2 – ع 1 – شهر مايو – 1949م – ص 6 و14, وقد أشار العهد القديم من الكتاب المقدس إلى فرض اليونانيين سننهم وأساليبهم على شعب "بني إسرائيل "الذي احتلوه بالقوة ,ورفض اليهود لهذه الأساليب تمسكا بمذاهبهم ومبادئهم فيقول النص عن ذلك الصراع المذهبي: "وَإِذْ قَدْ بَلَغَنَا أَنَّ **الْيَهُودَ غَيْرُ رَاضِينَ** بِمَا أَمَرَهُمْ **وَالِدُنَا مِنَ التَّحَوُّلِ إِلَى سُنَنِ الْيُونَانِ، لكِنَّهُمْ مُتَمَسِّكُونَ بِمَذْهَبِهِمْ** وَلِذلِكَ يَسْأَلُونَ أَنْ تُبَاحَ لَهُمْ سُنَنُهُمْ "سفر المكابين الثاني11: 21

[27] د. فتحي المرصفاوي تاريخ القانون المصري (دراسة تحليلية للقانونين الفرعوني والبطلمي)– ص 139, و د. احمد محمد أبو عوف – عبقرية الحضارة المصرية القديمة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1999– ص 8, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص

والجهات الرسمية والمؤسسات التعليمية، وأصبحت اللغة المصرية القديمة تُستخدم في نطاقات شعبية محدودة، بينما غلبت اللغة اليونانية على مجالات الإدارة والتعليم والثقافة[28].

كذلك، كان التعليم والدراسة في المؤسسات العلمية بمدينة الإسكندرية من الأمور المهمة في إعداد شاغلي المناصب العامة، ولاسيما "الموسيون" الذي أنشأه البطالمة في مدينة الإسكندرية، وجعلوه مركزًا للعلم والمعرفة، اجتمع فيه العلماء والفلاسفة لدراسة مختلف فروع العلوم، ومنها الرياضيات والفلسفة والطب والهندسة والجغرافيا. وكان الدارسون يتلقون قدرًا كافيًا من هذه العلوم على أيدي عدد من العلماء والفلاسفة اليونانيين[29]، الأمر الذي أسهم في تكوين الكوادر المؤهلة لتولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية.

أيضا كان يتعين على شاغل المنصب العام الإلمام بأدوات وأساليب الحساب – ومنها المكاييل والموازين والسجلات والأدوات المستخدمة في حساب الفلك وقياس الوقت، ولاسيما أن البطالمة اعتمدوا في مملكة مصر البطلمية نظامًا تقويميًا يقوم على تقسيم السنة إلى اثني عشر شهرًا، كما اعتمدوا ذكر اليوم والشهر والسنة في

39, و د. محمد جمال عيسى – تاريخ القانون في مصر في العصور القديمة – دار النهضة العربية – القاهرة – 1995 م – ص 160, و عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي – الطبعة الأولى– دار المعارف – القاهرة – 1963 م– ص 160, و د. السيد العربي حسن – محاضرات في تاريخ القانون المصري – مكتبة الإسراء للطباعة – بدون سنة نشر – ص 143 وما بعدها, و د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – بدون دار نشر –1996 م – ص 30, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 225, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص422, و د. عاصم حسين – إجراءات وقرارات بطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج 3 –1986 م – ص 39, و جان بيار فرنان – أصول الفكر اليوناني – ترجمة ومراجعة / نخلة فريفر – مجلة العرب والفكر العالمي – لبنان – ع 4– فصل الخريف –1988 م– ص 140, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 422, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) – ص255, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص11

[28] د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 23, و أ.عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي – ص 163

[29] عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي –ص 160, و د. محمد شفيق غربال – تكوين مصر عبر العصور– الهيئة المصرية العامة للكتاب– القاهرة –1990 م – ص 85, والمعنى نفسه عند د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – القسم الأول – الطبعة الأولى – دار الأمل للنشر والتوزيع – الأردن –1991م – ص33

الوثائق والمحررات الرسمية لتحديد تاريخها[30]. وقد أسهم إلمام شاغل المنصب العام بهذه الأدوات والأساليب والمعارف في تمكينه من أداء مهامه الإدارية على نحو أكثر سهولة ودقة.

ومن الجدير بالذكر أن البطالمة أولوا التعليم اهتمامًا كبيرًا، وأسهموا في تنوع صوره ومؤسساته، كما نظموا حلقات للنقاش العلمي وندوات فكرية، إلى جانب المنافسات والمسابقات العلمية والثقافية للطلاب بهدف تحفيزهم على طلب العلم والمثابرة في تحصيله[31]، وهو ما يتفق مع المقولة المنسوبة إلى الفيلسوف "سقراط"، ومفادها: **(الفضيلة معرفة والتربية تعليم)** [32].

وكان البطالمة يحرصون على التفلسف والتعلم والتثقف، وقد عُرفوا باهتمامهم بالعلوم والمعارف، كما عُرف اليونانيون – بوجه عام – باهتمامهم بالبحث العقلي والنظر في أصول الأشياء ومبادئها وحقائقها سعيًا إلى بلوغ المعرفة والحكمة[33]. ويؤيد ذلك ما ورد في العهد الجديد من الكتاب المقدس، حيث جاء في إنجيل "يوحنا" على لسان اليهود ما يشير إلى ارتباط اليونانيين بالتعلم وطلب المعرفة، إذ ورد: **(فَقَالَ الْيَهُودُ فِيمَا بَيْنَهُمْ: إِلَى أَيْنَ هَذَا مُزْمِعٌ أَنْ يَذْهَبَ حَتَّى لَا نَجِدَهُ نَحْنُ؟ أَلَعَلَّهُ مُزْمِعٌ أَنْ يَذْهَبَ إِلَى شَتَاتِ الْيُونَانِيِّينَ وَيُعَلِّمَ الْيُونَانِيِّينَ)** [34]. كما ورد في رسالة "بولس" الرسول الأولى إلى أهل "كورنثوس" ما يشير إلى ارتباط اليونانيين بطلب الحكمة، إذ جاء في النص: **(لِأَنَّ الْيَهُودَ يَسْأَلُونَ آيَةً، وَالْيُونَانِيِّينَ يَطْلُبُونَ حِكْمَةً، وَلَكِنَّنَا نَحْنُ نَكْرِزُ**

---

(30) د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – القسم الأول – ص76, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني– ص131, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 177, و د. شحاتة محمد إسماعيل – من أوراق بطليموس الناسك الإغريقية في سيرابيوم منف– مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – ع3–1996 م – ص 76

(31) د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 187

(32) د. محمد محسوب عبد المجيد – العدالة وأثرها في الشرائع القديمة – مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق جامعة المنوفية – شبين الكوم– مج 13 – ع 25– 2004م – ص 358

(33) إلين ج.هوايت – أعمال الرسل – ترجمة / إسحاق فرج الله – دار الشرق الأوسط للطبع والنشر – بيروت – 1987 – ص 207 ، ود. محمد عبد الرحمن مرحبا – المسألة الفلسفية – الطبعة الثالثة – منشورات عويدات – بيروت – 1988– ص 10

(34) إنجيل يوحنا 7: 25

بِالْمَسِيحِ مَصْلُوبًا: لِلْيَهُودِ عَثْرَةً، وَلِلْيُونَانِيِّينَ جَهَالَةً) [35].كذلك يشير سفر "أعمال الرسل" إلى وجود جماعة من اليونانيين داخل المجتمع المسيحي الأول، وإلى مشاركتهم في الحياة الاجتماعية والدينية، حيث ورد فيه ما يفيد بحدوث تذمر من اليونانيين تجاه العبرانيين بسبب إغفال أراملهم في الخدمة اليومية، إذ جاء في النص: (وَفِي تِلْكَ الأَيَّامِ إِذْ تَكَاثَرَ التَّلاَمِيذُ، حَدَثَ تَذَمُّرٌ مِنَ الْيُونَانِيِّينَ عَلَى الْعِبْرَانِيِّينَ أَنَّ أَرَامِلَهُمْ كُنَّ يُغْفَلُ عَنْهُنَّ فِي الْخِدْمَةِ الْيَوْمِيَّةِ) [36]. كما يشير السفر إلى نشاطهم في الحوار والمباحثة، حيث ورد: (وَكَانَ يُخَاطِبُ وَيُبَاحِثُ الْيُونَانِيِّينَ) [37]. ويمكن الاستدلال من هذه النصوص على حضور الثقافة اليونانية في مجالات الحوار والمناقشة والاهتمام بالشأن العام، وإن كان ذلك لا يكفي وحده لإثبات شغف اليونانيين بالعلم على وجه العموم.

وكان "الموسيون" يستقطب العلماء والأدباء والفلاسفة من مختلف الأقاليم، ويغدق عليهم العطايا والرواتب من الخزانة الملكية، كما كان بعض هؤلاء العلماء يحظون بمكانة بارزة لدى الملك البطلمي ويؤدون دورًا استشاريًا، فيرجع إليهم ويستأنس بآرائهم في بعض المسائل التي تعرض له. ومن أشهر العلماء الذين ارتبطوا بالبلاط البطلمي "باناريتوس"، الذي تشير بعض المصادر إلى أنه كان يتقاضى راتبًا سنويًا قدره اثنا عشر تالنتًا[38]. كما كانت للعلماء مدارس وحلقات علمية خاصة بهم، وتركزت أغلب المدارس العلمية وأهمها في مدينة الإسكندرية، ومن أشهرها مدرسة "أريستوفانيس البيزنطي"، التي ارتبط بها عدد من العلماء، ومن بينهم العالم "أرستاركوس" [39]. لذلك يمكن القول بأن البطالمة أحدثوا نهضة علمية في مصر, ومن أهم مظاهر النهضة العلمية البطلمية في مصر ما يلي:

---

[35] رسالة"بولس"الرسول الأولى إلى أهل "كورنثوس" 1: 22, 23

[36] سفر أعمال الرسل 6:1

[37] سفر أعمال الرسل 9 :29

[38] د. زكي علي- الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – ص 20, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من عهد بطليموس الخامس إلى نهاية عهد بطليموس السابع مع فصل في عبادة الحيوان في العهود المتأخرة – ص469

[39] د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر- الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة –1999 م – ص 405

أ- تنوّع المؤسسات والمدارس المدنية والدينية في مملكة مصر البطلمية:- شهدت مملكة مصر البطلمية تنوعًا في المؤسسات والمدارس التعليمية والدينية، حيث وجدت مؤسسات تعليمية ذات طابع ديني في مدينة الإسكندرية، اهتمت بتعليم بعض شاغلي المناصب العامة مبادئ الدين الرسمي للدولة، وما ارتبط بعبادة الإله "سيرابيس"[40]. كما وجدت مؤسسات دينية وتعليمية يهودية اهتمت بتدريس مبادئ وأحكام وشرائع التوراة والوعظ بها[41]، إلى جانب المؤسسات الدينية الأخرى التي اهتمت بتعليم المصريين تعاليم الديانة المصرية القديمة، والمؤسسات الدينية اليونانية التي عُنيت بتعليم اليونانيين المقيمين في مملكة مصر البطلمية أصول ديانتهم اليونانية القديمة[42]. وكان لكل معبد مؤسساته الخاصة التي شملت المكتبة والمدرسة والكهنة والطلاب[43].

كما وجدت مؤسسات تعليمية عسكرية اهتمت بتعليم الطلاب فنون الحرب والقتال والدفاع[44]، إلى جانب المؤسسات التعليمية المدنية التي أسهمت في إعداد الأفراد لمختلف المجالات. كذلك ظهرت مؤسسات للتعليم الصناعي والحرفي، اهتمت بتعليم العمال والحرفيين وأصحاب المهن وشاغلي المناصب العامة أصول المهارات والصناعات اليدوية، ومنها صناعة الخزف والنحت والنسيج والحياكة والنقش والرسم وغيرها من الحرف والصناعات[45].

