



The Reality of Implementing Islamic Values and Their Role in Enhancing Institutional Performance

Efficiency: An Exploratory Study of the Kawader Platform in the State of Qatar

Fayez Maazi J Alshammari *

fayezum2023@gmail.com

Dr. Azian bin Madun **

azianm@um.edu.my

Dr. Majid Fawzi Mohammed Abu Ghazalah ***

majed@um.edu.my

Abstract

The study investigated the influence of Islamic values on performance efficiency within the “Kawader” platform, emphasizing their role in empowering human resources and sustaining high performance. Employing a qualitative design, semi-structured interviews were conducted with ten experts and specialists to examine the conceptualization of Islamic values, their integration into administrative practices, and their impact on organizational outcomes. Findings revealed that Kawader has transformed from a basic job-posting site into an AI-driven ecosystem linking national talent with opportunities across public and private sectors, with Islamic values serving as a foundational element embedded in its culture, strategies, and services. These values were shown to play structural, developmental, and service-oriented roles rather than functioning as mere religious rhetoric. The study recommended creating a dedicated “Values” (Qiyam) sub-portal featuring interactive content, success stories, and non-material incentives such as electronic certificates of appreciation to reinforce integrity and excellence among employees.

Keywords: Islamic Values, Performance Efficiency, Kawader Platform, Achieving Goals.

* PhD scholar in Management and Organization, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

** Senior Lecturer in Management, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

*** Senior Lecturer in Management, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

Cite this article as: Al-Shammari, F. M. Madouni, A. Abu Ghazalah, M. F. M. (2026). The Reality of Implementing Islamic Values and Their Role in Enhancing Institutional Performance Efficiency: An Exploratory Study of the Kawader Platform in the State of Qatar, *Journal of Arts*, 14(3), 671 -700 <https://doi.org/10.35696/fj8h2e24>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



واقع تطبيق القيم الإسلامية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة استكشافية على منصة كوادر (الرقمية) في دولة قطر

د. أزيان بن مدوني**

azianm@um.edu.my

فايز مَعَزِي الشمري*

fayezum2023@gmail.com

د. ماجد فوزي محمد أبو غزالة***

majed@um.edu.my

الملخص

تناولت الدراسة أثر القيم الإسلامية على كفاءة الأداء في منصة كوادر انطلاقاً من الحاجة الماسة للقيم الإسلامية التي تمكن الموارد البشرية بصورة صحيحة لضمان كفاءة الأداء، وهدفت إلى تحديد مفاهيم: القيم الإسلامية وكفاءة الأداء ومنصة كوادر، والتعرف على تطبيق القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية في منصة كوادر، واستكشاف مدى تأثير توظيف القيم الإسلامية في منصة كوادر على كفاءة الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي بإجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية عددها (10) من الخبراء والمتخصصين؛ وكشف الدراسة أن منصة كوادر تحولت من مجرد موقع لنشر الوظائف إلى منظومة متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، بهدف ربط الكفاءات الوطنية بفرص العمل في القطاعين العام والخاص، وأن القيم الإسلامية ليست مجرد وعظ عابر ولا توجه ديني شخصي، بل هي ركيزة أساسية في منصة كوادر، وتتداخل في صميم السلوك والممارسات والخطط والثقافة التنظيمية داخل منظمة كوادر، ولها دور بنوي وتنموي وخدمي. وأوصت الدراسة بإنشاء بوابة إلكترونية فرعية داخل المنصة بعنوان "قيم"، تحتوي على محتوى رقمي تفاعلي (مقاطع فيديو، رسائل توعوية، قصص نجاح) تُبرز نماذج عملية لموظفين قطريين تميزوا بالأمانة والإتقان، مع تقديم حوافز معنوية (كشهادات تقدير إلكترونية) للموظفين الملتزمين بهذه القيم.

الكلمات المفتاحية: القيم الإسلامية، كفاءة الأداء، منصة كوادر، تحقيق الأهداف.

* طالب دكتوراه في الإدارة والتنظيم، قسم الإدارة والمالية الإسلامية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

** محاضر أول في الإدارة، قسم الإدارة والمالية الإسلامية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

*** محاضر أول في الإدارة، قسم الإدارة والمالية الإسلامية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

للاقتباس: الشمري، ف. م.، مدوني، أ. أبو غزالة، م. ف. م. (2026). واقع تطبيق القيم الإسلامية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء

المؤسسي: دراسة استكشافية على منصة كوادر (الرقمية) في دولة قطر، مجلة الآداب، 14 (3)، 671-700

<https://doi.org/10.35696/fj8h2e24>



المقدمة

الإدارة في جوهرها رسالة إنسانية سامية تهدف إلى تنظيم الجهود وتنسيق الموارد لتحقيق أهداف المجتمعات وضمن رفاهيتها؛ وفي قلب هذا الكيان المعقد تقف الإدارة الإسلامية بما تحمله من قيم ومبادئ كنسقي فكري وتطبيقي متكامل. وفي عالم يشهد تحولات متسارعة على كافة الأصعدة وفي ظل المنافسة الشديدة؛ تبرز كفاءة الأداء المؤسسي كضرورة لاستدامة المؤسسات ومواجهة المستجدات، في هذا الإطار، تولي دولة قطر كفاءة الأداء المؤسسي اهتماماً كبيراً انطلاقاً من قيمها الأصيلة المستمدة من القيم الإسلامية.

ومن أهم المؤسسات القطرية التي تمثلت فيها القيم الإسلامية وانعكست بأثر إيجابية على كفاءة الأداء (منصة كواد)، حيث أنشأت دولة قطر ديوان الخدمة المدنية، وأطلقت منصته الخاصة على شبكة الإنترنت (منصة كواد)، وكان لهذه المنصة الدور المهم والاستثنائي في دعم توجه دولة قطر للاعتماد على العنصر البشري وتطويره؛ لضمان الوصول إلى العناصر البشرية الباحثة عن عمل، والعمل على تمكينهم من تحقيق تطلعاتهم وبناء مستقبلهم.

من هذا المنطلق، تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق القيم الإسلامية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة استكشافية على منصة كواد (الرقمية) في دولة قطر؛ وذلك لتحليل مدى اعتماد القيم في منصة كواد، وأثارها الإيجابية على كفاءة الأداء المؤسسي.

إشكالية الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية مركزية تتلخص في ضرورة الحاجة الماسة للقيم الإسلامية التي تمكن الموارد البشرية بصورة صحيحة لضمان كفاءة الأداء، حيث أفادت التقارير وجود فجوة بين تطور المنصات الرقمية ومستوى جودة الخدمة الفعلية، وبحسب تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021)، فإن ما يقارب 60% من تباين جودة الخدمات العامة يُعزى إلى عوامل بشرية وتنظيمية. مما يؤكد الحاجة إلى القيم الإسلامية بما لها من آثار مباشرة على العوامل البشرية والتنظيمية، وعلى كفاءة الأداء كمخرج نهائي للمؤسسات.

أسئلة الدراسة

- ما الإطار المفاهيمي للقيم الإسلامية وكفاءة الأداء ومنصة كواد؟
- ما واقع تطبيق القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية داخل منصة كواد؟
- كيف تسهم القيم الإسلامية في تعزيز كفاءة الأداء في منصة كواد؟

أهداف الدراسة

- تحديد الإطار المفاهيمي للقيم الإسلامية وكفاءة الأداء ومنصة كواد.
- التعرف على مدى تطبيق القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية في منصة كواد.
- استكشاف دور توظيف القيم الإسلامية في منصة كواد على كفاءة الأداء.

أهمية الدراسة

- دراسة حالة معمقة لمنصة "كواد" كتجربة رائدة تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والقيم الإسلامية.
- تقييم مدى توظيف منصة كواد للقيم الإسلامية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء في المؤسسات.
- استكشاف الآثار الإيجابية التي تعود على كفاءة الأداء من توظيف القيم الإسلامية داخل المؤسسات.
- تقديم توصيات عملية لكيفية توظيف القيم الإسلامية في تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة.



الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (Kareem, 2025) الدور المعدل لأخلاقيات العمل الإسلامية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي داخل مؤسسات الأعمال. ومن خلال استخدام المنهج الكمي والاستبانة وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامية تعزز أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات ذات المرجعية القيمية الإسلامية في الممارسات الإدارية تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والتعاون والإنجابية، وكفاءة الأداء.

وركزت دراسة (Badar, 2024) على أثر أخلاقيات العمل الإسلامية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات القطرية، مع التركيز على متغير وسيط تمثل في دور مناخ العلاقات الوظيفية في تعزيز هذه العلاقة بين الأخلاقيات والأداء، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، مع تحليل البيانات بنموذج المعادلات الهيكلية، وكشفت النتائج أن أخلاقيات العمل الإسلامية تؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي، كما يساهم مناخ العلاقات الوظيفية في تعزيز هذا الأثر، وهذا يؤكد فرضية الدراسة الحالية أن القيم الإسلامية تؤثر إيجابياً في رفع كفاءة الأداء واستدامة وفاعلية المؤسسات.

في نفس السياق ركزت دراسة (آل فرج الله، 2024م) على أثر القيم الإسلامية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الإدارات المحلية في محافظة البصرة، ومقارنة القيم الإسلامية مع القيم الأخرى (الحضارية، التنظيمية، الإدارية) وأثرها الفعّال في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة مكونة من 20 سؤالاً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم الإسلامية تساعد على تركيز الفرد وتطهير داخله، وتنمية السلوكيات التطوعية والمواطنة التنظيمية، وتعزيز الثقة بين الموظفين ورفع مستوى التعاون، وأكدت على أهمية القيادة الملتزمة بالقيم الإسلامية في دفع الموظفين للمبادرات التطوعية؛ وبينت وجود ارتباط إيجابي بين القيم الإسلامية (مثل الصدق، الإيثار، التسامح) وزيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

بينما دراسة (الشمري، 2023) هدفت للتعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها: (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي بتصميم استبيان، أجابت عليه عينة عشوائية من الموظفين الإداريين، في هيئة الهلال الأحمر السعودي، فرع جدة، الذين بلغ عددهم: (44)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة، ووجود أثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (الإقناع) على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة، ووجود أثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة.

وقد تناول (غريب وآخرون، 2022م) القيم الدينية وعلاقتها بالانضباط المهني لدى موظفي الإدارة بمقر ولاية الجلفة، بهدف اكتشاف العلاقة الارتباطية بين القيم الدينية والانضباط المهني لدى الموظفين الإداريين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي والمقارن)، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة الكلي المكون من جميع الموظفين الإداريين في مقر ولاية الجلفة، البالغ عددهم 250 موظفاً، وتم اختيار 80 موظفاً بشكل عشوائي (49 ذكور، 31 إناث) كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيم الدينية والانضباط المهني، وأن القيم الدينية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الانضباط المهني، مما يدعم ضرورة تعزيز هذه القيم في بيئة العمل، وأن الفروق بين الجنسين أو سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على الانضباط المهني، مما يشير إلى أن القيم الدينية عامة ومشتركة بين جميع الموظفين.