وبجانب المؤسسات التعليمية السابق ذكرها، كان المسرح السكندري أحد مظاهر الحياة الثقافية والتعليمية في مدينة الإسكندرية، حيث كان الطلاب يرتادونه للاستماع إلى الأغاني والموسيقى والأشعار اليونانية، ومشاهدة المسرحيات والعروض المستوحاة من القصص والأساطير اليونانية، مما أتاح لهم التعرف على جانب من

(40) د. محمد شفيق غربال – تكوين مصر عبر العصور– ص 85

(41) و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص56

(42) د. خزعل الماجدي – علم الأديان – الطبعة الأولى – مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث – المغرب – 2006م – ص 61, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 421

(43) د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 14

(44) د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 15

(45) د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 403 ومابعدها

معتقدات المجتمع اليوناني وأفكاره وعاداته، والتأثر ببعض جوانب التراث اليوناني القديم. ولا عجب في اهتمام البطالمة بالمسرح والفنون المرتبطة به في مملكة مصر البطلمية، إذ كان ملوك البطالمة على صلة بالثقافة اليونانية، واهتموا بالآداب والفلسفة والشعر والمسرح، وهو ما انعكس على الحياة الثقافية في مدينة الإسكندرية[46].

ومن أجل تثقيف شاغلي المناصب العامة بوجه خاص، وأفراد المجتمع بوجه عام، وتنمية معارفهم وقدراتهم العلمية والعملية، توسّع البطالمة في إنشاء المكتبات وتجهيزها والعناية بها، والتي عُرفت آنذاك باسم "دور الكتب". وكانت هذه المكتبات مراكز لحفظ الكتب والمصنفات في مختلف مجالات المعرفة، وضمت أعدادًا كبيرة من المؤلفات التي تناولت موضوعات علمية وأدبية وفلسفية متنوعة، مما أسهم في نشر العلم والمعرفة وتعزيز الحياة الثقافية في مملكة مصر البطلمية. وكانت المكتبات في العصر البطلمي على صور متعددة؛ فمنها ما كان ملحقًا بالمعابد والمدارس والمؤسسات التعليمية مثل مكتبة معهد "السيرابيوم" ومكتبة معبد "منف"، ومنها ما كان مستقلًا بذاته، ومن أشهرها مكتبة الإسكندرية التي ارتبط إنشاؤها بالملك "بطليموس الأول" في مدينة الإسكندرية[47]. وكان لكل مكتبة أمين يتولى الإشراف على تنظيمها وترتيب محتوياتها والعناية بها. كما وجدت مكتبات تابعة للدولة، خضعت في تنظيمها وإدارتها للإشراف الحكومي، إلى جانب مكتبات خاصة

---

[46] B.snell-Poetry & Society –The Role of Poetry in Ancient Greece- Indiana University Press-Bloomington -1961-p2

مشار إليه عند د. عزت زكي حامد قادوس – آثار الإسكندرية القديمة – الطبعة الثانية – منشأة المعارف – الإسكندرية – 2000 م – ص76, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 24و26, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 320, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 393, و د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 16

[47] د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 37, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 239, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص62, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 155, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 424, و د. زكي علي– الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – ص 21

أنشأها الأفراد أو أسهموا في إتاحتها للراغبين في القراءة والتحصيل العلمي والثقافي[48].ومن أشهر العلماء الذين تولوا الإشراف على مكتبة الإسكندرية في العصر البطلمي "أراتوستينيس" و"أريستوفانيس" و"أبولونيوس" و"أريستاركوس"[49].

ب- استقدام كبار القادة والعلماء من أثينا والاستفادة من خبراتهم في مملكة مصر البطلمية: حرص ملوك البطالمة على استقدام عدد من الشعراء والأدباء والفلاسفة والعلماء والفنانين والقادة من المدن اليونانية – ولاسيما أثينا – إلى مملكة مصر البطلمية، والاستفادة من خبراتهم العلمية والثقافية والفنية، وإسناد بعض المناصب والمهمات العلمية والإدارية إليهم. كما عملوا على توفير الظروف الملائمة لإقامتهم، وأغدقوا عليهم العطايا والمكافآت، ومنحوهم مكانة متميزة في المجتمع البطلمي، بما أسهم في جذب عدد كبير من أصحاب الكفاءات إلى مدينة الإسكندرية. ومن الأمثلة على ذلك الشاعر اليوناني "فيليسكوس" (Philiscus)، الذي ارتبط بالحياة المسرحية في الإسكندرية وتولى عددًا من المناصب المرتبطة بالمسرح[50]. كما ارتبط عدد من العلماء والجغرافيين والمؤرخين بالبلاط البطلمي، وأسهموا في إعداد التقارير والمذكرات المتعلقة بمختلف المجالات العلمية والاستكشافية ورفعها إلى الملوك البطالمة. ومن هؤلاء المؤرخ "أجاثارخيدس" (Agatharchides) والجغرافي "أرتيميدوروس"، اللذان ارتبط اسماهما بالدراسات الجغرافية والاستكشافية في العصر البطلمي[51].

---

(48) د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 188

(49) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 255, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 53, و د. زكي علي- الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – ص 31

(50) د. عزت زكي حامد قادوس – آثار الإسكندرية القديمة – ص63 ومابعدها, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 319, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 421

(51) د. إبراهيم نصحي – العلاقات بين مصر والدول الشرقية في العصر الهيلينستي – المجلة التاريخية المصرية – القاهرة – مج 3 – ع 2- شهر أكتوبر – 1950- ص 51, و د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 37و49, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان

كما شهدت مدينة الإسكندرية نشاطًا علميًا وأدبيًا واسعًا شارك فيه عدد من الشعراء والعلماء اليونانيين، ومن بينهم الشاعر "ثيوكريتوس"، الذي ارتبط بالحياة الأدبية في الإسكندرية[52]، إلى جانب عدد من علماء اللغة والنحو والشعر، ومن أبرزهم "أبولونيوس" و"أريستوفانيس"، اللذان كان لهما إسهام بارز في الدراسات اللغوية والأدبية، بجانب هؤلاء عمل الأستاذ "تارن "مدرسًا للتاريخ اليوناني والهيلينستي في مصر[53], ومن بين أعضاء هيئة التدريس أيضا "الإكسيجيتس" الذي كان يعمل كعميد لدار العلم بالإسكندرية ورئيس لرابطة الكهنة السكندريين[54], والجغرافي "سيزيكوس" الذي استخدمه الملك "بطليموس الثامن "في رحلاته بالهند[55], و"فيثاغورس" الذي كان يدرس الفلك والهندسة والآداب في مصر[56] , كما استقدم البطالمة إلى مصر العالم "أبولونيوس "والعالم "أرستوفانس"، وكانا من أقوى علماء اللغة والنحو والشعر في أثينا [57].وقد أسهم استقدام هؤلاء العلماء والأدباء والمفكرين في ازدهار الحركة العلمية والثقافية في مدينة الإسكندرية، وجعلها من أهم المراكز العلمية والثقافية في العالم اليوناني خلال العصر البطلمي.

جـ- الاستفادة من علوم وخبرات وشرائع الآخرين :- حيث حرص البطالمة على الاستفادة من العلوم والمعارف والخبرات التي كانت لدى الحضارات والشعوب الأخرى، وشجعوا على تبادل المعارف والآداب

– الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص102, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 269 ومابعدها, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص56 ومابعدها

(52) د. محمد صقر خفاجة – المرأة في الأدب اليوناني – مجلة الكاتب – القاهرة – ع6- يوليو –1962 م – ص 24, و د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 37

(53) د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص85, و د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – دار النهضة العربية – القاهرة – 1995م – ص 68, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص 78

(54) د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 42

(55) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص423

(56) د. 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 – 2014 م – ص 167, و د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – القسم الأول – ص 128, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 294

(57) د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 157

والفنون فيما بينها، كما استفادوا من بعض مظاهر الحضارات الشرقية، ومنها حضارتا بابل والصين، في مختلف مجالات العلوم والفنون والآداب. وقد أسهم هذا التفاعل الحضاري في اتساع دائرة التأثيرات الثقافية في المجتمع المصري خلال العصر البطلمي، وأدى إلى ظهور مجتمع أكثر تنوعًا من الناحية الثقافية والفكرية، نتيجة تفاعل العناصر المصرية واليونانية وغيرها من العناصر الوافدة[58].

ورغم سيطرة البطالمة على إدارة شؤون العلم والمعرفة في مملكة مصر البطلمية، فإن ذلك لم يمنع تعدد الاتجاهات العلمية والفكرية، أو استمرار المؤسسات الدينية والتعليمية المصرية في ممارسة أنشطتها؛ فقد استمر كبار الكهنة في تدريس العلوم الكهنوتية وبعض العلوم المدنية في "بيت الحياة"، إلى جانب ما شهدته البلاد من حضور لعلماء وفلاسفة ومفكرين يونانيين أسهموا في إثراء الحياة العلمية والثقافية بما قدموه من علوم وفنون وأفكار. وقد أدى هذا التفاعل بين التقاليد العلمية المصرية القديمة والثقافة اليونانية إلى تنوع مصادر المعرفة في مملكة مصر البطلمية، وإلى اتساع نطاق الدراسات الفلسفية والعلمية[59].وفي المقابل، تشير بعض الروايات القديمة إلى تأثر عدد من الفلاسفة والعلماء اليونانيين بالمعارف المصرية القديمة، ونسبت إلى بعضهم، ومن بينهم "صولون" و"طاليس" و"أفلاطون" و"أيدوكس"، رحلات إلى مصر والاطلاع على ما كان لدى المصريين من معارف وعلوم[60]. ويعكس ذلك جانبًا من التفاعل العلمي والثقافي بين

---

[58] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني– ص131

[59] فردريك نيتشة – الفلسفة في العصر المأساوي الإغريقي – ترجمة د. سهيل القش – الطبعة الأولى – المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – لبنان – 1983 – ص 20 , و د. باسم سمير الشرقاوي –كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي –ص 116, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص509, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 51و53, و د. محمود السقا – تاريخ وفلسفة النظم الاجتماعية والقانونية مع دراسة خاصة للشريعة اليهودية – ص 5, , و د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 15, و د. خزعل الماجدي – علم الأديان – ص 61, و د. محمد علي الصافوري – فكر أرسطو القانوني – مجلة العلوم القانونية والاقتصادية –كلية الحقوق – جامعة عين شمس – القاهرة– مج 35– ع 2 –1993م – ص 971

[60] د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 51

الحضارتين المصرية واليونانية، وإن كانت بعض الروايات المتعلقة بتتلمذ هؤلاء العلماء مباشرة على أيدي الكهنة المصريين محل نقاش بين الباحثين.

كذلك، اهتم البطالمة بحركات الترجمة ونقل المعارف بين اللغتين المصرية واليونانية، وأسهم العلماء والكتبة في ترجمة عدد من المؤلفات والنصوص من اليونانية إلى المصرية ومن المصرية إلى اليونانية، مما أسهم في تعزيز التواصل العلمي والثقافي وتبادل المعارف والآداب والأفكار بين الحضارتين المصرية واليونانية[61]. كما امتدت حركة الترجمة إلى بعض النصوص الدينية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك الترجمة اليونانية لأسفار التوراة – المعروفة باسم "الترجمة السبعينية" – التي بدأت في العصر البطلمي، وترتبط الروايات التقليدية ببدايتها بعهد الملك "بطليموس الثاني". وقد أسهمت هذه الترجمة في إتاحة النصوص الدينية اليهودية باللغة اليونانية، التي كانت واسعة الانتشار في مملكة مصر البطلمية، ولا سيما في مدينة الإسكندرية[62].