فيما تناول (الجني، 2022م) القيم الأخلاقية الإسلامية وتأثيرها على السلوك الاستهلاكي، وذلك بهدف تحديد أهم القيم الأخلاقية الإسلامية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي، وتحليل الآليات التي من خلالها تؤثر هذه القيم على قرارات المستهلك المسلم (في الشراء، الإنفاق، الادخار، الاستثمار)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنباطي، وأكدت الدراسة أن القيم الإسلامية (كالفنعة، الزهد غير المانع من الكسب، الاعتدال) تؤكد على أن الاستهلاك ليس غاية في ذاته، بل وسيلة لتحقيق العبودية لله وإعمار الأرض؛ كما أن القيم الإسلامية تحول دون الوقوع في برائن "الثقافة الاستهلاكية" التي تخلق حاجات وهمية وتجعل الشراء لذة ووسيلة للتعبير عن الذات، مما يؤدي إلى الإسراف والتبذير، وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية قوية: فكلما ارتفع مستوى الالتزام بالقيم الأخلاقية الإسلامية، انخفضت مظاهر السلوك الاستهلاكي غير الرشيد (الشراء التلقائي، التقليد الأعمى، الاستجابة للإعلانات المضللة).

تعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه

- أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيم والأداء المؤسسي، حيث تؤثر القيم الإسلامية إيجابياً على الأداء المؤسسي.
- أكدت الدراسات أهمية القيم الإسلامية في تحسين الممارسات الإدارية وكفاءة العاملين.
- أبرزت الدراسات الدور الإيجابي للقيم الإسلامية في تطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التطبيقية؛ حيث تناولت الدراسة الحالية منصة كواد بوصفها منصة وطنية رقمية قطرية.
- اعتمدت غالب الدراسات السابقة المنهج الكمي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية المنهج النوعي باستخدام المقابلات.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات فرعية كالسلوك الوظيفي، والاستهلاكي، والمهني، والتنظيمي، بينما ركزت الدراسة الحالية على الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع.
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- لم يقف الباحث على دراسة تناولت منصة كواد في دولة قطر.
- تقدم الدراسة تفسيراً نوعياً مع الخبراء والمتخصصين؛ ليس لمجرد وصف هذا التأثير، بل للمساهمة في استدامة التأثير وتطوير الأداء.
- تربط الدراسة الحالية بين القيم الإسلامية وكفاءة الأداء المؤسسي في بيئة رقمية حكومية في دولة قطر.
- تعالج الدراسة الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت المنصات الرقمية للتوظيف الحكومي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر الحد الموضوعي للدراسة على القيم الإسلامية، وكفاءة الأداء، ومنصة كواد؛ لبيان تأثير القيم الإسلامية على كفاءة الأداء في منصة كواد.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة في حدها الزمني على الفترة منذ إنشاء منصة كواد سنة 2020م وحتى العام الجاري 2026م.



- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة جغرافياً على دولة قطر، وتركز على منصة "كوادر" والجهات المستفيدة من خدمات كوادرها داخل الدولة، وتم اختيار منصة كوادر مجتمعاً لتطبيق الدراسة لأنها تمثل أحد النماذج المؤسسية الرقمية المرتبطة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، وعليه، لا تشمل الدراسة مؤسسات أو منصات أخرى داخل أو خارج الدولة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة في حدها الموضوعي على العاملين والمستفيدين من منصة كوادر، خاصة الفئات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها من التنمية البشرية في ضوء الإدارة الإسلامية وجودة الخدمات، ولا تمتد الدراسات إلى حالات أو قطاعات أخرى.

المبحث الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: القيم الإسلامية

يتميز المجتمع الإسلامي عن غيره من المجتمعات باعتماده على مجموعة من القيم والأخلاقيات التي تمثل الإطار التنظيمي الضابط لسلوك الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، فالدين الإسلامي بمبادئه وقواعده جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان الاجتماعية والمهنية، وتعرف القيم الإسلامية بأنها "مجموعة القواعد والمبادئ السلوكية الثابتة التي تصلح لكل زمان ومكان، وهي قواعد عامة تنطبق على جميع الأفراد وبها تقاس أعمال الإنسان، وهي المثل العليا التي لا تتغير حقائقها، وهي كذلك المبادئ الأولية والأصول الثابتة التي يجب أن تتضمنها أفعالنا لكي تكون ذات مغزى خلقي في حياتنا الاجتماعية مثل: الصدق، الأمانة، العفة، العدالة" (صليب، 1971، 50).

وتنبثق القيم الإسلامية من مصادر التشريع الإسلامي؛ وأهمها: القرآن الكريم، والسنة النبوية، والعرف السائد في المجتمعات الإسلامية، وهذه القيم هي التي تميز المجتمع المسلم، وتحافظ على المجتمع، "وتكسبه مصادر المناعة والقدرة على التعامل مع عوامل التدافع الحضاري والتكيف مع مناخ كل بيئة دون أن تفقده عناصر القوة والتميز أو تجرده عن هويته الثقافية أو تسلبه ذاتيته الحضارية" (كنعان، 2014).

كما أن القيم الإسلامية تشكل رابطاً قوياً بين الفرد والمجتمع، وتضمن هذه القيم في الوظائف المختلفة يفيد في ضبط السلوك وتحديد الاختيارات السلوكية الصحيحة، و"توجيه الفرد نحو عمل الخير؛ فالقيم لها دور في إصلاح الفرد خلقياً ونفسياً" (حدادي، 2018)، وتؤثر إيجابياً على تفكير الإنسان وسلوكه ووجدانه، وتبعده عن الخرافات والغموض، (العباصرة، 2017، ص 44) ولها دور مهم في تفعيل الرقابة الذاتية، والرغبة في الإنجاز بالصورة الصحيحة، وحسن اختيار الأهداف، دون الاعتماد على الحوافز الخارجية (صدام، 2004، ص 15)، مما ينعكس إيجابياً على سلوك الأفراد في المجتمع وفي مؤسسات الأعمال، ويزود المؤسسات برصيد اجتماعي يساهم في تحقيق كفاءة الأداء والجودة الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن أهم هذه القيم ما يأتي:

قيمة العمل: العمل محور الإنتاج والجودة والكفاءة؛ وقد جعل الإسلام العمل قيمة شرعية فأولاه اهتماماً ورفع من شأنه، قال تعالى: {إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا} [الكهف: 30]، وينظر الإسلام إلى العمل والمهنة نظرة تقدير وإجلال، ويحث على الكسب الحلال والعمل النافع، ويجعل الكسب الناتج عن جهد الإنسان وعمله من أطيب المكاسب، وقد دل على ذلك قول النبي ﷺ: « مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ، وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ » (البخاري، 1422، ح 2072).

وهذه النظرة الإسلامية للعمل كقيمة تعبدية وخطوات مستمرة لتحقيق الاستخلاف في الأرض تؤسس لمفهوم كفاءة الأداء في العمل، لأن المسلم يتعامل مع العمل كعبادة لها شروطها وضوابطها التي لا تقبل عند الله بدونها، وهذه النظرة الإسلامية تسهم بقوة في تحقيق الكفاءة في كافة الأعمال والمؤسسات.

قيمة الشورى: تمثل الشورى القيمة الأهم في جميع المؤسسات؛ وقد أسس القرآن الكريم لمبدأ الشورى؛ كما في وصف المؤمنين في قوله تعالى: {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} [الشورى:38]، والشورى تدعم كفاءة الأداء في المؤسسات لأنها تعكس التمكين والمشاركة الفعلية مما يحقق الرضا ويزيد الانضباط والإنتاجية، كما أنها تساهم في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة لاختيار أفضل القرارات وأجودها من خلال إشراك أهل الخبرة والاختصاص وجعلهم يدلون بأرائهم بحرية من أجل الوصول للقرار المناسب الذي يحقق الجودة (فيشوش، 2021)، ومن جهة أخرى توفر الشورى المرونة والتكيف مما يجعل المؤسسة "قادرة على التكيف مع المتغيرات بسرعة وبفعالية، مما يعزز كفاءة الأداء" (Al-Khalifa, 2020).

قيمة التعاون: يعد التعاون من القيم التعبدية والأخلاقية والسلوكية التي تتوقف عليها كفاءة الأداء في المؤسسات؛ وفي المنظور الإسلامي يخرج التعاون من كونه قيمة لرفع كفاءة الإنتاج في المؤسسات إلى القيمة الكبيرة المنبثقة عنه باعتباره قيمة إسلامية رفيعة، تهدف لتحقيق الإتقان والإبداع والتميز في الأعمال والوظائف المكلف بها الموظف العامل، وقد أسس القرآن الكريم لهذه القيمة (التعاون) من خلال قوله: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ} [المائدة:2]، هذا أمر شرعي يفيد الوجوب بضرورة تحقيق التعاون في جميع الأعمال والمهام، لضمان القيام بالأعمال على أتم وجه، بما يساهم في تحقيق الأهداف، ويخلق التوازن في الأداء، ويساهم في تنمية المهارات والقدرات والاستفادة منها بشكل إيجابي لتحقيق كفاءة الأداء للمؤسسة" (الكثيري، 2021، ص 2).

قيمة الإتقان: قيمة الإتقان هي القيمة الأساسية التي يترتب عليها تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء بشكل عام، والإتقان أحد المبادئ التي دعا إليها الإسلام في كل شيء، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقِنَّهُ" (أبو يعلى، 1984: 394/7) فالإتقان في العمل للوصول إلى الجودة مقصد ومطلب شرعي، وضرورة من الضروريات، بل هو واجب من الواجبات؛ لأن الذي لا يقوم الواجب إلا به فهو واجب، والإتقان يقتضي القيام بالأعمال وفق درجة عالية من الدقة، وفق معايير محددة تنظم العمل، وترتقي به لتصل لأعلى درجات الجودة والكفاءة.

قيمة الرقابة: الرقابة من منظور إسلامي تنبع من النصوص الشرعية التي تفرض على المسلم مراقبة الله تعالى في كل أقواله وأفعاله، ومن ذلك قول الله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا} [النساء:1]، والرقابة تضمن تحقيق الكفاءة كون العامل يعلم أنه مراقب من قبل الله تعالى، وأنه مسؤول عن عمله الذي يقوم به، فيؤدي الأعمال بكفاءة عالية، ويسعى جاهداً لتحقيق الجودة في العمل المكلف به (فيشوش، 2022، ص 272). ولا يتعارض تفعيل الرقابة الذاتية مع الرقابة الخارجية والمؤسسية، بل هما متكاملتان في ضبط مسارات العمل، وتقليل الهدر، وتحقيق الإنتاج بمعدلات أعلى وكفاءة أفضل.