د- تنوّع العلوم والمعارف المدروسة في مصر البطلمية :- حيث اتسمت العلوم والمعارف التي دُرست في مملكة مصر البطلمية بالتنوع، حيث كان الطالب يتلقى قدرًا متنوعًا من العلوم الأدبية والعلمية، فدرس اللغة اليونانية والفلسفة والعلوم الدينية، إلى جانب المسرحيات الغنائية والملاحم الشعرية[63]، كما اهتم بدراسة القوانين والتشريعات والتاريخ والأخبار والقصص والأساطير والأدب والشعر والخطابة اليونانية، ولا سيما أعمال عدد من أشهر الأدباء والخطباء اليونانيين، ومن بينهم "هوميروس" و"ديموستين" و"إسخيلوس" و"أريستوفانيس"

(61) د. محمد شفيق غربال – تكوين مصر عبر العصور – ص 80, و د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – ص 30 ومابعدها, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 24و26, و د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 49, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص 109 وما بعدها

(62) د. خزعل الماجدي – علم الأديان – ص 70, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص 73

(63) د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – ص 118, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 53

و"سوفوكليس"[64].كما شملت مجالات التعليم عددًا من الفنون، ومنها التمثيل والموسيقى والعزف على الآلات الموسيقية والرقص والنحت والخزف والعمارة والتصوير[65]، إلى جانب دراسة القوانين والتشريعات والدساتير اليونانية المختلفة[66]. واهتم البطالمة كذلك بالعلوم الطبيعية والتطبيقية، ومنها الفلك والحساب والجغرافيا والكيمياء ودراسة النبات والحيوان، فضلًا عن الطب والتشريح، وهو ما أسهم في ازدهار الدراسات العلمية في الإسكندرية خلال العصر البطلمي، التي ارتبطت بتراث الطب اليوناني وأعلامه، ومن أشهرهم "أبقراط"[67].

ومع تنوع العلوم والمعارف التي كانت تُدرّس، تنوعت كذلك الأدوات والوسائل المستخدمة في العملية التعليمية، فكان الطلاب يعتمدون على أوراق البردي وألواح الشمع في القراءة والكتابة، إلى جانب استخدام المكاييل والموازين والبوص والقصب وغيرها من أدوات القياس والكيل التي كانت شائعة الاستخدام في مملكة مصر البطلمية. ومع تنوع العلوم والمعارف، تنوعت كذلك الأدوات والوسائل المستخدمة في العملية التعليمية، فكان الطلاب يستخدمون أوراق البردي وألواح الشمع في القراءة والكتابة[68]، إلى جانب استخدام المكاييل والأوزان والبوص والقصب وغيرها من أدوات القياس والكيل المستخدمة في مملكة مصر البطلمية. وبجانب ذلك، كان

---

(64) ج. ف دبسون – خطباء اليونان – ترجمة / أمين سلامة – مراجعة د. محمد صقر خفاجة ود. محمد مندور – ع 6– مجلة الكتاب العربي – مصر – 1964– ص 10, و د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – ص 119, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص24

(65) د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان –ص123 و126, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني– ص132 ومابعدها, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 431, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص 117 و 128

(66) ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني – ترجمة / محمد بدران – دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع – بيروت – 1971م

– ص 509, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص 73

(67) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 276, و د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – القسم الأول – ص 128

(68) د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 98, و د. فادية أبو بكر – الديون بضمان الأرض: دراسة في وثائق العصرين البطلمي والروماني– مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج 5 – 1988– ص 103, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 186

يُهتم بممارسة الطلاب أنواعًا مختلفة من الأنشطة الرياضية أثناء تلقيهم التعليم، بهدف تنمية قدراتهم البدنية والعقلية بصورة متوازنة، وهو ما يعكس اهتمام البطالمة بالجمع بين تنمية العقل والجسم، وانسجام ذلك مع المقولة الشائعة: **(العقل السليم في الجسم السليم)** ، فكان الطالب يغادر منزل أسرته في سن السابعة، ويلتحق بالمدرسة – حيث يتلقى إلى جانب العلوم النظرية والعملية – قدرًا من التدريبات الرياضية والعسكرية التي تسهم في تنمية قدراته البدنية والعقلية وإعداده لتحمل المسؤوليات المختلفة، بما يؤهله مستقبلًا لتولي المناصب العامة بكفاءة، والتمتع بلياقة بدنية وقدرات عقلية متوازنة[69].

ورغم الثورة العلمية الملحوظة التي أحدثها البطالمة في مصر، كان التعليم مقصورًا على الذكور دون الإناث، إذ ارتبطت النظرة السائدة في ذلك العصر باعتقاد تفوق عقلية الرجل على عقلية المرأة، وضرورة بقاء المرأة في بيت أبيها حتى تنتقل إلى بيت زوجها، مع تجنب مخالطة الرجال، حتى وإن كانوا من أصدقاء الزوج، واقتصار تعاملها معهم على خدمتهم من وراء حجاب[70]. وقد انعكس ذلك على مستوى تعليم الفتيات، إذ اقتصر تعليمهن في الغالب على ما تتلقاه الفتاة من أمها داخل المنزل، حيث كانت الأمهات يلقن بناتهن قدرًا محدودًا من مبادئ التعليم، مثل القراءة والكتابة، إلى جانب تعليمهن عددًا من المهارات المنزلية مثل: الطهي والخزف والحياكة، فضلًا عن أعمال التدبير المنزلي الأخرى، ومنها رعاية الزوج، وتربية الأطفال، وتنظيف

(69) د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 98, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 407

(70) د. محمود سلام زناتي – المرأة عند قدماء اليونان – الكتاب الأول – دار الجامعة المصرية – القاهرة – 1975 – ص 17 ومابعدها, و د. لطفي عبد الوهاب يحي – الحياة الاجتماعية في آثينا القديمة – مجلة عالم الفكر – ع 2 – مج 38- ديسمبر – 2009- ص 119, و د. عزت قرني – آثينا والفلسفة – مجلة عالم الفكر – ع 2- مج 38- ديسمبر – 2009-ص 27, و د. 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 – شبين الكوم – مج 11 – ع 21 – شهر إبريل – 2002 – ص 223, والمعنى نفسه عند د. محمد صقر خفاجة – المرأة في الأدب اليوناني – ص 22

المنزل، وغيرها من الشؤون المنزلية[71]، وقد عبّر الفيلسوف "توكيديز" عن هذه الحالة الاجتماعية بقوله: **(يجب أن يحبس اسم السيدة المصونة في البيت كما يحبس فيه جسمها)** [72]. وكان اهتمام الإناث بممارسة الرياضة أقل بكثير من اهتمام الذكور، ولم تكن ممارسة الرياضة متاحة لهن على نطاق واسع، إذ ارتبطت في بعض الحالات بالفتيات المنتميات إلى الأوساط الأرستقراطية الراقية، مع اشتراط ممارستها في معزل عن الذكور، وعدم السماح بالاختلاط بهم إلا في نطاق محدود للغاية[73]. ويؤكد ذلك الأديب "أفلوطرخيس" في وصفه للفتيات المعتزلات عن الشباب، بقوله: **(الوقار شعارهن، والفجور أبعد الصفات عنهن)** [74].

وقد انعكس ذلك إيجابيًا على شاغل المنصب العام في مملكة مصر البطلمية، إذ أسهم اتساع نطاق التعليم والثقافة في تكوين شاغل منصب عام متعلم ومثقف ومتفتح الذهن، واسع الاطلاع على مختلف الثقافات والحضارات والأديان، بما يساعده على حسن التعامل مع المتعاملين مع المرفق العام الذي يعمل به. وفي المقابل، انعكس هذا الأمر بصورة سلبية على شاغلي المناصب العامة من خلال الحد من اختلاطهم بالإناث والفتيات في بيئة العمل، وما قد يترتب على ذلك من ترسيخ نظرة قائمة على الاستعلاء والتكبر تجاههن، وهو ما لم يكن سائدًا بالدرجة ذاتها في ظل النظام الإداري في عهد مملكة مصر القديمة.

5- السلامة:

اشترط البطالمة أن يكون شاغل المنصب العام سليمًا من العيوب الخلقية والجسدية، حتى لا تحول هذه العيوب دون أدائه لمهامه الإدارية على الوجه المطلوب؛ إذ كان يُنظر إلى العيوب الجسدية باعتبارها قد تؤثر

---

(71) د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 98, و د. فوزي مكاوي – تاريخ العالم الإغريقي وحضارته من أقدم عصوره حتى عام 322 ق. م – الطبعة الأولى- دار الرشاد الحديثة – المغرب –1980م – ص 28, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 82

(72) د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة)– ص 222, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني- ص117

(73) د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 100 و106

(74) ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 156

سلبًا في قدرته على الحركة وأداء مهامه، بينما كان يُعتقد أن العيوب الخلقية قد تنعكس سلبًا على سلوك شاغل المنصب العام، وتدفعه إلى الانحراف عن المسار القويم لأداء المنصب العام بما قد يخضعه للاعتبارات والمصالح الشخصية .وكان الاستدلال على سلامة شاغل المنصب العام من الناحية الخلقية يتم من خلال مدى إكرامه لوالديه وأسلافه، وقيامه بواجباته تجاه أسرته، وأدائه ما فُرض عليه من ضرائب للدولة. وكانت فلسفتهم في ذلك تقوم على مبدأ "فاقد الشيء لا يعطيه"، فالرجل الذي لا يؤدي واجباته تجاه أسرته، كيف يمكنه أن يؤدي واجباته تجاه مجتمعه؟ وكيف يمكن لمن لا يلتزم بأداء الضرائب المفروضة عليه للدولة أن يتولى مهمة جمع الضرائب لصالحها؟[75]، ومن ثم، كان المرشح لتولي منصب عام يخضع لاختبارات أمام المحاكم، تهدف إلى الكشف عن مدى قوة شخصيته، وسلامة جسده وعقله وأخلاقه، بما يوفر مؤشرات على مدى صلاحيته لتولي منصب إداري معين في ظل النظام الإدارة العامة في مصر خلال العصر البطلمي[76].

حرص البطالمة على اختيار الأشخاص الذين يتمتعون باللياقة البدنية لتولي المناصب العامة، إذ أولوا الرياضة اهتمامًا كبيرًا، وأقاموا الاحتفالات الرسمية المرتبطة بالأنشطة الرياضية، واهتموا بتنظيم الألعاب الرياضية القديمة، ولاسيما الألعاب التنافسية مثل: المصارعة والملاكمة والسباحة وقذف الرمح والوثب ومباريات كرة القدم[77]، إلى جانب ألعاب القوة، ومن بينها الألعاب الأوليمبية مثل: سباقات الجري ورمي القرص والرمح

---

(75) د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية – مطبعة النجاح الجديدة – الدار البيضاء بالمغرب – 1980 م – ص 30

(76) د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 106, و د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية –ص 30, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني– ص514, و د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – إجراءات تعيين السيتولوجي في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – ص179, و ألفرد زيمرن – الحياة العامة اليونانية: السياسة والاقتصاد في آثينا – ترجمة / عبد المحسن الخشاب – مراجعة / أمين مرسي قنديل – تقديم / أحمد عثمان – المجلس الأعلى للثقافة – القاهرة – 2007 – ص 379

(77) 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 – ص 23, و د. فوزي مكاوي – تاريخ العالم الإغريقي وحضارته من أقدم عصوره حتى عام 322 ق. م – ص 85 ومابعدها, و د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 99, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة

وجر المركبات الثقيلة بالحبال. واستمر تنظيم هذه الألعاب وإقامة الأعياد والاحتفالات المرتبطة بها بصورة دورية، على نحو مماثل لما كان سائدًا في "آثينا"[78]. كما حرصوا على تنمية القدرات البدنية والعقلية لدى الأطفال والشباب وتطويرها، بما يسهم في إعدادهم لخدمة المجتمع وتحقيق مصالحه[79].

6- أداء الخدمة العسكرية:

اشترط البطالمة أيضًا أن يكون المرشح لتولي المنصب العام قد أدى الخدمة العسكرية في البلاد، إذ كانت الخدمة العسكرية تُعد واجبًا فلسفيًا وأخلاقيًا قبل أن تكون واجبًا قانونيًا ومجتمعيًا[80]. ويتضح ذلك في ضوء مفهوم العدالة القانونية لدى الفيلسوف "أرسطو"، الذي رأى أن مقتضيات العدالة تقتضي أن يضطلع الشخص أولًا بواجب الدفاع عن كيان دولته السياسي من خلال أداء الخدمة العسكرية، ثم يتولى بعد ذلك

اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 155, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 63, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 788

[78] د. فوزي عبد الرحمن الفخراني – تاريخ اليونان وآثاره عندنا – مجلة رسالة المعلم – الأردن- مج2- ع 3 – شهر كانون الثاني – شباط –1969 م – ص 70, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 183, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني- ص83, و فوستيل دي كولاج – المدينة العتيقة ترجمة / عباس بيومي بيك – مراجعة / عبد الحميد الدواخلي – تقديم / منيرة كروان – المجلس الأعلى للثقافة – القاهرة – 2007م – ص 209, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص431

[79] د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 99

[80] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني- ص37, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص48, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 166, و د. أحمد غانم حافظ – الحصانة الملكية: أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية – ص 99, و د. عاصم أحمد حسين – حق اللجوء للمعابد وتدهور الحياة الاقتصادية في مصر البطلمية – ص 30, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) – ص257

أداء واجبات المنصب العام الموكلة إليه، باعتبار أن خدمة الدولة والدفاع عنها يسبقان الاضطلاع بالمهام العامة الأخرى[81].