قيمة الأمانة والمسؤولية: تعد الأمانة من أهم القيم الإسلامية التي ترتبط بتحقيق كفاءة الأداء، وقد أسس القرآن الكريم لمبدأ الأمانة في قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا} [النساء:58]، ومن أداء الأمانة حسن اختيار الموظفين حسب الشروط والإمكانات لا مجرد القرابة والوساطة. وقد عدَّ النبي صلى الله عليه وسلم إسناد الأمر لغير أهله من تضييع الأمانة. فقال: "إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ". قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: «إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» (البخاري، 1422، ح 6496).



ومن أداء الأمانة القيام بالأعمال المسندة إلى الشخص بأعلى كفاءة، وبالوقت المحدد له، وأي خلل في هذه يعد من خيانة الأمانة وتضييعها، ومن الأمانة تنبع المسؤولية على جميع العاملين كلٌّ في موقعه، قال النبي -صلى الله عليه وسلم- "ألا كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته" (البخاري، 1422، ح 893)، وينعكس التزام الأمانة على كفاءة الأداء في العمل حيث يؤدي العمل بشروطه ومواصفاته المطلوبة، مع المحافظة على موارد المؤسسة ونظامها، وبالتالي تتحقق الجودة والكفاءة داخل بنية العمل المؤسسي ويظهر ذلك على المنتجات التي تقدمها المؤسسة. (المزروع، 2025)

المطلب الثاني: كفاءة الأداء

في سياق الأداء المؤسسي يعرف الأداء بأنه: "مجموعة من الآليات المتطورة للأنظمة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها الرئيسية؛ لمساعدة العملية الإستراتيجية بشكل مستمر من خلال التحليل والتخطيط والقياس والتحكم، وإدارة الأداء على نطاق واسع، وتسهيل العمليات التنظيمية باتجاه الغير" (ابن ناصر، 2023، ص 2714) وترى (عصنون، 2022) أن الأداء "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأمد". (عباده، 2008، ص 161).

أما كفاءة الأداء فالمقصود بها مقارنة الجهد والموارد بالنتائج المتحققة من الأهداف المحددة للمؤسسة، وتتكون كفاءة الأداء في المؤسسات من: التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الفعالة، والتكنولوجيا والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، والشفافية والمساءلة، وتحفيز الإبداع والريادة (الأقرع، 2023، ص 135)، وتتأثر كفاءة الأداء في المؤسسات بعدة عوامل مختلفة، منها: المهارات والقدرات الفردية، وزيادة الرضا الوظيفي، والتنظيم والإدارة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين صنع القرار (الهيموني، 2022، ص 216)، وتقاس كفاءة أداء المؤسسات بالفعالية والكفاءة؛ وليس فقط بإنجاز الأهداف الموضوعية (العنزي، 2022، ص 7).

وتساهم كفاءة الأداء للمؤسسات في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة في مكان العمل، وتقليل الفاقد والتكاليف الزائدة (Pacheco & Coello, 2023)، إضافة إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي وتحسين العلاقات العامة في مكان العمل؛ كما أن كفاءة الأداء تستلزم كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم كشرط لتحقيق الكفاءة أولاً، ثم لمعرفة نقاط القوة والضعف من خلال التقييمات ومعالجة مواضع القصور، وتعزيز قدرات الموظفين وتطويرهم (Chi, et al., 2023)

وهناك مؤشرات رئيسية للأداء (KPIs) تساعد في وصف وقياس الأهداف المحددة، وهو أمر ضروري لضمان استمرار انتماء الأفراد للمؤسسة. (Setiawan, 2020)، وتمثل الأبعاد الرئيسة للأداء في الجوانب الآتية:

الإنتاجية: تعكس الإنتاجية قدرة الموظف على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفي الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، والإسهام في تعزيز الإنتاجية العامة للفريق أو المؤسسة، ويمكن قياس الإنتاجية بواسطة المهام والأهداف والنتائج التي حققها، كما يمكن قياسها من خلال تقييمات الأداء من قبل المشرفين أو تحليل النتائج الملموسة التي تم تحقيقها. (Deng, 2023, P. 404)

الجودة: تمثل الجودة أحد الأبعاد المهمة في كفاءة الأداء، لأن الأداء المتميز يتعلق بقدرة الموظف على تقديم العمل بجودة عالية وفقاً للمعايير المحددة ويشمل ذلك القدرة على تلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين وتحقيق معايير الجودة المطلوبة، كما يشمل الدقة في الأداء، والاهتمام بالتفاصيل، وتجنب الأخطاء والعيوب (López-Cabarcos et al., 2022).

الجودة: تمثل الجودة أحد الأبعاد المهمة في كفاءة الأداء، لأن الأداء المتميز هو القدرة على تنفيذ العمل بطريقة جيدة وفعالة وتحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الجودة. (شهاب، 2024، ص 24).

الابتكار: يتعلق هذا البعد بقدرة الموظف على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتكييف الشركة مع التغييرات المتلاحقة، ويمكن قياس الابتكار من خلال تقييم الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظف، ومدى تطبيق هذه الأفكار ونجاحها في تحسين العمليات أو تحقيق الفوائد للمؤسسة (Haryono, 2020, p. 2109).

التعلم والتطوير: "قدرة الموظف على التعلم والتطوير بُعْدٌ مهم في كفاءة الأداء، ويتعين على الموظف تحسين أدائه وتطوير مهاراته ومعرفته للمساهمة في تحقيق النجاح المستمر ومواكبة التغييرات في مجال العمل" (أبو العنين، 2024، ص 2).

ويمكن قياس التعلم والتطوير من خلال تقييم مشاركة الموظف في البرامج التدريبية، وتطبيق المهارات المكتسبة في العمل، وتقييم نتائج هذه التطويرات على أداء الموظف وكفاءته وقدرته على التعامل مع التحديات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة (أبو العنين، 2024).

المسؤولية: الشعور بالمسؤولية وتحملها أحد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي، ويمكن قياس المسؤولية من خلال تقييم الانضباط في المواعيد، ومدى استجابة الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه، ومدى تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب، ومدى الالتزام بالإجراءات والتوجيهات الداخلية (López-Cabarcos et al., 2022).

القيادة: يركز هذا البعد على قدرة الموظف بأن يكون قائداً فعالاً ومؤثراً في مجال عمله، من خلال تحفيز الآخرين وتوجيههم، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتطوير الرؤية والخطط لتحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن قياس القيادة من خلال تقييم مدى قدرة الموظف على التأثير الإيجابي على الفريق، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية بفضل قيادته، والتقييمات المتعددة من الزملاء والإدارة (Kundi, 2020).

التعاون: يعد التفاعل والتعاون مع الزملاء أحد الأبعاد المهمة في كفاءة الأداء، لأنه يعزز قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التفاعل الإيجابي وتبادل المعلومات والخبرات، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ويمكن قياس التعاون من خلال تقييم مدى مشاركة الموظف في الأنشطة الجماعية، ومدى تفاعله الإيجابي مع أعضاء الفريق، والتقييمات المتبادلة حول مستوى التعاون والتنسيق في العمل (أبو العنين، 2024).

الرضا الوظيفي: يتعلق هذا البعد بمدى رضا الموظف عن عمله والبيئة العملية، ويشمل الشعور بالرضا والإشباع الشخصي، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، والتحفيز والاهتمام المستلم من الإدارة والزملاء، ويمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال استخدام استبيانات رضا الموظفين، وتقييم مدى توفر الظروف المناسبة للعمل، والتواصل مع الموظفين لفهم مشاعرهم وآرائهم بشأن بيئة العمل (Kundi, 2020).

المطلب الثالث: منصة كواد.

برزت منصة "كوادر" كأحد الأدوات الحكومية الرائدة التي تجسد رؤية قطر الوطنية 2030؛ وتبرهن على عملية التحول الرقمي الشاملة التي تشهدها الدولة؛ فأعادت (كوادر) تشكيل أطر التوظيف والانتقاء وأسس التدريب المهني للكفاءات الوطنية؛ فلم تعد مجرد موقع إلكتروني ينشر الوظائف المتاحة؛ بل أضحت منظومة ذكية متكاملة تشكل جسراً بين الباحثين عن العمل في قطر، وبين الوظائف المتاحة في القطاعين العام والخاص، وكذلك كانت المنصة سبّاقة لمجاراة أي تقدم علمي وتكنولوجي، فاعتمدت على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وطوعتها لصالح مهمتها، محققةً بذلك أعلى مستويات الكفاءة، والنزاهة (جريدة الوطن، الموقع الرسمي).

تعد منصة «كوادر» إحدى الأدوات الرقمية الوطنية لتنسيق عمليات التوظيف، إذ تستهدف الباحثين عن عمل من القطريين وأبناء القطريين، وتتيح للجهات المختلفة عرض الفرص الوظيفية المتاحة، كما تمكن المستخدم من التسجيل



وإدخال بياناته وخبراته، والاطلاع على الوظائف والترشح للفرص المناسبة، ومتابعة مراحل طلب الترشيح إلكترونياً، فضلاً عن توفير عدد من الخدمات الإلكترونية المرتبطة بالتوظيف (ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، 2023، مادة 42-44).

وانطلقت منصة "كوادر" كمنصة وطنية شاملة تحت إشراف ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، بالتعاون مع وزارة العمل ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتم تأسيسها في عام 2021 بهدف توحيد وتنظيم عمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات الوطنية في جميع أنحاء الدولة؛ وتُعد منصة توظيف شاملة تتيح للشركات والمنظمات الاطلاع على قاعدة بيانات للباحثين عن عمل، وبالمقابل تحقق للباحث عن عمل إمكانية متابعة الشواغر المتاحة والتقدم لما يناسب مؤهلاته وخبراته (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2022؛ ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، 2023، مادة 42-44).

برزت منصة "كوادر" كأداة حكومية رائدة تعكس رؤية قطر الوطنية 2030، وتُجسّد التحول الرقمي الشامل في الدولة. فأعادت المنصة تشكيل التوظيف والتدريب المهني للكفاءات الوطنية، فلم تبق مجرد موقع لنشر الوظائف، بل تحولت إلى منظومة ذكية متكاملة تربط الباحثين عن العمل بالقطاعين العام والخاص. كما وظّفت المنصة تقنيات الذكاء الاصطناعي لخدمة مهمتها، محققة كفاءة ونزاهة عاليتين (محمد مطر، 2026).