وكانت مدة الخدمة العسكرية عامين فقط[82]، وكان الشخص القائم بأداء الخدمة العسكرية يتقاضى راتبًا ويحصل على مخصصاته من الطعام والأقمشة والمحاصيل الزراعية، شأنه في ذلك شأن شاغل المنصب العام، الأمر الذي جعله في حكم شاغل المنصب العام من حيث حصوله على هذه المخصصات[83]. وانحصرت واجباته أثناء فترة الخدمة في تلقي أنواع مختلفة من التدريبات الذهنية والجسدية[84]، وتعلم الخطط والمناورات والمناوشات العسكرية، والتدرب على حمل السلاح واستخدام الآلات وقيادة المركبات والعجلات الحربية، بما يؤهله للدفاع عن نفسه وعن زملائه المتدربين معه[85]، كما كان المجند يخضع للتحقيقات الإدارية والمالية في حالة عدم حضوره التدريبات المقررة، أو عدم وجوده في الوحدات العسكرية التي كان مقررًا تدريبه فيها. وقد أشارت بعض الوثائق القديمة إلى هروب بعض المجندين من وحداتهم العسكرية واللجوء إلى المعابد الدينية، فرارًا من قسوة التدريبات، واحتماءً بتلك المعابد المقدسة التي كان يحظر الاعتداء عليها أو على الأشخاص الموجودين داخلها[86].

7- الجنسية:

كان شرط الجنسية من أول وأهم شروط التعيين في المناصب العامة في "أثينا"، إذ كان يُشترط في المرشح لتولي المنصب العام أن يكون مولودًا لأبوين أثينيين من اليونانيين، بحيث ينتمي إلى طبقة المواطنين

(81) د. محمد محسوب عبد المجيد – العدالة وأثرها في الشرائع القديمة – ص 378, و د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – إجراءات تعيين السيتولوجي في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني –ص177, والمعنى نفسه عند د. أحمد عبد الحليم العطار – تطوّر مفهوم العدالة: دراسة فلسفية وتاريخية مع التطبيق على بعض القضايا المعاصرة – ص 175

(82) د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق– ص 234

(83) د. أحمد غانم حافظ – الحصانة الملكية: أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية – ص 99 وما بعدها

(84) د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 22

(85) أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 426

(86) د. عاصم أحمد حسين – حق اللجوء للمعابد وتدهور الحياة الاقتصادية في مصر البطلمية – ص 30

دون طبقتي التجار والأرقاء[87]. وقد انتقل هذا المبدأ إلى أرض مصر في العصر البطلمي، حيث أدت الجنسية دورًا مهمًا في التمييز بين شاغلي المناصب العامة من الإغريق وشاغلي المناصب العامة من المصريين. فقد أبدى الملوك البطالمة اهتمامًا خاصًا بشاغلي المناصب العامة من الإغريق، وأغدقوا عليهم الأموال، ومنحوهم الأراضي الزراعية الخصبة والواسعة، وأسندوا إليهم المناصب العليا والمهمة، بعد استقدام أعداد منهم من "أثينا" إلى مصر[88].في المقابل، أرهق البطالمة كاهل المصريين بالضرائب، واستبعدوهم من المناصب الرفيعة، وقصروا إسناد المناصب إليهم على المناصب العادية، التي كانت تقع غالبًا في المستويات الوسطى والدنيا من الهرم الإداري في مملكة مصر البطلمية[89]. وقد أسهم ذلك في إضفاء طابع إغريقي على نظام الإدارة العامة في مصر، بحيث اتسمت المستويات العليا منه بالطابع الإغريقي، بينما غلب الطابع المصري على المستويات الدنيا منه[90].

ونتيجة للتمييز بين المقدونيين والمصريين وعدم دمجهم على نحو متكافئ، أصبحت المناصب العليا – التي اتسمت بارتفاع مردودها وسهولة ظروفها نسبيًا – من نصيب شاغلي المناصب العامة من الإغريق، في حين أُسندت المناصب الدنيا – التي اتسمت بالمشقة واعتمدت على الجهد والعمل الشاق – إلى شاغلي المناصب العامة من المصريين. وقد أدى ذلك إلى استغلال المصريين وتسخير جهودهم وموارد بلادهم لخدمة النظام

(87) د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية– ص 30 ومابعدها, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 188, و د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق– ص 234

(88) د. زكي علي- الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان –ص 6, و أ.عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي – ص 162, و د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – ص 18 و25, و د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 363

(88) د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 330

(89) د. محمود سلام زناتي – حقوق الإنسان في مصر الفرعونية – الطبعة الخامسة – دار الفكر العربي – القاهرة – 2008م –ص 48, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني– مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية –كلية الحقوق – جامعة الإسكندرية – س6- ع1–1974م – ص 135

(90) عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي – ص 163

الإداري البطلمي، في الوقت الذي تركزت فيه مزايا هذا النظام ومكاسبه بصورة أكبر في أيدي شاغلي المناصب العامة من الإغريق والسلطة الحاكمة البطلمية[91].

ولم يقتصر هذا التمييز على المناصب المدنية فحسب؛ بل امتد أيضًا إلى المناصب العسكرية، وهذا ما يتضح من خلال تحليل نظام تسليح الجنود في مملكة مصر البطلمية؛ إذ كان كبار الجنود الإغريق ومعاونوهم يتسلحون بالسيوف والسياط، ويتمتعون بحمايات وحراسات مشددة، في حين اقتصر تسليح صغار الجنود المصريين على العصي، دون أن يحظوا بالمستوى ذاته من الحماية[92]. ومن ثم، لم يقتصر تأثير عامل الجنسية في النظام الإداري في مملكة مصر البطلمية على تحديد المراتب والمناصب المدنية فحسب؛ بل امتد ليشمل النظام العسكري أيضًا، حيث ظهر أثره في نوعية الأسلحة المخصصة للجنود ووسائل الحماية المتاحة لهم.

وكان الاختلاط بين طوائف الشعب يتم في نطاق ضيق للغاية، وغالبًا ما يرتبط بتحقيق مصلحة معينة أو بعلاقات الزواج. وقد ظهر ذلك في عهد الإسكندر الأكبر، الذي تزوج من سيدات آسيويات، وسعى إلى التقريب بين مختلف طوائف الشعب والعمل على تذويب الفوارق الطبقية والاجتماعية بينهم[93]. إلا أن هذه الفوارق أخذت في الاتساع مع مرور الزمن، وأصبحت كل طائفة أكثر انغلاقًا على أفرادها، وأقل رغبة في الاختلاط بالطوائف الأخرى، إلا عند وجود حاجة ملحة أو تحقيق مصلحة مؤقتة. ويؤكد ذلك موقف اليونانيين من الشعوب الأخرى، إذ أطلقوا على غير اليونانيين وصف "البرابرة" Barbaroi، وكان هذا المصطلح – وفقًا للتصورات اليونانية السائدة – يشير إلى الشعوب التي عُدّت أقل تحضرًا، والتي اعتقد اليونانيون أنها تفتقر إلى التفكير السليم والمعتقدات المقبولة والحرية، ولا تجمع بين القول السديد والعمل الرشيد. وقد أسهم هذا

(91) هارولد إدريس بل – الهيلينية في مصر من الإسكندر الأكبر إلى الفتح العربي – ترجمة د. زكي علي – دار المعارف – القاهرة – 1948– ص 55, و عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي –ص 164, و د. محمد شفيق غربال – تكوين مصر عبر العصور – ص 79

(92) د. ناصر الأنصاري – تاريخ أنظمة الشرطة في مصر – دار الشروق – القاهرة – 1990م – ص 27

(93) د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 31

التصور في ترسيخ اعتقاد بتفوق اليونانيين في العلم والحكمة على غيرهم، الأمر الذي عزز نزعة التمييز بينهم وبين غيرهم من رعايا مملكة مصر البطلمية[94].

كذلك كان من حق الأجانب تولي المناصب العامة في الدولة في ظل النظام الإداري في مملكة مصر البطلمية، ، وقد أثبتت الوثائق والنقوش تولي بعض الفرس عددًا من المناصب المهمة فيها. وقد استعان البطالمة بالفرس بوصفهم طبقة وسطى داخل الجهاز الإداري في مملكة مصر البطلمية، فجاء موقعهم بين طبقة الإغريق التي احتلت المستويات العليا، وطبقة المصريين التي تركز وجودها في المستويات الدنيا من الهرم الإداري[95].

كما أدت الجنسية دورًا مهمًا في تحديد القانون الواجب التطبيق في حالات تنازع القوانين، إذ كان القانون اليوناني يمثل الشريعة العامة في البلاد، في حين خضع المصريون لقوانينهم الخاصة. وقد ترتب على ذلك زيادة الأعباء الملقاة على عاتق القاضي والإستراتيجوس، إذ أصبح يتعين عليهما تحديد القانون الواجب التطبيق بحسب جنسية كل شخص وانتمائه إلى كل طائفة داخل الدولة، فضلًا عن الرجوع إلى التفسيرات الصادرة عن الملك البطلمي بشأن القانون الواجب التطبيق في حالات تنازع القوانين[96].

8- السن:

في ظل مملكة مصر البطلمية، كان الطالب يلتحق بالمدرسة في سن السابعة، ويتركها في سن السادسة عشرة للالتحاق بالخدمة العسكرية، ثم ينهي خدمته العسكرية بعد عامين، أي في سن الثامنة عشرة. وكان إتمام هذه المراحل يمثل أحد المتطلبات السابقة للانخراط في الحياة العامة وتولي المناصب العامة. وتشير

---

(94) ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني- ص134

(95) د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – ص 27, و د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 199

(96) د. عبد المجيد محمد الحفناوي – أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – ص 148, و د. السيد عبد الحميد فودة – نظم القانون المصري قبل الفتح الإسلامي – القسم الأول – بدون دار نشر – القاهرة – 2002م – ص 89, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص302

بعض الدراسات إلى أن سن التعيين في المناصب العامة كان يبدأ من العشرين عامًا، وهو ما يعني أن بلوغ هذا السن كان من الشروط اللازمة لتولي المنصب العام، بحيث لا يقل عمر المرشح عند تعيينه عن عشرين عامًا[97]، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه الباحثة الدكتورة "سحر أبو الوفا"، من أن سن التعيين في المناصب العامة كان يبدأ من عشرين عامًا، في حين بلغ سن المعاش اثنتين وخمسين سنة[98].

ويجدر التمييز بين سن التوظيف وسن التسجيل في أحد أحياء المدينة, فسن تسجيل الفرد في أحد أحياء المدينة كان يتم في الرابعة عشرة من عمره حتى يندمج في جماعات الشبان (Ephepeia) فهذا كان سن الرشد السياسي للمشاركة في الأحداث ومجريات الأمور السياسية إثر تمتعه بحقه في المواطنة, هذا سن ممارسة الحقوق السياسية كالتصويت والاقتراع والانتخاب وما إلى ذلك, أما سن الالتحاق بالجمعيات السياسية فكان سن العشرين, وهو نفس سن التوظيف الذي أشير له من قبل[99] .

9- الكفاية المالية:

كان هذا الشرط مطلوبًا بالنسبة للمناصب العامة المرموقة في نظام الإدارة العامة البطلمي بوجه خاص، إذ اشترط البطالمة أن يكون المرشح لتولي أحد المناصب المهمة في الدولة من ذوي الثراء، كما اشترطوا أن يقدم ضمانًا من أشخاص أثرياء يتمتعون بثقة السلطة الحاكمة البطلمية. ومن ثم، ارتبط تولي المناصب العليا في النظام الإداري بمقدار الملاءة المالية، وأصبحت هذه المناصب مرتبة ترتيبًا هرميًا وفقًا لمتطلباتها المالية وقدرة شاغليها على الوفاء بالالتزامات المالية والضمانات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال، بلغ النصاب المالي المقرر لتولي منصب مدير مخزن الغلال ما بين 700 و800 دراخمة،

---

[97] د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 99, و د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية –ص 33, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني- ص84, والمعنى نفسه عند د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق – ص 234

[98] د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – مديرو مخازن الغلال: دراسة في ضوء وثائق العصرين البطلمي والروماني – ص106, و د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – إجراءات تعيين السيتولوجي في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – ص178, و د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق – ص 235

[99] د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية –ص 33

وكان هذا النصاب يرتفع كلما ارتفع المنصب تدريجيًا نحو المستويات العليا من الهرم الإداري، بينما ينخفض كلما اتجه المنصب نحو المستويات الدنيا منه. ولم يقتصر هذا التفاوت على المستوى الإداري، بل ظهر أيضًا على المستوى الإقليمي؛ إذ كان النصاب المالي المقرر لتولي منصب مدير مخزن الغلال في المديرية أعلى من النصاب المالي المقرر للمنصب ذاته في المركز، كما كان النصاب المالي المقرر في المركز أعلى من النصاب المالي المقرر لتولي المنصب في القرية[100].

كذلك كان شاغل المنصب العام يضع ممتلكاته تحت إشراف الدولة، بحيث تتولى الجهات المختصة بالإدارة المالية جردها وحصرها، للتحقق من مدى استيفائه النصاب المالي المقرر لتولي المنصب العام المرموق، ومن ثم تحديد مدى صلاحيته لتولي هذا المنصب. ويبرهن على ذلك ما ورد في إحدى الشكاوى التي قدمها الكاهن "سوخوس"، كاهن معبد نفتيس، إلى حاكم الإقليم، بشأن عدم كفاية الملاءة المالية لأحد المرشحين لتولي منصب السيتولوجي، أي مدير مخازن الغلال في الإقليم، بقرية "بيرسيا"، إذ لم يكن المرشح يمتلك من الأراضي والأموال ما يبلغ النصاب المالي المقرر لتولي هذا المنصب[101]، ويعكس ذلك ارتباط تولي بعض المناصب العامة المرموقة في النظام الإداري البطلمي بالقدرة المالية للمرشح، بحيث كان توافر الثروة والضمانات المالية من المتطلبات الأساسية لتوليها، وهو ما جعل المال عنصرًا مؤثرًا في تحديد أهلية المرشحين لتلك المناصب.

10- الذكورة:

ميز البطالمة بين الرجال والنساء في العديد من المجالات، ولاسيما في ظل النظام الإداري، إذ كانت الأولوية والغلبة للرجال، مع تهميش النساء وإبعادهن عن مجالات الحكم والإدارة[102]. ولم يقتصر تهميش

---

[100] د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – مديرو مخازن الغلال: دراسة في ضوء وثائق العصرين البطلمي والروماني– ص105, و د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق– ص 235

[101] د. سحر حسان أحمد أبو الوفا – إجراءات تعيين السيتولوجي في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – ص178

[102] د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية –ص 33, و د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق – ص 234

المرأة في ظل النظام الإداري على نطاق المناصب العامة؛ بل امتد إلى جوانب متعددة من الحياة الاجتماعية، ولاسيما مع حلول العصر الكلاسيكي وزيادة أعداد الأرقاء وتراكم الثروة، حيث أُعفيت المرأة من العديد من المهام التي كانت تضطلع بها في الحياة العملية، وأصبح دورها يتركز بصورة أكبر داخل المنزل، واقتصر في كثير من الحالات على الإنجاب وتربية الأبناء ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم، إلى جانب تلبية احتياجات الزوج وإدارة شؤون المنزل[103].

وفي هذا السياق، يقول الفيلسوف "أفلاطون": **(إن العمل الرئيسي للمرأة طاعة زوجها والعناية بمنزلها)**[104]، مما أدى إلى خضوع المرأة لولاية الرجل بصورة مستمرة، وذلك استنادًا إلى التصورات السائدة في الفكر اليوناني التي كانت تنظر إلى المرأة باعتبارها أقل أهلية ومكانة من الرجل، وهو ما انعكس على وضعها القانوني والاجتماعي وحدّ من استقلالها في العديد من المجالات[105].

---

[103] د. محمود سلام زناتي – المرأة عند قدماء اليونان – الكتاب الأول –ص 16, د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 101, د. وائل حمدي – الدعاية السياسية والدينية لأرسينوي الثانية (دراسة وثائقية) – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج 28- ج 1– 2011م – ص 120, و د. محمد عبد الغني – السياسة الآثينية في القرن الخامس قبل الميلاد بين الازدهار والانكسار – مجلة عالم الفكر – ع 2 – مج 38- شهر ديسمبر – 2009- ص 143, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني- ص84

[104] د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة) – ص 225

[105] د. محمود السقا – المركز الاجتماعي والقانوني للمرأة في مصر الفرعونية ..دراسة تحليلية في فلسفة القانون – مجلة القانون والاقتصاد – ع 1- يونيو -1975- ص 102, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص 169, و د. صوفي حسن أبو طالب – مبادئ تاريخ القانون – دار النهضة العربية – القاهرة – 1965- ص 538, و د. 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 – ص 30 وما بعدها, و د. محمد علي الصافوري- فكر ونظم الإغريق– ص 972, و د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 105, و د. 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 – ص 224, والمعنى نفسه عند د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) –ص 260

وقد تأثر البطالمة بنظرة الإغريق إلى المرأة، والتي اتسمت في كثير من جوانبها بالانتقاص من مكانتها، وهو ما يتضح من بعض كتابات الأدباء والفلاسفة الإغريق. فقد ارتبطت صورة المرأة في بعض النصوص الأدبية اليونانية بصفات الجبن والخسة واللؤم، كما وردت في بعض النصوص الأدبية اليونانية على لسان الجنود الإغريق عبارات وشتائم تنال من المرأة وتنتقص من قدرها، ومنها: **(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)"**[106]

ولا غرابة في ذلك؛ إذ إن المحارب الإغريقي نفسه كان يُعيّر زميله المحارب، رغم كونه رجلًا مثله، بألفاظ من قبيل: (يا امرأة) أو (يا فتاة). وعلى نحو مماثل، كان الشاعر "هيزيود" يصف المرأة بأنها لصّ مخادع وخائن، في حين كان الشاعر سيمونيد يقدّمها بوصفها كائنًا ضعيف العقل والجسد، حتى ذهب إلى القول إن تسع نساء من بين كل عشر لا قيمة لهن. أما الفيلسوف أرسطو، فقد نظر إلى المرأة باعتبارها كائنًا يفتقر إلى القدرة على إصدار الأحكام الدقيقة والسليمة، ووضعها – في هذا السياق– في مرتبة مماثلة للطفل والعبد، بما يعكس تصوره عن تدني منزلة هذه الفئات مقارنة بالرجل[107]

كما كانت شخصية المرأة موضعًا للسخرية والتهكم في المسرحيات اليونانية، ومن ذلك شخصيتا «براكساجور» و«ليستراتا» في مسرحيات أريستوفان[108]. ففي مسرحية "النساء في الجمعية" (الإكليزيازوسي) يرد مضمونٌ يفيد بأن الأرض والمال سيصبحان مشاعًا بين الناس، وأن النساء سيكون لهن وضعٌ مشترك بين الرجال وهذا ما يبين صراحًة من خلال النص الذي مفاده: (سأجعل الأرض والمال مشاعا بين الناس, وستكون النساء

---

[106] هوميروس – الإلياذة – ترجمة / عنبرة سلام الخالدي – دار المعارف – القاهرة– 1947– ص 86, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص155, و د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة)– ص 226

[107] د. محمود سلام زناتي – من طرائف العادات وغرائب المعتقدات– مكتبة النهضة المصرية – القاهرة –1996 – ص 34 ومابعدها, و د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة)– ص 222, و د. إيمان السيد عرفة – تاريخ القانون المصري: العصر البطلمي –ص147

[108] د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 105

ملكا مشتركا للرجال)[109]، ويكشف هذا الطرح، في سياقه المسرحي الساخر، عن حضور المرأة بوصفها موضوعًا للتندر والنقد الاجتماعي. كذلك اعتاد اليونانيون – في بعض السياقات – إذلال المستضعفين من الرجال والصبية بإلباسهم ملابس نسائية بقصد السخرية منهم والحط من شأنهم وإثارة الضحك عليهم[110].

ويذكر المؤرخ "ول ديورانت" قصة فتاة تُدعى «لاميا»، طلبت بعض المال مقابل بيع كمية قليلة من الصابون، فما كان من الأثينيين إلا أن سخروا منها قائلين: **(إن هذه السيدة لابد أن تكون قذرة إلى أبعد حدود القذارة)** [111]، كما تضمن تشريع "صولون" نصًا قانونيًا مفاده أن العمل الذي يقوم به الرجل تحت تأثير امرأة يُعد باطلًا من الناحية القانونية[112]، وهذا ما يعكس جانبًا من التصورات السائدة تجاه المرأة ومكانتها في المجتمع الأثيني آنذاك، ومن بين أقوال شعراء وأدباء اليونان القديم في ازدراء للمرأة ما يلي: [113]

وصف الأديب "ميننذر " المرأة بأنها كارثة !, حيث قال:

(البحر والنار والمرأة ثلاث كوارث)

(هناك فظائع كثيرة في البر والبحر, ولكن أعظمها المرأة)

كما قال الأديب "أرسطو فان ":

(ليس ثمة مخلوق أقل حياء من المرأة)

(ليس هناك حيوان متوحش أكثر تعصبا على القهر من المرأة)

---

[109] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني– ص37

[110] ف. دياكوف و س. كوفاليف – الحضارات القديمة – الجزء الأول – الطبعة الأولى – ترجمة / نسيم واكيم اليازجي – دار علاء الدين – دمشق – 2000– ص280

[111] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص26

[112] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني– ص118

[113] د. محمود سلام زناتي – من طرائف العادات وغرائب المعتقدات – ص 36

كما جاء في الأمثال الشعبية اليونانية ما مفاده:

(المرأة نجاسة مذهبة)

(المرأة حمل مليء بالشرور)

(المرأة أشد الحيوانات خطورة)

(المرأة على الدوام عذابٌ مقيم)

(حيث توجد المرأة توجد كل الشرور)

(ليس أسوء من المرأة ولو كانت الفضلى)

وقد ترسّخت هذه الأفكار في أذهان عامة اليونانيين، وكذلك لدى شاغلي المناصب العامة من الإغريق في مصر، فحُرمت المرأة من المشاركة في المجالس السياسية والإدارية، واقتصر هذا الحق على الرجال. ولم يقتصر التمييز بين الجنسين على المجال العام؛ بل امتد إلى داخل الأسرة، حيث كان الرجل يعامل الفتاة معاملةً أكثر قسوة، في حين حظى الفتى بمعاملة أكثر حنانًا ورعاية. ويؤكد ذلك ما أورده الفيلسوف "يوسيبدوس" في حديثه عن معاملة الذكور للإناث في المجتمع اليوناني، إذ يقول: **(وحتى الرجل الغني نفسه، كان يعرّض ابنته للجو القاسي على الدوام)** [114].