وتوفّر منصة "كوادر" الوقت والجهد على الباحثين عن العمل والجهات الحكومية، من خلال الأتمتة والرقمنة الكاملة للإجراءات. وفي إطار وطني لإعادة بناء التوظيف الحكومي بمعايير حديثة، أُطلقت نسخة مطوّرة من المنصة تعزّز كفاءة الترشيح، وتدعم الباحثين عن عمل، وتمكّن الجهات من الوصول الدقيق إلى الكفاءات الوطنية. وبهذا، انتقلت "كوادر" من كونها مجرد منصة لعرض الشواغر واستقبال الطلبات، إلى منظومة ذكية متكاملة ترافق الباحث عن العمل منذ فهمه لقطراته، مروراً بتوجيهه نحو الفرص المناسبة، وصولاً إلى متابعته في مسارات التطوير المهني، مما يعكس تحولاً جوهرياً في مفهوم التوظيف الحكومي (محمد مطر، 2026).

تعمل منصة «كوادر» على توحيد إجراءات التوظيف وتعزيز الشفافية والنزاهة، مما يُقلل من الممارسات التقليدية ويُحقق تكافؤ الفرص من خلال تفعيل الحوكمة المؤسسية. وتتمثل الحوكمة المؤسسية في مجموعة من الهياكل والأنظمة والعلاقات التي تُنظّم من خلالها عملية توجيه المؤسسة وتحديد أهدافها ووسائل تحقيقها ومراقبة أدائها، بما يعزز المساءلة والشفافية والعدالة وحسن اتخاذ القرارات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2023).

وكذلك فإن أحد أهداف المنصة هو توطئ الوظيف، ما يُعد تحقيقاً للقانون رقم (12) لسنة 2024م، القاضي بأن "يكون توطئ الوظائف بإلزام الجهات الخاضعة لأحكام هذا القانون بتوظيف وتدريب وتأهيل القطريين الباحثين عن عمل، فإذا لم يوجد مرشح لتلك الوظائف من القطريين، تكون الأولوية في ذلك لأبناء القطريين، وذلك وفقاً للسياسات والخطط والبرامج التي تضعها الوزارة" (قطر، 2024، المادة 2).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.

أولاً: منهج الدراسة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج بحثي يعتمد على تحليل المعلومات والبيانات الجزئية والمحددة للخروج باستنتاجات علمية عامة (عبيدات، 2017، ص 46)؛ وذلك عبر استراتيجية البحث النوعي، وتم استخدام المنهج النوعي من خلال تصميم أداة مقابلات شبه منظمة وتطبيقها على عينة قصدية، حيث تم اختيار عينة من الموظفين

العاملين في منصة (كوادر)، بلغ عددها (10 أفراد)؛ وقد اكتفى الباحث بهذا العدد لأن العدد في المقابلات الشخصية ليس له قانون محدد مثل الاستبيانات، إنما يتحدد بما يكفي لجمع المادة العلمية في الدراسة وهو ما يُعرف بالإشباع المعرفي.

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينها

اقتصرت مجتمع الدراسة على منصة "كوادر"، المنصة الرسمية لوزارة الخدمة المدنية في قطر، والتي جعلت من إجمالي العاملين في ديوان الخدمة المدنية في الدولة مجتمعًا للدراسة، مع التركيز بشكل خاص على القائمين على المنصة. كما تم اعتماد العينة العمدية للإجابة على أداة الدراسة (المقابلات شبه منظمة) التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الأولية. وتم إجراء مقابلات شخصية مع (10) متخصصين وخبراء من منصة كواد ووزارة الخدمة المدنية.

ثالثًا: خصائص عينة الدراسة القصصية

جدول الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة

م	الترميز	المؤهل	المنصب الوظيفي	سنوات الخبرة
1	(م1)	دكتوراه في الإدارة العامة	وكيل أول وزارة مساعد لشؤون التطوير المؤسسي	24 سنة.
2	(م2)	دكتوراه في إدارة الموارد البشرية	وكيل أول وزارة مساعد للتحويل الرقمي والخدمات	22 سنة.
3	(م3)	ماجستير في الإدارة الاستراتيجية	وكيل وزارة مساعد لشؤون التشغيل والخدمات.	19 سنة.
4	(م4)	دكتوراه في السياسات العامة	نائب وزير مساعد للتخطيط والتطوير الإداري	27 سنة.
5	(م5)	ماجستير في إدارة الأعمال	مدير إدارة الموارد البشرية	16 سنة.
6	(م6)	ماجستير في نظم المعلومات الإدارية	مدير إدارة التحويل الرقمي والخدمات الإلكترونية	14 سنة
7	(م7)	بكالوريوس في الإدارة العامة	رئيس قسم تطوير الخدمات	11 سنة
8	(م8)	ماجستير في الجودة والتميز المؤسسي	رئيس قسم الجودة وتحسين الأداء	13 سنة
9	(م9)	بكالوريوس في تقنية المعلومات	مشرف تشغيل منصة كواد	9 سنوات
10	(م10)	بكالوريوس في الموارد البشرية	أخصائي أول خدمات مستفيدين	8 سنوات

عرض الجدول السابق الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة النوعية التي اختارها الباحث من المتخصصين والخبراء والقادة والمدراء من ذوي الصلة بمنصة كواد والتنمية البشرية وجودة الخدمات، وقد تضمن الصفات ثلاثة متغيرات: وهي (المؤهل، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، ومن خلال الجدول يتضح ما يأتي:

المؤهل الدراسي: أظهر الجدول السابق تنوعًا ملحوظًا في مؤهلات عينة الدراسة: دكتوراه 30% من العينة، وماجستير 40%، وبكالوريوس 30%، وتنوعت تخصصاتهم بين تخصصات إدارة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والسياسات العامة، ونظم المعلومات الإدارية، والجودة والتميز المؤسسي، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية. مما يؤكد مناسبة العينة لإجراء المقابلات معهم، كما أن هذا التنوع في المؤهلات والتخصصات يعكس الطبيعة المركبة لمنصة كواد، ويثري الدراسة بأفكار جديدة ومتنوعة، مما يساهم في تأكيد صحة البيانات، وواقعية تطبيق المقابلات.

المنصب الوظيفي: من خلال الجدول السابق يتضح تنوع الوظائف والمناصب التي يشغلها أفراد عينة الدراسة الذين شاركوا في إجراء المقابلات الشخصية، حيث انقسموا إلى قيادات عليا (وكلاء وزارة، نائب وزير)، وقيادات وسطى (مدراء الإدارات)، وقيادات تنفيذية (رئيس قسم، مشرف، أخصائي)، هذا التنوع في المناصب الوظيفية يساعد على تنوع



الرؤى والتفكير في استكشاف الظاهرة محل الدراسة من مستويات إدارية متعددة، ويترتب على هذا التنوع الوظيفي تحقيق التوازن الفكري وتقليل الفجوة بين الخطاب الإداري الرسمي والواقع العملي للخدمة، مما ساهم في دقة البيانات، وعمق التحليل النوعي للدراسة.

سنوات الخبرة: أظهر الجدول السابق أن عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (8-27 سنة)، وذلك على النحو الآتي: (30% أكثر من 20 سنة)، (20% أقل من 10 سنوات)، (50% من 10-20 سنة)، وهذا يؤكد أن عينة الدراسة تمتلك الخبرة والتخصصية الكافية والمناسبة لإجراء المقابلات معهم، وأخذ البيانات الأولية منهم، وتقديم الرؤى المناسبة من واقع خبرتهم العلمية والعملية لمواجهة هذه التحديات. جميع ما تقدم ساهم في العمق التحليلي للدراسة وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويؤكد الباحث في ختام التعقيب على الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة أن هذا التنوع يعزز من معيار المصدقية (Credibility) في البحث النوعي، ويدعم موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير والتحليل بصورة أكثر عمقاً وشمولاً.

رابعاً: أداة الدراسة واختبار الصدق

في ضوء المنهج النوعي اعتمدت الدراسة على (المقابلات شبه المنظمة، Semi-structured Interviews) لجمع البيانات الأولية من عينة الخبراء والمتخصصين. ومن خلال الأدبيات تمكن الباحث من تصميم أداة (المقابلات الشخصية)، وتضمنت استمارة المقابلات الشخصية قائمتين؛ القائمة الأولى: البيانات الشخصية للسؤال عن (المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية، ومدة الخبرة)، والقائمة الثانية: محاور وأسئلة المقابلات الشخصية: وتهدف إلى جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وقد تضمنت استمارة الأسئلة (8 أسئلة)، بمعدل 4 أسئلة لكل محور من المحاور.

نموذج دليل المقابلة قبل التحكيم

المحور الأول: القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية في منصة كواد

السؤال الأول: لماذا يتم تعزيز القيم المهنية والأخلاقية داخل منصة كواد؟

السؤال الثاني: ما الممارسات التي تعكس بوضوح الالتزام القيبي في منصة كواد كدليل على كفاءة الأداء؟

السؤال الثالث: كيف تؤثر القيم الإسلامية على الممارسات الإدارية في منصة كواد؟

السؤال الرابع: ما أثر الالتزام القيبي على الانضباط الوظيفي وتحمل المسؤولية على كفاءة الأداء؟

المحور الثاني: دور القيم الإسلامية في كفاءة الأداء في منصة كواد

السؤال الأول: كيف ينعكس بُعد التنمية القيمية (الأمانة، الإتقان، المسؤولية) على أداء العاملين في منصة كواد؟

السؤال الثاني: كيف تقيّمون مستوى كفاءة الخدمات المقدمة في منصة كواد؟

السؤال الثالث: إلى أي مدى تحقق الخدمات الفعالية تلبية احتياجات المستفيدين؟

السؤال الرابع: ما أبرز نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات من واقع التطبيق؟

وفي إطار التأكد من صلاحية المقابلة ومناسبتها للدراسة قام الباحث بإجراء اختبار صدق المضمون؛ ويسمى صدق المحكمين، ويتعلق بالمضمون والبناء اللفظي والمعنوي، وهدفه تحديد مدى قرب وبعُد صياغة الأسئلة عن أهداف الدراسة،



حيث تعرض الأداة على عدد من المحكمين المختصين بالمنهج البحثية للمقايضة بين صياغة الأسئلة ومناسبتها للأهداف وصلاحياتها للتطبيق. وقد تم تحكيم صدق المقابلة من خلال عرضها على عدد (2) من المحكمين.

الصورة النهائية للمقابلة

في ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة أسئلة المقابلات مع اعتبار الأخذ بكل ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، حيث تم حذف بعض العبارات لتشابهها، وتكرارها، ولتداخلها في أبعاد أخرى أو لوجود البديل عنها، أو لعدم الحاجة إليها، كما تم إعادة اختصار الأسئلة إلى ثلاثة أسئلة فقط لكل محور، وتم صياغة بعض الأسئلة لتكون أقرب لأهداف للدراسة.