ووفقًا للأعراف اليونانية القديمة، كان يُسمح للمرأة المنتمية إلى الطبقة الأرستقراطية بالمشاركة في الخدمة الدينية بالمعابد، أو ممارسة بعض الأنشطة في الأندية الرياضية، أو المشاركة في بعض جوانب الحياة السياسية، كالمشاركة في الجمعيات السياسية على سبيل الاستثناء[115]، كما كان يُسمح لها بتعلم الموسيقى

[114] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص27

[115] 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 – Amestrdam – 1996 – p 13

والشعر والأدب في مدارس خاصة أُنشئت لهذا الغرض، وكانت مخصصة لأبناء الأثرياء فحسب. ومن أبرز الأدلة على ذلك الشاعرة اليونانية "سافو" التي تلقت تعليمها في الأدب والشعر بحكم انتمائها إلى أسرة أرستقراطية، كما ارتبط اسمها بتعليم الشعر والأدب، إلى جانب زميلاتها "جورجو" و"أندروميدا"[116].

ومع مرور الوقت، اتسع نطاق مشاركة المرأة في الحياة العامة، وأصبح لها حضور في عدد من الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، خاصّة مع دعوة بعض فلاسفة اليونان القدامى إلى إتاحة قدر أكبر من المساواة بين المرأة والرجل، استنادًا إلى مبدأ "تكافؤ الفرص" بين الذكور والإناث في مختلف المجالات[117]. ومع ذلك، ظلت مشاركتها في المجالات الإدارية محدودة وضعيفة إذا ما قورنت بمشاركة الرجل[118].

وقد اختلف الأمر نوعيًا بالنسبة إلى المناصب الكهنوتية، إذ كان للمرأة الحق في شغل المناصب الكهنوتية إلى جانب الرجل، والتدرج في السلك الكهنوتي وصولًا إلى أعلى المناصب فيه، وتدل الوثائق على تولي المرأة مناصب "كبيرة الكاهنات" و"كبيرة المنشدات"[119]. لذلك كان من بين شروط تولي المنصب العام في النظام الإداري في مملكة مصر البطلمية أن يكون المرشح للمنصب أو طالب توليه ذكرًا ينتمي إلى فئة الذكور[120].

و جينتر هلبل – الكهنة المصريين مع البطالمة – ترجمة وتلخيص / مصطفى كمال عبد العليم – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – ع 13 – 1996م – ص 204, و د. باسم سمير الشرقاوي – كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي – ص 111, و د. وائل حمدي – الدعاية السياسية والدينية لأرسينوي الثانية (دراسة وثائقية) – ص 120 وما بعدها, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 82, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص26

[116] د. محمد صقر خفاجة – المرأة في الأدب اليوناني –ص 21 و23

[117] ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني– ص487, و د. محمد جميل بيهم – المرأة في التاريخ والشرائع – بدون دار نشر – بيروت – 1921 – ص 73

[118] د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص 38, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 294, و د. وائل حمدي – الدعاية السياسية والدينية لأرسينوي الثانية (دراسة وثائقية) – ص 124, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني– ص27 ومابعدها

[119] د. باسم سمير الشرقاوي – كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي – ص 111

[120] د. عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية – ص 33, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني– ص151

11- الديانة:

احترم البطالمة ديانات وآلهة المصريين القدماء، فلم يفرضوا على المصريين القدماء ديانة معينة أو عبادة إله محدد، فظل المصريون – بوصفهم شعبًا أصيلًا شديد التمسك بعاداته الاجتماعية ومعتقداته الدينية – يعبدون آلهتهم: مثل "معات" و"تحوت" و"آمون" و"رع" و"بتاح"، وغيرها. ويتضح ذلك من زيارة "الإسكندر الأكبر" للمعابد الدينية في مملكة مصر القديمة، وتقديمه القرابين لآلهة المصريين القدماء، وحضوره بعض الشعائر والطقوس الدينية، بما يعكس احترامه لها وقبوله ومشاركته الرسمية في بعض مظاهرها، وهو ما أسهم في إضفاء صفة دينية على شرعيته لدى الكهنة، الذين أطلقوا عليه وصف "ابن الإله آمون "تكريمًا له واحتفاءً به [121].

وقد انتهج الملوك البطالمة النهج نفسه، فحرصوا على استرضاء آلهة المصريين القدماء، وتقديم القرابين والعطايا إليها، سعيًا إلى كسب احترام المصريين لهم وتهدئة مشاعرهم المناوئة للحكم البطلمي[122]. ومما يدل على ذلك منح الملك "بطليموس الأول" الكهنة مبلغًا قدره خمسون دراخمة للمساهمة في إعداد مراسم دفن العجل أبيس[123]. حيث احتفظ المصريون بآلهتهم، وحافظوا على لغتهم المصرية القديمة، بوصفهم شعبًا

---

[121] د. السيد العربي حسن – محاضرات في تاريخ القانون المصري – ص 148, د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة) –ص 233, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص 153, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص51, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 385, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 432, و د. السيد عبد الحميد فودة – نظم القانون المصري قبل الفتح الإسلامي – القسم الأول – ص 98, و د. فاضل كاظم حنون – القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321-30 ق.م – ص406, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) –ص 267

[122] فوستيل دي كولاج – المدينة العتيقة – ص 215, و د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – ص 39

[123] د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 567

أصيلًا محافظًا متمسكًا بهويته، ومرتبطًا بدينه وأعرافه وتقاليده القديمة[124]. وفي المقابل، ظل اليهود في مصر يعبدون الله، ولم يلتفتوا إلى معبودات الإغريق أو معبودات المصريين القدماء[125].

لذلك، لم يكن الانتماء الديني يمثل عنصرًا حاسمًا في اختيار شاغلي المناصب العامة في العصر البطلمي، إذ انحدر البطالمة من بيئة يونانية وثنية تعددت فيها الآلهة والمعبودات، كما ارتبطت بعض المعتقدات بشخصيات الأبطال التي تحولت مع مرور الوقت إلى رموز دينية وأساطير. وانتقلوا إلى مجتمع وثني تعددت فيه المعبودات والرموز الدينية، وارتبطت بعض المعبودات فيه بالحيوانات التي اتخذت مكانة دينية ورمزية[126]. ومن ثم لم يكن الدين الذي يعتنقه شاغل المنصب العام المصري يمثل – في حد ذاته – عائقًا أمام الاستفادة منه في الإدارة، إذ كان الاعتبار الأساسي يتمثل في مدى صلاحيته لشغل المنصب والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة به.

---

(124) د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 553, و د. إيمان السيد عرفة – المركز القانوني والاجتماعي للمرأة المصرية في العصرين الفرعوني والبطلمي ومدى تطبيق مبدأ المساواة عليها (دراسة تاريخية مقارنة) – ص 233, و د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص99, و د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 10, و د. فاضل كاظم حنون – القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321-30 ق.م – ص 384

(125) د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 25, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني- ص52

(126)إلين ج.هوايت – أعمال الرسل – ص207و255, و كارين آرمسترونغ – الله والإنسان: على امتداد 4000 سنة من إبراهيم الخليل حتى العصر الحاضر – ص 29, و د. إبراهيم نصحي- دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 22 و196, و د. فوزي مكاوي – تاريخ العالم الإغريقي وحضارته من أقدم عصوره حتى عام 322 ق. م – ص 63, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني- ص 77 و335, و د. حسين الشيخ – دراسات في تاريخ الحضارات القديمة (1): اليونان – ص 115, و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 635, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص51, و د. جميل بيضون وآخرون – اليونان والرومان – القسم الأول – ص 110, و جورج روز – الديانة اليونانية القديمة – ترجمة / عبده جرجس – دار نهضة مصر – القاهرة – 1965- ص 40 وما بعدها, و د. إبراهيم نصحي وآخرون – في لجنة التاريخ والآثار: موسوعة تاريخ مصر عبر العصور: العصر البطلمي – ص 389, و ف. دياكوف و س. كوفاليف – الحضارات القديمة – الجزء الأول –ص279, و د. فاضل كاظم حنون – القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321-30 ق.م – ص 383, و د. أمين سلامة – الأساطير اليونانية و الرومانية – الطبعة الثانية – مؤسسة العروبة للطبع والنشر– الإسكندرية – 1988- ص 134 وما بعدها

وقد أنشأ الملك البطلمي "بطليموس الأول" عبادة الإله "سيرابيس"، في محاولة للجمع بين بعض عناصر المعتقدات الدينية اليونانية والمصرية في معبود واحد، بما يسهم في التقريب بين البيئتين الدينية والثقافية لكل من المصريين والإغريق[127]. فقد ارتبطت المعبودات المصرية القديمة في تمثيلاتها بأشكال بشرية وحيوانية، كما اتخذ بعضها هيئة حيوانات مثل القرد والبقرة والكلب، في حين اتخذت المعبودات اليونانية في الغالب أشكالًا بشرية، وارتبطت تماثيلها بتصورات دينية وأساطير وشخصيات ذات مكانة في الموروث اليوناني[128]. وكان من أهداف إنشاء عبادة الإله "سيرابيس" الحد من مظاهر التباعد الديني بين المصريين والإغريق، والعمل على تحقيق قدر من التقارب بينهم من الناحيتين الفكرية والعقائدية، ولذلك حظي "سيرابيس" بمكانة دينية بارزة في الدولة البطلمية، وأصبحت الإسكندرية أحد أهم مراكز عبادته والطقوس المرتبطة به في ظل مملكة مصر البطلمية[129].

---

[127] د. إيمان عبد العزيز – الرموز المصرية لألوهية الملوك البطالمة: حدود الدعاية ومجالات التأثير – مجلة كلية الآداب – جامعة طنطا –الغربية– ع 18– ج 2– 2005 م– ص 806 , و د. سيد محمود القمني – رب الثورة أوزيريس وعقيدة الخلود في مصر القديمة – الطبعة الأولى – دار فكر – القاهرة – 1988 – ص 239, و أ. أبكار السقاف – نحو آفاق أوسع – الجزء الثالث: الدين عند الإغريق والرومان والمسيحيين – الطبعة الأولى – مؤسسة الانتشار العربي – بيروت– 2004– ص 14 ومابعدها, و د. شحاتة محمد إسماعيل – من أوراق بطليموس الناسك الإغريقية في سيرابيوم منف – ص 62, د. سليم حسن – مصر القديمة: من عهد بطليموس الخامس إلى نهاية عهد بطليموس السابع مع فصل في عبادة الحيوان في العهود المتأخرة – ص131, و د. زكي علي– الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – ص 19, و د. أبو اليسر فرح – تاريخ مصر في عصري البطالمة والرومان –ص91, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 213 و 343, و د. لطفي عبد الوهاب يحيى – دراسات في العصر الهلنستي: أبعاد العصر الهلنستي, دولة البطالمة في مصر –ص316, و هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – ص52, و د. عبد المجيد محمد الحفناوي – أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – ص 130, و د. فاضل كاظم حنون – القضاء في مصر القديمة إبان عصر البطالمة 321–30 ق.م – ص 383, و د. محمود السقا – فلسفة وتاريخ القانون المصري – دار النهضة العربية – القاهرة – 1994– ص 88

[128] د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 207, و د. يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – ص 22

[129] د. زكي علي– الإسكندرية في عهد البطالمة والرومان – ص 9, و د. إيمان عبد العزيز – الرموز المصرية لألوهية الملوك البطالمة: حدود الدعاية ومجالات التأثير –ص 806 وما بعدها, و و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 178, و د. إبراهيم نصحي – مظاهر التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – ص 9

ثم أنشأ الملك البطلمي "بطليموس الثاني" عبادة الإلهة "ديمتر"[130]، كما عُرفت في المجتمع البطلمي عبادات لآلهة إغريقية أخرى مثل "أبولو" و"ليتو" و"أرتيميس" و"كوري" و"أفروديت"[131]، إلى جانب الإله "ديونيسوس"، الذي أُطلق اسمه على المسرح الديونيسي في الإسكندرية (المسرح اليوناني)[132]. وبذلك اتسمت الحياة الدينية في مملكة مصر البطلمية بتعدد الآلهة والمعبودات، مع وجود مفهوم ديني وسياسي جامع تمثل في تقديس شخص الحاكم، وإضفاء طابع ديني على سلطته، ووجوب طاعته وإظهار الولاء له. [133]