نموذج دليل المقابلة بعد التحكيم في صورتها النهائية للتطبيق

المحور الأول: القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية في منصة كواد

السؤال الأول: لماذا يتم تعزيز القيم المهنية والأخلاقية داخل منصة كواد؟

السؤال الثاني: ما الممارسات التي تعكس التزام القيم الإسلامية في منصة كواد؟

السؤال الثالث: ما أثر القيم الإسلامية على أداء الموظفين في منصة كواد؟

المحور الثاني: دور القيم الإسلامية في كفاءة الأداء في منصة كواد

السؤال الأول: كيف تنعكس القيم الإسلامية على كفاءة أداء العاملين في منصة كواد؟

السؤال الثاني: ما مدى فعالية تلبية خدمات منصة كواد احتياجات المستفيدين؟

السؤال الثالث: ما أبرز نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات وكفاءة الأداء في منصة كواد؟

خامساً: أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات الشخصية على التحليل الموضوعي الذي يتكون من خطوات منهجية متسلسلة تشمل: القراءة العميقة، والتميز، وتكوين الموضوعات، والتصنيف الهرمي، وعرض النتائج، والمناقشة والتفسير.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستكشافية.

يعرض هذا المبحث إجابات المشاركين، وقد أجريت المقابلات شبه المنظمة مع عينة الدراسة (10 أفراد من المتخصصين والخبراء والمدراء في منصة كواد)، في بيئة مناسبة لكل شخص من أفراد المقابلة على حدة، لضمان الوثوقية والخصوصية، والتزم الباحث بالمعايير الأخلاقية المعتمدة في البحوث النوعية، لضمان السرية، والخصوصية، وعدم الإضرار، والموافقة المستنيرة، وذلك لتأكيد حرية الإجابات والأفكار وهذا من شأنه تأكيد مصداقية الدراسة، وقام الباحث بمراجعة النصوص أكثر من مرة لضمان الدقة والتأكد من تحقق الإشباع النظري أو المعرفي، والذي تحقق بتكرار الأفكار والأنماط والقيمات، وعدم تقديم رؤية جديدة لتقارب الإجابات حول السؤال الواحد.

الفرع الأول: المحور الأول (القيم الإسلامية في الممارسات الإدارية في منصة كواد).

أولاً: عرض إجابات المشاركين على أسئلة المحور الأول.



السؤال الأول: لماذا يتم تعزيز القيم المهنية والأخلاقية داخل منصة كوادر؟

المشارك	الإجابة
(1م)	لضمان بيئة عمل نزيهة تلتزم بأعلى معايير السرية في التعامل مع البيانات الشخصية للباحثين يتم تعزيز القيم المهنية والأخلاقية داخل بيئة العمل لأنها تشكل الركيزة الأساسية لبناء ثقافة مؤسسية متينة وفعالة، وتضمن أن يكون سلوك الموظفين متوافقاً مع أعلى معايير الجودة والمهنية. فالالتزام بالقيم مثل الأمانة، الإتقان، المسؤولية، والعدل يساعد في تحسين الأداء
(2م)	الفردى والجماعى، ويعزز النزاهة والشفافية في جميع الإجراءات والقرارات، ما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وموثوقية للمستفيدين. كما تسهم هذه القيم في ترسيخ ثقافة الاحترام والتعاون والتميز بين الموظفين، وتحفيزهم على تحمل مسؤولياتهم بدقة واحترافية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات واستدامتها.
(3م)	يتم من خلال القدوة من قبل القيادات الإدارية، وتطبيق الشفافية الكاملة في إجراءات التوظيف.
(4م)	تعزيز القيم يساهم في المحافظة على سرية المعلومات ويمنع إفشاءها وإخراجها. لأن طبيعة الأعمال تتطلب وجود درجة عالية من الدقة، وخاصة في حال كان التعامل مع مجموعة من المعلومات الحساسة.
(5م)	لأن طبيعة الأعمال تتطلب وجود درجة عالية من الدقة، وخاصة في حال كان التعامل مع مجموعة من المعلومات الحساسة، وهنا لا يمكن الاعتماد فقط على الإجراءات الموجودة داخل النظام، بل لا بد أن يصاحبها التزام أخلاقي.
(6م)	لاعتماد النظام على الكادر البشري في إدخال البيانات واتخاذ القرارات مهما كان النظام المستخدم متطوراً، وبالتالي إذا لم يكن هناك نظام أخلاقي حاكم ومهيمن في نفس الموظف فإن الأخطاء ستظهر بكثرة، ويصبح من الصعب تلافيها، مما ينعكس بشكل سلبي على جودة الخدمات.
(7م)	إن هذا الأمر يشكل ضرورة ملحة، فلا تكفي الأنظمة وحدها لضمان ضبط العمل بشكل مثالي، إذ لا بد من الدخول في ذات الإنسان واستخراج قيمه وإعلانها، فوجود هذه القيم يساهم في تقويم سلوك الفرد، وبالتالي يعكس عملاً قوياً، ويعطي سمعة طيبة للمؤسسة.
(8م)	لكي يعمل الموظف وكأنه محتسب الأجر، ليس فقط من أجل الراتب، كما تقل الخلافات والمشاحنات داخل الفريق، وتُبنى سمعة جيدة للمنصة خارجاً.
(9م)	لأنها الضمان الوحيد لاستمرار الجودة بعد غياب الرقابة، فهي تبني ثقافة تنظيمية قوية تعيش أطول من أي موظف، وأيضاً تحسّن صورة المنصة أمام الجهات الرقابية والجمهور.
(10م)	لأن جودة الخدمات لا تعتمد فقط على الأدوات أو الأنظمة، بل على التصرف المسؤول للموظف في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة.

السؤال الثاني: ما الممارسات التي تعكس بوضوح التزام القيم الإسلامية في منصة كواد؟

المشارك	الإجابة
(1م)	الشفافية في إعلان نتائج الترشيح، والصدق في تقديم المعلومات المهنية الوضوح والشفافية: من خلال تقديم المعلومات بشكل صادق وواضح يعكس قيمة الأمانة، وهذا يشمل الحرص على أن يعرف المستفيد كل ما يتعلق بالخدمة أو الفرصة المقدمة له دون أي تضليل.
(2م)	العدل والمساواة: ويظهر في التعامل بعدل مع الجميع وضمان تكافؤ الفرص. المسؤولية والانضباط: أداء الواجبات بكفاءة وتحمل النتائج يعكس الإتقان والمسؤولية. الاحترام واللطف في التعامل: من خلال التعامل بلطف واحترام مع المستفيدين، مما يعكس قيمة الإحسان والرحمة في التعامل اليومي.
(3م)	الشفافية والعدالة في الترشيح (قيمة العدل والأمانة) الاعتماد الكلي على "نظام المطابقة الآلي" الذي يربط مؤهلات الباحث بمتطلبات الوظيفة دون تدخل بشري منحاز.
(4م)	تطبيق الشفافية في كافة مراحل العمل الوظيفي، والتحلي بالصدق في تقديم المعلومات للجمهور المتلقي للخدمات، والتحلي بالواقعية من خلال عدم إعطاء وعود لا يمكن تطبيقها.
(5م)	القيام بتنفيذ الواجبات والمهام بكفاءة عالية، مع الالتزام الدقيق بالمواعيد والجودة المطلوبة، والالتزام التام بالشفافية
(6م)	الالتزام بمراجعة البيانات بدقة، وعدم تجاوز الإجراءات حتى ولول كان يوفر وقتاً؛ لما له من تأثير على جودة النتائج.
(7م)	هناك ممارسات عديدة يمكننا من خلالها تحقيق التزام قيمي من قبل العاملين، مثل التحلي بروح الشفافية في تعامل الفرد مع نفسه ومع الآخرين، ومن ثم تطبيق الإجراءات على الجميع دون استثناء، وهذا ما يضمن المساواة بينهم، إضافة إلى أهمية الحفاظ على سرية المعلومات.
(8م)	البدء بتحية جميلة والصدق في الكلام، والالتزام بالمواعيد مع المستفيدين مهما كانت الظروف، ورفض أي طلب رشوة أو محاباة.
(9م)	1- الشفافية في شرح الإجراءات للمستفيد، حتى لو كانت طويلة. 2- الالتزام بعدم تضارب المصالح، ورفض أي مكاسب شخصية على حساب الخدمة. 3- الاعتذار الصادق عند التقصير، ومحاولة تعويض المستفيد.
(10م)	الشفافية في الإعلان عن النتائج، الصدق في المعلومات، الالتزام بالإجراءات الرسمية، وعدم التمييز بين المستفيدين.



السؤال الثالث: كيف تؤثر القيم الإسلامية على أداء الموظفين في منصة كوادر؟

المشارك	الإجابة
(1م)	يقوم على مبدأ "حسن الخلق" والصبر في توجيه الباحثين عن عمل، وتوفير الدعم اللازم لهم كواجب وطني وقيمي
(2م)	تؤثر القيم الإسلامية مثل العدل، الأمانة، الإحسان، والرفق بشكل عميق على طريقة تعامل الموظفين مع المستفيدين، إذ توجههم إلى الصدق في تقديم المعلومات، والشفافية في الإجراءات، والإنصاف في التعامل مع الجميع، بعيداً عن أي تحيز أو تمييز، مع احترام حقوق وكرامة المستفيدين، ما يعزز الثقة والمصداقية في الخدمات الحكومية ويجعل تجربة المستفيد أكثر إيجابية وسلسة. ويؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة بالمؤسسة وتحسين تجربة المستفيدين.
(3م)	يقوم على "الرفق" و"تيسير التعسير"؛ حيث يتم توجيه الباحثين بأسلوب مهني راقٍ يعكس قيم المجتمع القطري.
(4م)	تؤثر القيم الإسلامية على أسلوب التعامل مع المستفيدين من خلال الأخلاق العامة التي توجه المسلم في تعاملاته وضبط علاقاته، وكذلك استشعار معنى أن العمل عبادة وقضاء مصالح الناس ونفعهم من أحب الأعمال إلى الله، هذا المعنى يحرك الموظف نحو المستفيد بروح عالية لتأدية خدمته على أكمل وجه وفي أسرع وقت.
(5م)	يظهر تأثير القيم الإسلامية في التعامل مع المستفيدين من خلال الأسلوب الذي يتم فيه التعامل مع المستفيدين، وخاصة فيما يتعلق بقيمة الصبر، ومحاولة توضيح جميع الأمور التي تهم المستفيد، وتزيل جميع الالتباسات عنه، وهذا يتطلب جهداً كبيراً من قبل الموظف.
(6م)	من وجهة نظري؛ أن التأثير غير مباشر، فالقيم تؤثر على أداء الموظف لعمله -أي على الطريقة التي يمارس بها الأعمال- وهذا ينعكس في النهاية على الخدمة المقدمة للمستفيد.
(7م)	تشكل القيم الإسلامية إطاراً عاماً يحدد السلوك الوظيفي بحالته الراقية، الممتزجة بين السلوك الإنساني القائم على تعاليم سماوية، فنجدها ترفع من شأن عادات مثل الاحترام وتقدير الغير، والتعامل مع الناس بشكل متساوٍ، إضافةً إلى تحمل المسؤولية بشكل عام؛ والأهم هو تحويل هذه القيم إلى ممارسات يومية.
(8م)	تجعل الموظف يحترم المستفيد، حتى لو كان تعامله غير مرضٍ؛ فيفتهم ظروفه ويحاول أن يساعده بدل أن يعامله بشكل جاف، وتفرض على الموظف الصدق المطلق في التعامل معه المستفيد.
(9م)	ترفع مستوى الاحترام والصبر، خصوصاً مع الفئات الأكثر احتياجاً، وتحول العلاقة من "طرف يطلب وطرف يقدم" إلى شراكة إنسانية، كذلك تقل حالات التصعيد والصراع لأن الموظف يتحرى الإنصاف.



تظهر في التعامل العادل، الصادق، والصبور مع المستفيدين، وهذا ينعكس على رضاهم وثقتهم
(م10) في المنصة، والقيم تخلق أيضاً ثقافة داخلية تؤثر على الفريق كله، ما يرفع مستوى جودة
الخدمة.

ثانياً: تحليل وتفسير إجابات المشاركين على أسئلة المحور الأول.

عرض الجدول السابق إجابات المشاركين حول المحور الأول للوقوف على ضرورة تعزيز القيم المهنية والأخلاقية داخل بيئة العمل، وأهم الممارسات التي تعكس بوضوح الالتزام القيبي في تقديم الخدمة، ومعرفة كيفية تأثير هذه القيم على أسلوب التعامل مع المستفيدين.

من خلال القراءة العميقة التحليلية لإجابات المشاركين حول هذا المحور وأسئلته الثلاثة تأكد للباحث أن القيم الإسلامية في منصة كواد لها دور بنوي وتنموي وخدمي، وليست مجرد وعظ عابر ولا مجرد توجه ديني شخصي، بل هي ثقافة مؤسسية تعتمد عليها منصة كواد، ولها دور كبير في سلوك الموظف، وجودة الخدمات، من خلال تأثيرها القوي في توجيه سلوك الموظف أثناء تقديم الخدمة، وبناء الثقة مع المستفيد، وتقليل الأخطاء، وحماية البيانات، وضبط القرارات الإدارية، كما أن هذه القيم تعمل على المستوى الفردي (رقابة ذاتية) وعلى المستوى المؤسسي أو التنظيمي في صورة العدالة والشفافية والمسؤولية والأمانة التي ينتج عنها صحة الإجراءات ودقة البيانات وسهولة التعاملات، وجودة الخدمات. ومن خلال القراءة العميقة والتميز النوعي يمكن استخلاص الموضوعات الرئيسة في إجابات المشاركين، كما يأتي:

1- القيم الإسلامية ركيزة أساسية في منصة كواد.

كشفت إجابات المشاركين أن القيم الإسلامية ركيزة أساسية في منصة كواد، وليست شيئاً عابراً، بل تتداخل في صميم السلوك والممارسات والخطط والثقافة التنظيمية داخل منظمة كواد، وأن كفاءة الأداء لا تعتمد فقط على الأدوات أو الأنظمة، بل على التصرف المسؤول للموظف في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة. ولهذا تتأكد ضرورة غرس وترسيخ هذه القيم والعمل على استدامتها وتحويلها إلى واقع عملي حقيقي، لأن طبيعة الأعمال تتطلب وجود درجة عالية من الدقة، والأمانة لا سيما عند التعامل مع البيانات الخاصة والحساسة؛ وحينئذ لا يكفي النظام الإجرائي دون النظام القيبي والأخلاقي. وفي سياق مهم أشار (م3) إلى طريقة ترسيخ هذه القيم واستدامتها موضحاً أن ذلك يتم من خلال القدوة من قبل القيادات الإدارية، وتطبيق الشفافية الكاملة في إجراءات التوظيف.

وتظهر ضرورة القيم الإسلامية في منصة كواد كونها الضمان لتوفير بيئة عمل نزيهة تلتزم بأعلى معايير السرية في التعامل مع البيانات الشخصية للباحثين عند (م1)، ووجود هذه القيم يؤثر على الجانب الفردي عن طريق الرقابة الذاتية، والاحتساب، وكلاهما موجه قوي لتحسين الخدمة وتحقيق رضا المستفيد ليس من أجل الراتب، ولكن احتساباً للأجر من الله تعالى كما عند (م8)، (م9)، وتؤثر في الجانب المؤسسي حيث تشكل الركيزة الأساسية لبناء ثقافة مؤسسية متينة وفعالة، وتضمن توافق السلوك الوظيفي مع معايير الجودة والمهنية. وتقديم خدمات أكثر كفاءة وموثوقية للمستفيدين. وترسيخ ثقافة الاحترام والتعاون والتميز بين الموظفين، وتحفيزهم على تحمل مسؤولياتهم بدقة واحترافية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات واستدامتها كما صرح به (م2)، وتبني ثقافة تنظيمية قوية تعيش أطول من أي موظف، وأيضاً تحسن صورة المنصة أمام الجهات الرقابية والجمهور عند (م9).

2- القيم الإسلامية لها تأثير على السلوك الوظيفي.

أكدت إجابات المشاركين أن القيم والأخلاق الإسلامية الظاهرة في منصة كواد كثيرة؛ ومن أهمها حسب إجابات المشاركين (حسن الخلق، والصبر، والعدل، والأمانة، والإحسان، والرفق والتيسير، والصدق، والإتقان، وقضاء مصالح



الناس، والاحترام وتقدير الغير، والمساواة، وتحمل المسؤولية)، وهذه القيم الإسلامية لها تأثير على السلوك الوظيفي، إذ تعمل على تحويل العلاقة بين الموظف والمستفيد من علاقة إجرائية أو وظيفية إلى علاقة إنسانية راقية، وقد أكد (م4)، (م5)، (م7) أن القيم الإسلامية ترفع أسلوب التعامل مع المستفيدين من خلال الأخلاق العامة واستشعار معنى أن العمل وقضاء مصالح الناس عبادة، ويظهر ذلك في صورة سلوكيات مثل: توجيه الباحثين عن عمل، وتوفير الدعم اللازم لهم كواجب وطني وقيمي عند (م1)، و(م3)، وصحة المعلومات وشفافية الإجراءات والإنصاف في التعامل مع الجميع دون تمييز، وإتقان الخدمة، والحرص على رضا المستفيد، والأمانة في نصيح المستفيد، والإحسان في تقديم الدعم والإرشاد كما عند (م2)، وزيادة الاحترام وتقدير الغير، وتحمل المسؤولية بشكل عام عند (م7)، وأنها تفرض على الموظف الصدق المطلق في التعامل معه المستفيد عند (م8)، وتقل حالات التصعيد والصراع لأن الموظف يتحرى الإنصاف عند (م9).

هذه السلوكيات في ذاتها مظاهر لجودة الخدمات، ولها تأثير غير مباشر على الجودة من جهة تأثيرها في ضبط سلوك الموظف وانعكاس ذلك على ممارسات الجودة وتقديم الخدمات، كما أن القيم تخلق ثقافة داخلية تؤثر على الفريق كله ينتج عنها زيادة الثقة بالمؤسسة وتحسين تجربة المستفيدين بسبب تحقيق الجودة والإحسان والعدل في توفير الفرص للجميع.

3- تحويل القيم إلى ممارسات عملية وعلاقتها بالجودة في منصة كوادر.

ينتج عن النظام القيمي والأخلاقي الذي تركزت عليه منصة كوادر كثير من الممارسات العملية المهمة في ضبط العلاقات بين الأطراف (موظف/ مستفيد، مدراء/ شركاء)، أهمها:

الوضوح الشفافية: وتظهر في ممارسات عملية مثل: الصدق في تقديم المعلومات المهنية (م1)، تقديم المعلومات بشكل صادق وواضح (م2)، (م9)، إعلان نتائج الترشيح (م3)، (م10)، والتحلي بالواقعية من خلال عدم إعطاء وعود لا يمكن تطبيقها (م4).

العدل والمساواة: ويتجلى ذلك في ممارسات عملية أهمها: التعامل بعدل مع الجميع وضمان تكافؤ الفرص (م2)، وتطبيق الإجراءات على الجميع دون استثناء (م7)، ورفض أي طلب رشوة أو محاباة (م8).

الأمانة والمسؤولية والانضباط: وتظهر في ممارسات مثل: أداء الواجبات بكفاءة وتحمل النتائج والإتقان (م2)، تنفيذ الواجبات والمهام بكفاءة عالية، مع الالتزام الدقيق بالمواعيد والجودة المطلوبة (م5)، (م10)، الالتزام بمراجعة البيانات بدقة، وعدم تجاوز الإجراءات حتى ولو كان يوفر وقتاً (م6)؛ الحفاظ على سرية المعلومات (م7)، ورفض أي مكاسب شخصية على حساب الخدمة (م9).

الإحسان والرحمة: وتظهر في ممارسات مثل: الاحترام واللطف في التعامل مع المستفيدين (م2)، البدء بتحية جميلة والصدق في الكلام (م8)، الاعتذار الصادق عند التقصير، ومحاولة تعويض المستفيد (م9).

وينتج عن التزام هذه القيم وما يتولد عنها من ممارسات تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة ورضا المستفيد والثقة في المنصة واستدامتها، فوجود هذه القيم يساهم في تقويم سلوك الفرد، وبالتالي يعكس عملاً قوياً، ويعطي سمعة طيبة للمؤسسة عند (م7)، وتُترجم هذه القيم إلى سلوك عملي ينعكس على جودة الأداء، إذ يحرص الموظف على رضا المستفيد وحسن التجربة خلال كل مرحلة من تقديم الخدمة، بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية والثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي كما وضع ذلك (م2).

في ضوء ما تقدم يتضح أن إجابات المشاركين قدمت صورة متكاملة عن القيم الإسلامية في منصة كوادر (حسن الخلق، والصبر، والعدل، والأمانة، والإحسان، والرفق والتيسير، والصدق، والإتقان، وقضاء مصالح الناس، والاحترام

وتقدير الغير، والمساواة، وتحمل المسؤولية)، فهي المرتكز الذي تعتمد عليه المنصة، ويترجم إلى ممارسات عملية تساهم في ضبط وتعديل وتطوير سلوك الموظف وتحويل العلاقة بين الموظف والمستفيد إلى علاقة إنسانية لا مجرد علاقة إجرائية (دعم المستفيدين ومساعدتهم، صحة المعلومات، شفافية الإجراءات، المساواة وعدم التمييز، إتقان الخدمة، الحرص على رضا المستفيد، الإحسان في تقديم الدعم والنصح، زيادة الاحترام وتقدير الغير، وتحمل المسؤولية، الصدق المطلق في التعامل مع المستفيد، وعدم التصعيد والصراع ليتحرى العدل الإنصاف).