كذلك كان الملك البطلمي – شأنه في ذلك شأن الملك في عهد مملكة مصر القديمة – المسؤول الأول عن الشؤون الدينية، والرئيس الأعلى لجميع الكهنة في مصر، وظل الكهنة يمثلون الملك في ممارسة الشعائر والطقوس الدينية وأدائها باسم الملك البطلمي، وتحت رعايته، ووفقًا لأوامره[134]، لذلك كان يُشترط في شاغل المنصب العام إظهار الولاء الديني للملك البطلمي، باعتباره حاكم الدولة وممثلًا للسلطة الدينية فيها، سواء أكان من البطالمة أم من المصريين. وقد استند ذلك إلى قاعدة مفادها: **(اعبد ما شئت، ومتى وكيف شئت،**

---

(130) د. إبراهيم نصحي– دراسات في تاريخ مصر في عهد البطالمة – ص 18

(131) Antoni hermary- Sculptures déliennes -École française d'Athènes – paris – 1996- p 208

و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 335

(132) د. عزت زكي حامد قادوس – آثار الإسكندرية القديمة – ص65, و ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني–ص 340 و423

(133)د. محمد عواد حسين – الإقطاعات العسكرية في مصر البطلمية (1) – ص 22, و د. محمود السقا – تاريخ النظم الاجتماعية والقانونية – ص 153, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 422

(134)Jan B.Vernant –Le origins de la pensee grecque- P.U.F publisher-Paris-1988-p23

و د. سليم حسن – مصر القديمة: من أواخر عهد بطليموس الثاني إلى آخر عهد بطليموس الرابع – الجزء الخامس عشر –ص 2, و سيرج سونيورن – كهان مصر القديمة – ترجمة د. زينب الكردي – مراجعة د. أحمد بدوي – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1975 – ص 39و40, و د. سليم حسن – موسوعة مصر القديمة: الإسكندر الأكبر وبداية عصر البطالمة في مصر – الجزء الرابع عشر – ص 65, و جيمس بيكي – الآثار المصرية في وادي النيل – الجزء الأول: من القاهرة والدلتا حتى منطقة سقارة – ترجمة / لبيب حبشي وشفيق فريد – مطابع النجوى – القاهرة – 1993م– ص 312, و أندريه إيمار وجانين أوبواية – موسوعة تاريخ الحضارات العام: الشرق واليونان القديمة – ص 432, و د. السيد عبد الحميد فودة – نظم القانون المصري قبل الفتح الإسلامي – القسم الأول – ص 96

ولكن عليك أن تطيع الملك البطلمي طوال الوقت، شئت أم أبيت)[135]. ومن ثم، احتفظ نظام المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية بالطابع الديني الذي أضفاه الملوك البطالمة وكهنتهم على هذا النظام، بما عزز ارتباط شاغلي المناصب العامة بالسلطة الملكية وأكد ضرورة الولاء لها.

الخاتمة:

يتضح من خلال دراسة شروط ومعايير تولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية أن نظام الإدارة العامة البطلمي لم يقم على معيار واحد في اختيار شاغلي المناصب العامة، وإنما استند إلى مجموعة متداخلة من الشروط والمعايير التي اختلفت أهميتها باختلاف طبيعة المنصب ودرجته ومتطلبات الإدارة. وقد شملت هذه المعايير الولاء للسلطة الحاكمة، والكفاءة والخبرة، والتعليم، والوراثة، والسن، والجنسية، والكفاية المالية، وأداء الخدمة العسكرية، والسلامة، فضلًا عن الذكورة والانتماء الديني في بعض المناصب.

كما تبين أن الولاء للسلطة البطلمية والكفاءة في أداء المهام الإدارية كانا من المعايير المهمة في شغل عدد من المناصب، ولاسيما المناصب ذات الطبيعة المالية والإدارية المتخصصة، إلا أن ذلك لم يمنع وجود تمييز نسبي في توزيع المناصب، إذ حظي العنصر اليوناني بمكانة بارزة في المناصب العليا ومواقع الإدارة المركزية، بينما شارك المصريون في عدد من المناصب، ولاسيما المناصب المحلية والدينية، مع تفاوت فرصهم في الوصول إلى المناصب العليا.

وأظهرت الدراسة كذلك أن الانتماء العرقي لم يكن معيارًا ثابتًا ينطبق على جميع المناصب وفي جميع الفترات، وإنما تأثر بطبيعة المنصب ومكانته ومتطلبات السلطة البطلمية، كما أن الحاجة إلى أصحاب الخبرة والكفاءة أسهمت في إتاحة المجال أمام بعض المصريين لشغل مناصب إدارية متى توافرت فيهم الشروط المطلوبة. ومن ثم، اتسم النظام الإداري في مملكة مصر البطلمية بالتداخل بين الاعتبارات السياسية والإدارية والاجتماعية، فلم يكن اختيار شاغلي المناصب العامة قائمًا على الكفاءة وحدها، ولا على الأصل العرقي

(135) د. السيد رشدي محمد – المعبودة نيوتيرا في العصرين الهلينستي والروماني – مجلة كلية الآداب بجامعة بنها – القليوبية – ع 25- ج 2- 2012م – ص 1102

وحده، وإنما جاء نتيجة تفاعل مجموعة من المعايير التي فرضتها طبيعة الدولة البطلمية وتركيبتها السكانية والسياسية.

وعليه، يمكن القول إن نظام تولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية عكس طبيعة المجتمع والدولة في تلك المرحلة، حيث اجتمعت فيه عناصر يونانية ومصرية، وتداخلت الاعتبارات السياسية مع المتطلبات الإدارية والاجتماعية والدينية. وقد أسهم هذا التداخل في تشكيل جهاز إداري اتسم بالتنوع والتدرج، مع استمرار الأفضلية النسبية للعنصر اليوناني في مستويات الإدارة العليا، إلى جانب استمرار مشاركة المصريين في مختلف مستويات الإدارة وفقًا لطبيعة المنصب والشروط المرتبطة به.

نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- كان الولاء السياسي للسلطة البطلمية شرطًا جوهريًا في شغل المناصب العليا.
- احتكر اليونانيون أغلب المناصب العامة القيادية خاصة في الإدارة المركزية والمالية والعسكرية.
- شارك المصريون في عدد من المناصب، لا سيما على المستوى المحلي والديني.
- لعبت الكفاءة والخبرة دورًا مهماً ، خاصة بالنسبة للمناصب المالية والإدارية المتخصصة.
- اتسم النظام الإداري البطلمي بازدواجية ثقافية وإدارية بين الطابع اليوناني والمصري.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم عدد من التوصيات، من أبرزها:

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المتخصصة حول شروط تولي المناصب العامة في مملكة مصر البطلمية، مع التركيز على اختلاف هذه الشروط باختلاف طبيعة المنصب ودرجته.

- التوسع في دراسة دور الكفاءة والخبرة في اختيار شاغلي المناصب العامة، وبيان مدى تأثيرهما في الوصول إلى المناصب الإدارية والمالية المتخصصة.
- إجراء دراسات أكثر تفصيلًا حول مشاركة المصريين في الجهاز الإداري البطلمي، وعدم الاقتصار على دراسة المناصب العليا، مع الاهتمام بالمناصب المحلية والدينية والإدارية بمختلف مستوياتها.
- إعادة دراسة طبيعة العلاقة بين الأصل العرقي وتولي المناصب العامة، من خلال التمييز بين ما كان يمثل قاعدة عامة وما ارتبط بمناصب أو فترات تاريخية محددة.
- الاهتمام بدراسة الوثائق البردية والنقوش والمصادر الأدبية والتاريخية بوصفها مصادر أساسية للكشف عن المعايير الفعلية التي حكمت اختيار شاغلي المناصب العامة.
- إجراء دراسات مقارنة بين النظام الإداري في مملكة مصر البطلمية والنظم الإدارية التي سبقتها أو لحقتها، بهدف تحديد أوجه الاستمرار والتغير في شروط تولي المناصب العامة.
- دراسة أثر الولاء للسلطة الحاكمة في تشكيل الجهاز الإداري البطلمي، وبيان مدى تداخله مع اعتبارات الكفاءة والخبرة والمكانة الاجتماعية.
- التوسع في دراسة المناصب الدينية والإدارية التي شغلها المصريون، للكشف عن مدى ارتباط المشاركة في الإدارة البطلمية بالانتماء الديني أو الاجتماعي أو العرقي.
- الاهتمام بدراسة مشاركة المرأة في المناصب العامة والدينية خلال العصر البطلمي، وبيان طبيعة المناصب التي أتيح لها توليها والشروط المرتبطة بذلك.
- الإفادة من الدراسات الأثرية والبردية الحديثة في إعادة تقييم طبيعة الجهاز الإداري البطلمي، وتكوين صورة أكثر دقة عن توزيع المناصب بين مختلف الفئات السكانية في مملكة مصر البطلمية.

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 التقاء الحضارتين المصرية والإغريقية في عهد البطالمة – المجلة التاريخية المصرية – القاهرة – مج 2 – ع 1 – شهر مايو – 1949م.
- 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 – 2014 م.
- أحمد غانم حافظ – الحصانة الملكية: أحد أشكال العلاقة بين الفرد والدولة في مصر البطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – ع 24– 2007م.
- احمد محمد أبو عوف – عبقرية الحضارة المصرية القديمة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1999م.
- ألفرد زيمرن – الحياة العامة اليونانية: السياسة والاقتصاد في أثينا – ترجمة / عبد المحسن الخشاب – مراجعة / أمين مرسي قنديل – تقديم / أحمد عثمان – المجلس الأعلى للثقافة – القاهرة – 2007م.
- إلين ج.هوايت – أعمال الرسل – ترجمة / إسحاق فرج الله – دار الشرق الأوسط للطبع والنشر – بيروت – 1987م.
- 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 – 2002م.
- 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– 2005م.
- باسم سمير الشرقاوي – كهنوت منف حتى بداية العصر البطلمي – مجلة المقتطف المصري – مؤسسة الدراسات التاريخية – القاهرة – الإصدار الأول – س3 – ع 6– أكتوبر– 2011م.
- ج. ف دبسون – خطباء اليونان – ترجمة / أمين سلامة – مراجعة محمد صقر خفاجة ومحمد مندور – ع 6– مجلة الكتاب العربي – مصر – 1964م.
- جان بيار فرنان – أصول الفكر اليوناني – ترجمة ومراجعة / نخلة فريفر – مجلة العرب والفكر العالمي – لبنان – ع 4– فصل الخريف –1988م.
- 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 – 1965م.
- 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 هلبل – الكهنة المصريين مع البطالمة – ترجمة وتلخيص / مصطفى كمال عبد العليم – مجلة مركز الدراسات البردية 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.
- 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)– 2013م.

- سعيدي 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 –1999م.
- 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 – 2000م.
- 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 – القليوبية – ع 25– ج 2– 2012م.
- السيد عبد الحميد فودة – نظم القانون المصري قبل الفتح الإسلامي – القسم الأول – بدون دار نشر – القاهرة – 2002م.
- سيد محمود القمني – رب الثورة أوزيريس وعقيدة الخلود في مصر القديمة – الطبعة الأولى – دار فكر – القاهرة – 1988م.
- سيرج سونيورن – كهان مصر القديمة – ترجمة / زينب الكردي – مراجعة أحمد بدوي – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1975م.

- شحاتة محمد إسماعيل – من أوراق بطليموس الناسك الإغريقية في سيرابيوم منف – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – ع3–1996م.
- شفيق شحاتة – تاريخ القانون الخاص في مصر –الطبعة الثالثة – المطبعة العالمية – القاهرة – 1951م.
- صاحب عبيد الفتلاوى – تأريخ القانون – الطبعة الأولى – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع – الأردن –1998م.
- 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 – 2001م.
- عاصم أحمد حسين – حق اللجوء للمعابد وتدهور الحياة الاقتصادية في مصر البطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج4 –1987م.
- عاصم حسين – إجراءات وقرارات بطلمية – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج 3 –1986م.
- عبد الرحمن الرافعي – تاريخ الحركة القومية في مصر القديمة من فجر التاريخ إلى الفتح العربي – الطبعة الأولى– دار المعارف – القاهرة – 1963م.