وهذا بدوره ينعكس على الممارسات العملية، (دقة البيانات وصحتها، وضوح الإجراءات، الالتزام بالمواعيد، رفض الفساد، التعامل بالإحسان والرحمة)، ومن خلال هذه الممارسات تتحقق كفاءة الأداء وجودة المخرجات (الكفاءة، الدقة، رضا المستفيد، الثقة، والاستدامة).

ويمكن تلخيص النتائج الاستكشافية في النقاط الآتية:

1. القيم الإسلامية ركيزة مؤسسية: ليست القيم توجهاً دينياً عابراً، بل هي الأساس الذي تبنى عليه الثقافة التنظيمية، وتُرسخ عبر القدوة القيادية والشفافية (م3)، (م7)، (م9).
2. القيم تترجم إلى سلوكيات عملية: تُمارس قيم (الأمانة، الإتقان، العدل، الصبر، الإحسان) عملياً من خلال: الشفافية التامة، تكافؤ الفرص، الالتزام بالمواعيد، دقة البيانات، رفض المحاباة، والاعتذار الصادق عن التقصير (م1)، (م2)، (م5)، (م8)، (م9)، (م10).

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية القيم وأخلاقيات العمل الإسلامية (Islamic Work Ethics – IWE) حيث تفسر علاقة البُعد التنموي القيمي بالجودة وأبعاده والمؤثرات عليها، ففي ضوء هذه النظرية فإن قيمة الإتقان تؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة، وقيمة الأمانة تؤدي إلى الثقة والمصداقية، وقيمة المسؤولية تؤدي إلى زيادة الالتزام والانضباط السلوكي، وقيمة العدالة تضمن تكافؤ الفرص والمساواة، وحسن الخلق يضمن رضا المستفيد وتحسين تجربة تقديم الخدمة، وتكامل جميع ذلك في منصة كواد، من حيث دوره الحفاظ على مكتسبات المنصة في جودة الخدمات وتحقيق استدامتها بصورة متكاملة.

ووفق نموذج (Ability–Motivation–Opportunity Model –AMO) الذي يعتمد على القدرة والدافعية والفرصة يمكن تفسير نتائج المشاركين حول القيم الإسلامية في منصة كواد؛ حيث يحفز البعد القيمي والأخلاقي الدافعية فيقوم الموظف بخدمة المستفيد احتساباً للأجر من الله تعالى وليس على قدر الراتب ولا على مدى استفادته من العمل أو المستفيد، كما أن قيم الإتقان والإحسان تفرض على الموظف تطوير ذاته بما يحقق له القدرة على ممارسة هذه الوظيفة بصورة عالية من الكفاءة والدافعية، ومن خلال قيمة المسؤولية والأمانة يجد الموظف نفسه يغتنم الفرصة التي تسنح له كي يؤدي أمانته ويتحمل مسؤوليته المكلف بها في مهمة كبرى ووظيفة عظيمة وهي مهمة الاستخلاص في الأرض ووظيفة عمارتها، فكل وظيفة أو خدمة تعود بالنفع على الناس في الدين أو الدنيا هي جزء من هذه الأمانة ونموذج لتوفير الفرصة أمام الموظف المسلم.

الفرع الثاني: المحور الثاني (دور القيم الإسلامية في كفاءة الأداء في منصة كواد).

أولاً: عرض إجابات المشاركين على أسئلة المحور الثاني.

السؤال الأول: كيف تنعكس القيم الإسلامية على كفاءة أداء العاملين في منصة كواد؟

المشارك	الإجابة
(م1)	يظهر في "الإتقان" عبر التأكد من دقة البيانات والإجراءات، و"الأمانة" في اختيار المرشحين الأنسب للوظائف دون محاباة، مما يرفع من ثقة الجهات الموظفة والباحثين في المنصة.

- (2م) تُعد تنمية القيم الإسلامية (الأمانة، الإتقان، والمسؤولية) من الركائز الأساسية التي تحدد سلوك الموظف وجودة أدائه في القطاع الحكومي. فموظفو ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي ملتزمون بتطبيق هذه القيم في أعمالهم اليومية، مما يعكس التزامهم بالمبادئ الأخلاقية والمهنية في تقديم الخدمات، ويرفع مستوى الأداء الوظيفي، ويحسن تجربة المستفيدين، ويضمن استمرارية تقديم خدمات حكومية موثوقة وعالية الجودة.
- (3م) الأمانة: تضمن الترشيح للوظائف دون محاباة، فالإتقان: يقلل الأخطاء في العمل ويضمن دقة البيانات، والمسؤولية: تجعل الموظف يبادر بحل مشكلة الباحث عن عمل وكأنها مسؤوليته الشخصية، مما يرفع جودة الخدمة.
- (4م) من خلال التجربة العملية أعتقد أن القيم الدينية كالأمانة والصدق والإتقان ليست عبارة عن شعارات مجردة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ولكنها تؤثر فعلياً على العمل، وتُعزز الثقة بين الباحثين عن عمل والشركات والمؤسسة الموظفة.
- (5م) من وجهة نظري؛ أرى أن لهذا البعد أثره في تحقيق الدقة في العمل، والسرعة في الإنجاز، والجودة في الخدمات المقدمة، فالموظف عندما يستشعر أهمية الأمانة في العمل فإنه سيحقق ما هو مطلوب منه بدقة وبكفاءة عالية، وبالتالي تتحقق جودة الخدمات المقدمة.
- (6م) من وجهة نظري؛ تظهر القيم بشكل فعلي من خلال جودة البيانات أكثر من أي شكل آخر، ويظهر ذلك من خلال الممارسة الفعلية، فكلما التزم الموظف بالدقة فإن البيانات التي يخرجها ستكون أكثر دقة وموثوقة؛ مما له الأثر الإيجابي على جودة الخدمة المقدمة؛ لأن كل القرارات التي يتم اتخاذها مبنية على البيانات.
- (7م) إن هذه القيم تمثل رقابةً غير محسوسة تنبع من وازع داخل الموظف نفسه، هذا الوازع يملئ عليه ضرورة القيام بالأفعال الصحيحة الموافقة للعمل، وبالتالي تقل الحاجة إلى وجود مراقب خارجي؛ فيصبح تحقيق الجودة أمراً ملزماً للعامل، وهذا الإلزام يكون من نفسه، لينعكس لاحقاً على النتائج في العمل.
- (8م) الموظف أصبح عنده إحساس بأن شغله عبادة، فيحرص على أدائه بإتقان؛ فيقل التكاسل أو التأخير لأن الموظف يشعر بأنه مراقب من داخله.
- (9م) عندما يستشعر الموظف أن العمل أمانة يخلق رقابة ذاتية، فتقل الحاجة للرقابة الإدارية المشددة، فيحرص الموظف على إتمام الخدمة بأعلى جودة لأنه يعتبرها أمانة، وينعكس إيجاباً على مؤشرات الجودة مثل الدقة والالتزام بالوقت.
- (10م) القيم مثل الأمانة والإتقان تظهر عملياً في خلو الخدمة من الأخطاء، والتزام الإجراءات، والعدالة.

السؤال الثاني: ما مدى فعالية خدمات منصة كواد في تلبية احتياجات المستفيدين؟

المشارك	الإجابة
(م1)	تسهم التحسينات المستمرة للنظام في إيجاد حلول لبعض التحديات والعمل على تنفيذ أحسن الطرق لإجراءات التوظيف.
(م2)	تسهم عملية التنمية -خصوصاً عندما تكون مبنية على تحليل بيانات المستفيدين واحتياجاتهم الفعلية- في تعزيز فاعلية الخدمات الحكومية الرقمية بشكل كبير، حيث يتم تصميم الخدمات الرقمية بما يتوافق مع توقعات المستخدمين، ويسهم ذلك في تحسين جودة التجربة الرقمية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتقليل العقبات أو التأخير في الإجراءات، وتقديم تجربة رقمية متميزة وفعالة.
(م3)	التحديث المستمر للنظام أدى إلى تقليص الوقت الزمني من تقديم الطلب حتى الترشح للمقابلة.
(م4)	تعمل آليات التنمية القيمية على معالجة الإشكاليات بشكل فعال، وتبسيط الإجراءات داخل العمل المؤسسي؛ مما يساعد في تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.
(م5)	ساعدت التحديثات الأخيرة التي تم إدخالها على النظام في تحسين الخدمات المقدمة، وعلى الرغم من ذلك فقد لوحظ وجود مجموعة من التحديات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع ضغط العمل، أو وجود أعطال تقنية مؤقتة، وهذا يؤثر بشكل عام على الأداء.
(م6)	أرى أن الفاعلية تحسنت بشكل ملحوظ، خاصة مع الاعتماد على الأنظمة الرقمية، ولكن مما يلاحظ على هذه الفاعلية أنها غير ثابتة، فهي تتأثر بجودة البيانات ومدى كفاءة مستخدميها.
(م7)	توجد علاقة مباشرة بين التنمية وتحقيق جودة الخدمات، غير أن هذه العلاقة لا يمكن تحقيقها بسرعة، فهذه العلاقة تتطلب ظهوراً تدريجياً وفق مراحل يظهر فيها تحسُّن ملحوظ بالأداء، وتقليل من كمية الأخطاء، وهذا ما يتحقق من خلال الاستمرارية في برامج التنمية، لا عن طريق تقديم مبادرات تُنفذ في أوقات محددة وتنتهي.
(م8)	تسهم التنمية بشكل واضح في تحقيق جودة الخدمات، خصوصاً إذا كانت التنمية مستمرة ومبنية على حاجة فعلية؛ فالموظف المتطورة قدراته يحقق تقدماً في وقت الإنجاز وجودة الشغل. فإذا لم تتطور الخدمة فستحدر تدريجياً.
(م9)	هنا نجد علاقة طردية واضحة؛ فكلما كانت التنمية موجّهة وحقيقية، زادت فاعلية الخدمة، فالتنمية العشوائية لا أجدها مجدية، لكن التنمية المدروسة تختصر وقت الإنجاز وتقلل الأخطاء، وبدون تنمية، تركد الخدمة ويبدأ المستفيدون بالبحث عن بدائل.
(م10)	تؤثر التنمية إيجابياً على جودة الخدمات إذا كانت تنمية شاملة؛ بمعنى تنمية الإنسان، وتنمية النظم والقوانين، وتنمية المعدات والألات.