- عبد السلام الترمانيني – الوسيط في تاريخ القانون والنظم الاجتماعية – جامعة حلب– سوريا – 1990م.
- عبد المجيد الحفناوي – تاريخ القانون المصري (مع دراسات في نظرية الحق والقانون الروماني)– دار الهدى للمطبوعات – الإسكندرية – 1991م.
- عبد المجيد محمد الحفناوي – أسس التنظيم القضائي والقانوني في مصر خلال العصرين البطلمي والروماني – مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية – كلية الحقوق – جامعة الإسكندرية – س6–ع1–1974م.
- عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ القانون (مع دراسات في نظرية الحق والقانون في القانون الروماني) – دار الهدى للمطبوعات – الإسكندرية – 1991م.
- عبد المجيد محمد الحفناوي – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – دار الهدى للمطبوعات – القاهرة – 1964م.
- عبد المنعم إبراهيم البدراوي – التطور التاريخي للقانون عبر المؤسسات والأحداث الاجتماعية – مطبعة النجاح الجديدة – الدار البيضاء بالمغرب – 1980م.
- عزت زكي حامد قادوس – آثار الإسكندرية القديمة – الطبعة الثانية – منشأة المعارف – الإسكندرية – 2000م.
- عزت قرني – آثينا والفلسفة – مجلة عالم الفكر – ع 2– مج 38– ديسمبر – 2009م.
- 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.
- 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 – 2014م.
- فتحي المرصفاوي – تاريخ القانون المصري (دراسة تحليلية للقانونين الفرعوني والبطلمي) – دار الفكر العربي– القاهرة –1978م.
- فردريك نيتشة – الفلسفة في العصر المأساوي الإغريقي – ترجمة سهيل القش – الطبعة الأولى – المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع –لبنان – 1983م.
- فوزي عبد الرحمن الفخراني – تاريخ اليونان وآثاره عندنا – مجلة رسالة المعلم – الأردن– مج2– ع 3 – شهر كانون الثاني – شباط –1969م.
- فوزي مكاوي – 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 –1996م.
- 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.
- لطفي عبد الوهاب يحيي – دراسات في تاريخ مصر – ج 1 – عصر البطالمة – مركز التعاون الجامعي – الإسكندرية – 1981م.
- محمد جمال عيسى – تاريخ القانون في مصر في العصور القديمة – دار النهضة العربية – القاهرة – 1995م.
- محمد جميل بيهم – المرأة في التاريخ والشرائع – بدون دار نشر – بيروت – 1921م.
- محمد شفيق غربال – تكوين مصر عبر العصور – الهيئة المصرية العامة للكتاب– القاهرة – 1990م.
- محمد صقر خفاجة – المرأة في الأدب اليوناني – مجلة الكاتب – القاهرة – ع6– يوليو –1962م.
- محمد عبد الرحمن مرحبا – المسألة الفلسفية – الطبعة الثالثة – منشورات عويدات – بيروت – 1988م.
- محمد عبد الغني – السياسة الآثينية في القرن الخامس قبل الميلاد بين الازدهار والانكسار – مجلة عالم الفكر – ع 2 – مج 38– شهر ديسمبر – 2009م.
- محمد عبد الهادي الشقنقيري – مذكرات في تاريخ القانون المصري: يشتمل على مصر الفرعونية, مصر البطلمية, مصر الرومانية, مصر الإسلامية – دار الفكر العربي – القاهرة – 1977م.

- محمد علي الصافوري – فكر أرسطو القانوني – مجلة العلوم القانونية والاقتصادية –كلية الحقوق – جامعة عين شمس – القاهرة– مج 35– ع 2 –1993م.
- محمد عواد حسين – الإقطاعات العسكرية في مصر البطلمية (1) – المجلة التاريخية المصرية – القاهرة – مج 2– ع 2 – شهر أكتوبر –1949م.
- محمد محسوب عبد المجيد – العدالة وأثرها في الشرائع القديمة – مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق جامعة المنوفية – شبين الكوم– مج 13 – ع 25– 2004م.
- 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 – 2015م.
- 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 – 1975م.
- 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.
- هـ . آيدرس بل – مصر من الإسكندر الأكبر حتى الفتح العربي: دراسة في انتشار الحضارة الهيلينية واضمحلالها – تعريب / عبد اللطيف أحمد علي – دار النهضة العربية – بيروت –1973م.
- هارولد إدريس بل – الهيلينية في مصر من الإسكندر الأكبر إلى الفتح العربي – ترجمة/ زكي علي –دار المعارف – القاهرة – 1948م.
- هشام صادق وعكاشة عبد العال – تاريخ التنظيم القانوني والاجتماعي – الدار الجامعية – الإسكندرية –1987م.
- هشام على صادق وعكاشة محمد عبد العال – تاريخ النظم القانونية والاجتماعية – الدار الجامعية – بيروت –1988م.
- هوميروس – الإلياذة – ترجمة / عنبرة سلام الخالدي – دار المعارف – القاهرة– 1947م.
- وائل حمدي – الدعاية السياسية والدينية لأرسينوي الثانية (دراسة وثائقية) – مجلة مركز الدراسات البردية والنقوش – جامعة عين شمس – القاهرة – مج 28– ج 1– 2011م.

- ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الأول من المجلد الثاني – ترجمة / محمد بدران – مطابع الدجوي – القاهرة –1970م.
- ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثاني من المجلد الثاني– ترجمة / محمد بدران – دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع – بيروت – 1971م.
- ول وايريل ديورانت – قصة الحضارة: حياة اليونان – الجزء الثالث من المجلد الثاني – ترجمة / محمد بدران – دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع – بيروت –1971م.
- يسري دعبس – الإسكندر الأكبر والإسكندرية: رؤية للتأثير والتأثر بين الثقافتين اليونانية والمصرية القديمة – بدون دار نشر – عام 1996م.

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 – Amestrdam – 1996.
- Jan B.Vernant –Le origins de la pensee grecque– P.U.F publisher–Paris–1988.

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

اثر 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 رابح / , معهد فنون المعارف العالي للتدريب و اللغات/ المملكة العربية السعودية .

المستخلص :

هدفت الدراسة الى التعرّف على أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بمستشفى مدني التعليمي ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وشمل مجتمع الدارسة 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 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 .

DAN JOURNAL
OF EDUCATIONAL AND HUMANITARIAN STUDIES AND RESEARCH

مجلة دان العلمية المحكمة للدراسات والبحوث الإنسانية

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 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 وفاعليتها التنظيمية ، التي يتوقف عليها بقائها واستمرار نشاطها . فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة ، حيث تساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته 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 اكثر 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 (اغلى 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.

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:

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 مدنى.

منهج الدارسة:

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.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

اولا : 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 أخري " [136].

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 علي هذا التقييم وصف الفرد لمستوي الكفاية أو جدارة ، أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد جداً، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً ...) " [137].

و أيضاً عُرف بأنه " قياس كفاءة الأداء لفرد ما والحكم عليه وعلي قدراته واستعداده للتقدم " [138].

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 " .

(136) صلاح الدين عبدالباقي , إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية (مصر : الدار الجامعية للنشر , 2005) ص 285 .
(137) عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية (مصر – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2006) ص 261 .
(138) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية (مصر – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003) ص 294 .

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 عمليه 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 إلي عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدي كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " [139] .

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 " [140].

(139) يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبدالحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل " (الأردن – عُمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006) ص 226 .
(140) خالد عبدالرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " (الأردن – عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2005) ص 199 .

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 إلي تطوير الأداء ، و إصلاحه و التغلب علي المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية [141].

(141) طاهر محسن منصور العالي ، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل " (الأردن – عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2007) ص 53 .

أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات بناء علي 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 علي التقدم .
4. دفع المديرين إلي تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتي يمكنهم التوصل إلي تقييم سليم و موضوعي لأداء مرؤوسيهم .
5. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين للتعرف علي مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .
6. وعلي مستوي الفرد فهو يدفع العاملين إلي العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتي يتمكنوا من الحصول علي احترام و تقدير رؤسائهم .
7. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار[142] .

(142) خالد عبدالرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، مرجع سبق ذكره ص 201 .

8. يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدي احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء علي ذلك [143] .

إن المؤسسات الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي علي 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 علي تصوراته الخاصة.

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

(143) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية – الطبعة الأولي (الأردن – عُمان : دار أسامة للنشر و التوزيع : 2008) ص 271 .

وقد مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط 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 علي 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 علي أهمية تصميم الوظائف ، فاستعملت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء .

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

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[144]:

1- تشتمل 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.

([144]) فؤاد غضبان ،**جغرافية الخدمات** ،(عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، 2020م) ، ص ص 79-80.

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 معا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمات فيما يلي[145]:

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.

([145]) 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.

أهداف جودة الخدمات:

أهداف جودة الخدمات :

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 رضاءهم ،هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي[146] :

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 .

5- **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[147]:

1 -الوقت Time: كم ينتظر المستهلك .

([146]) أسامة النجـار ،**الإدارة العامة** ، (كوبنهاجن: الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2010م) ، ص ص350-351 .
([147]) محمد عبد الوهاب ،**ادارة الجودة الشاملة** ، (عمان: دار اليازوري ، 2005م) ، ص 14-16.

2-دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد .

3-التمام Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل

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.

ثالثا: 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 هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئا إضافيا 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 عملا روتينيا 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 مكامن 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.

واوصي 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 المعرفة 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.

2- دراسة بحر وعبد الواحد (2011م):

هدفت الدراسة إلى البحث عن2 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

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 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.

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 اقسام علي عمليات تقييم الاداء الحديثة، واستخدام نتائج التقييم في قرارات فعالة لزيادة اهتمام العاملين بنتائج التقييم.

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 360درجة 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 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

المستشفيات الحكومية جاءت بدرجة متوسطة. بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي ً وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائيا في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية.

أوصت الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء والتي تركز علي 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

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.

اوصت 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.

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%)، وهنالك (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 لابد من توفرها والتحري عنها قبل تطبيق الأداة أو استخدامها وإن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار القادر على قياس الظاهرة قيد البحث والدراسة.

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)

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

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

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: هنالك أثر لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المستشفى:

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 بأنهنالك 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)

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):

جدول رقم **(6)**

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

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

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 بأنهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبات تقييم الأداء وجودة الخدمة في مستشفى ود مدنى

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- ملائمة المظهر العام للمستشفى لطبيعة الخدمات المقدمة.

ج- الاستعداد الدائم لمساعدة المرضى وذلك من خلال الحرص على تقديم الخدمة الصحية بشكل صحيح ومن المرة الأولى.

2- هنالك علاقة ايجابية بين رضا العميل وجودة الخدمة تتمثل في الاتي:

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 الاتي:

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 ودمدني التعليمي بالآتي:

1- الحرص على تقديم الخدمة الصحية بشكل صحيح ومن المرة الأولى.

2- سرعة الرد على شكاوي المرضى وتوفر 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.

6- إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

قائمة المراجع :

(1) صلاح الدين عبدالباقي – إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية (مصر : الدار الجامعية : 2005)ص 285 .

(2) عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية (مصر – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2006) ص 261 .

(3) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية (مصر – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003) ص 294 .

(4) يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبدالحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل " (الأردن – عُمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006) ص 226 .

(5) خالد عبدالرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " (الأردن – عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2005) ص 199 .

(6) طاهر محسن منصور العالي ، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل " (الأردن – عُمان : دار وائل للنشر و التوزيع : 2007) ص 53 .

(7) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية – الطبعة الأولي (الأردن – عُمان : دار أسامة للنشر و التوزيع : 2008) ص 271 .

([8]) فؤاد غضبان ،**جغرافية الخدمات** ،(عمان : دار اليازوري العلمية للنشر ، 2020م) ، ص 79–80.

([9]) 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.

([10]) أسامة النجار ،**الإدارة العامة** ، (كوبنهاجن: الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2010م) ، ص ص350–351

([11]) محمد عبد الوهاب ،**إدارة الجودة الشاملة** ، (عمان: دار اليازوري ، 2005م) ، ص 14–16.