السؤال الثالث: ما أبرز نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات وكفاءة الأداء في منصة كوادري؟

المشارك	الإجابة
(1م)	نقاط القوة: الرقمي الكامل، والربط مع الجهات الحكومية نقاط الضعف: الحاجة المستمرة للتأكد من عمل النظام كما يجب التقليل من سلبيات الأتمتة نقاط القوة:
(2م)	سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية ووضوح المعلومات. تحليل البيانات لتطوير الخدمات بشكل مستمر. التفاعل الفعال مع المستخدمين وتحسين تجربة الخدمة. نقاط الضعف:
(3م)	بعض الإجراءات أو المعلومات قد تكون غير واضحة للمستخدمين الجدد. بعض المستخدمين يحتاجون إلى توجيه وإرشاد إضافي لاستخدام المنصة بكفاءة. نقاط القوة: الربط المباشر مع جميع جهات الدولة، وسهولة الوصول للخدمات . نقاط الضعف: الحاجة إلى التأكد من دقة البيانات بسبب أتمتها
(4م)	من أبرز نقاط القوة: السرعة في إنجاز الأعمال مقارنة بما كان سابقاً، وتحقيق التحول الرقمي والتكنولوجي بالكامل. أما نقاط الضعف فهي مرتبطة بالجوانب التقنية، والتي تؤثر على النظام بشكل عام، بحيث لا يمكن الدخول إليه وقت حدوث المشكلة، مما يعيق القيام بالمهام.
(5م)	تكمن القوة في التحول الرقمي الذي يحقق السهولة والسرعة، ويكمن الضعف في التوافق بين البشري والتقني.
(6م)	تظهر نقاط القوة من خلال توفير مجموعة كبيرة من البيانات التي يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل واتخاذ القرارات الإدارية المهمة.
(7م)	أما نقاط الضعف فتظهر من خلال جودة البيانات نفسها وخاصة إذا لم يتم إدخالها بطريقة صحيحة.
(8م)	أبرز نقاط القوة: وجود أنظمة رقمية متكاملة، وإطار مؤسسي ومنهجي واضح. وأبرز نقاط الضعف: الحاجة الماسة إلى تحقيق تكامل حقيقي بين الجوانب التقنية والبشرية.
(9م)	نقاط القوة: سهولة الربط بين جميع إجراءات الخدمة عبر البيانات الضخمة والوسائل الإلكترونية، ونقاط الضعف تتمثل في الفجوة بين التكنولوجيا واستعداد بعض الموظفين. مظاهر القوة: وضوح الإجراءات وسرعة الاستجابة للشكاوى، وكفاءة بعض الكوادر. نقاط الضعف: ضعف التكامل بين الأقسام أحياناً، ومحدودية بعض الأدوات التقنية المستخدمة في القياس.

نقاط القوة: الالتزام بالمعايير، وضبط العمليات، وربط الأداء بالقيم.
نقاط الضعف: ضعف التفاعل أحياناً مع ملاحظات المستفيدين عند حدوث أخطاء (م10)
بسيطة، وهو ما يحتاج إلى متابعة وتحسين مستمر.

ثانياً: تحليل وتفسير إجابات المشاركين على أسئلة المحور الثاني.

عرض الجدول السابق إجابات المشاركين حول المحور الثاني (دور القيم الإسلامية في كفاءة الأداء في منصة كواد) لإظهار انعكاس القيم الإسلامية على كفاءة الأداء في المنصة، ومدى فاعلية الخدمات في تلبية احتياجات المستفيدين، وتحديد نقاط القوة والضعف في التطبيق الفعلي، هذه الثلاثية تعطي بيانات كاملة لتصور صحيح عن مستوى جودة الخدمات في منصة كواد.

من خلال القراءة العميقة لإجابات المشاركين على أسئلة هذا المحور، تبين للباحث أن جودة الخدمات في منصة كواد عملية تطويرية متكاملة ومستمرة، وليست مخرجات منفردة كالسرعة والإنجاز، ولكنها منظومة متكاملة مدعومة بأنظمة قياس وتغذية راجعة تعمل على تحليل بيانات المستفيدين، وتقوم على الثقة والعدالة، وتعتمد على التحول الرقمي، والكفاءة والقيم، والإجراءات والأنظمة، ويتداخل فيها البعد المؤسسي بالبعد التقني.

في هذا السياق ومن خلال تحليل الإجابات والتميز النوعي من خلال الأكواد العامة التي تدور حولها إجابات المشاركين، تدور إجابات المشاركين حول الموضوعات الآتية:

1- القيم الإسلامية تتحول إلى رقابة ذاتية ترفع جودة الخدمة

أكدت إجابات المشاركين أن القيم الإسلامية ليست عبارة عن شعارات مجردة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ولكنها تؤثر فعلياً على العمل في حال تطبيقها التطبيق الصحيح؛ لأن لها تأثيراً عميقاً في أغوار النفس البشرية عند تطبيقها بصورة صحيحة وشاملة؛ إذ تتحول هذه القيم إلى رقابة ذاتية تدفع للفضائل وتحصيلها، وتعمل على ضبط سلوك الموظف فيسهل عليه الالتزام بمواعيد العمل وتكليفاته مما ينعكس إيجابياً على الأداء والجودة في صور: النزاهة، الاحترام، الالتزام بالقوانين والأنظمة، الكفاءة والتميز، التعاون، والابتكار.

أكد (م1) أن هذه القيم تترجم عبر سلوكيات العمل الإيجابية؛ فالإلتقان يظهر في التأكد من دقة البيانات والإجراءات، والأمانة في اختيار المرشحين الأنسب للوظائف دون محاباة، وأكد (م2) أن الإلتقان يتجلى في تنفيذ المهام بدقة وكفاءة، ويحفز المسؤولية الفردية لكل موظف على تحمل نتائج أفعاله والحرص على تقديم خدمات عالية الجودة، وأضاف (م3) أن الأمانة: تضمن الترشيح للوظائف دون محاباة، والإلتقان: يقلل الأخطاء في العمل ويضمن دقة البيانات، والمسؤولية: تجعل الموظف يبادر بحل مشكلة الباحث عن عمل وكأنها مسؤوليته الشخصية، مما يرفع جودة الخدمة.

ويرى (م4) أن استيعار المسؤولية الشرعية لها أثر في تجنب الأخطاء قدر المستطاع؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة، وعند (م5) فإنها تحقق الدقة والكفاءة والجودة، ويرى (م6) أن هذه القيم تنعكس فائدها على دقة البيانات أولاً، وعند ضمان دقة البيانات تتحقق كل جوانب كفاءة الأداء وتحقيق الجودة، وأضاف (م7)، (م9) أن هذه القيم تمثل رقابةً غير محسوسة تنبع من وازعٍ داخل الموظف نفسه يمل عليه ضرورة القيام بالأفعال الصحيحة الموافقة للعمل، وتصبح الجودة مطلباً داخلياً لا يحتاج إلى إلزام خارجي، ويتحول العمل كله إلى عبادة تقتضي الإلتقان وعدم التكاثر أو التأخير كما يرى (م8)، وخلو الخدمة من الأخطاء، والالتزام بالإجراءات، والعدالة كما يراها (م10).



وباختصار فإن هذه القيم عند تطبيقها بصورة صحيحة وشاملة تؤثر في ضبط سلوك الموظف وجودة أدائه في القطاع الحكومي، وتساهم في تحقيق الدقة في العمل، والسرعة في الإنجاز، والجودة في الخدمات المقدمة، مما يرفع من ثقة الجهات الموظفة والباحثين في المنصة، ويعزز الالتزام بالأمانة والثقة بين الموظف والمستفيدين، كما يعزز الثقة بين الباحثين عن عمل والشركات والمؤسسة الموظفة.

2- فاعلية الخدمة تتوقف على التنمية المستمرة.

أكدت إجابات المشاركين أن فاعلية الخدمة تتوقف على التنمية المستمرة وليست مجرد حلول مؤقتة، أي أن جودة الخدمات ومدى فاعليتها لا تتحقق من خلال تحسينات آنية، بل من خلال عملية تنمية مستمرة تعتمد على التحديث الدوري للنظام، وتحليل احتياجات المستفيدين، ومعالجة الإشكاليات بشكل تدريجي. فقد أكد (م1)، (م6) أن التنمية والتحسينات المستمرة للنظام تساهم في الجودة لقدرتها على مواجهة التحديات، وتنفيذ أحسن طرق لإجراءات التوظيف، وأفاد (م2) أن عملية التنمية القائمة على تحليل بيانات المستفيدين ومعرفة احتياجاتهم الفعلية تعمل على تعزيز فاعلية الخدمات، وتصميم الخدمات الرقمية، وتحسين جودة التجربة الرقمية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، كما أنها تفيد عند (م3) في اختصار وتقليل الوقت اللازم للخدمات، وأضاف (م4)، (م5) أن التنمية والتحديثات المستمرة تساهم في تحقيق جودة وفاعلية أكبر للخدمات المقدمة، لقدرة آليات التنمية على معالجة الإشكاليات وتبسيط الإجراءات داخل العمل المؤسسي.

وهذا يؤكد وجود علاقة مباشرة بين التنمية وتحقيق جودة الخدمات وفعاليتها، لكن الفاعلية تتحقق عند (م7)، (م8) من خلال الاستمرارية في برامج التنمية، لا عن طريق تقديم مبادرات تُنفذ في أوقات محددة وتنتهي، وتتوقف الفاعلية عند (م9) على أن تكون التنمية حقيقية وموجهة أي هادفة، وأن تكون تنمية شاملة؛ بمعنى تنمية الإنسان، وتنمية النظم والقوانين، وتنمية المعدات والآلات عند (م10).

فالتنمية الأحادية والجزئية والعشوائية لا تؤدي الغرض المطلوب منها كما ينبغي، فقد أكد (م8) أنه بدون تنمية تنحدر تدريجياً، ويبدأ المستفيدون بالبحث عن بدائل عند (م9)، وأوضح (م5)، (م6) أن الفاعلية تتأثر بجودة البيانات ومدى كفاءة مستخدميها أي أنها غير ثابتة، كما تتأثر بالتحديات الناتجة عن ضغط العمل والأعطال الفنية المؤقتة.

3- التحول الرقمي أهم نقاط القوة في جودة الخدمات في منصة كوادر.

كشفت إجابات المشاركين أن التحول الرقمي أهم نقاط القوة في جودة الخدمات في منصة كوادر، وينتج عنه نتائج إيجابية تضاف إلى مظاهر القوة، ومنها سرعة الإنجاز وسهولة الوصول للخدمات، والربط مع الجهات الحكومية، وغالب المشاركين (80% من المشاركين) ذكروا التحول الرقمي كمظهر أصيل لنقاط القوة في جودة الخدمات في منصة كوادر، وأضاف (م1) الربط مع الجهات الحكومية، وزاد (م2)، سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية ووضوح المعلومات، وتحليل البيانات لتطوير الخدمات بشكل مستمر، والتفاعل الفعال مع المستخدمين وتحسين تجربة الخدمة، ووافقه (م3) في سهولة الوصول للخدمات وأضاف الربط المباشر مع جميع جهات الدولة، فيما ركز (م4) على السرعة في إنجاز الأعمال، وأضاف (م7) وجود إطار مؤسسي ومنهجي واضح، وركز (م9) على وضوح الإجراءات وسرعة الاستجابة للشكاوى، وكفاءة بعض الكوادر، فيما أضاف (م10) من مظاهر القوة الالتزام بالمعايير، وضبط العمليات، وربط الأداء بالقيم.

ومن خلال ما تقدم؛ يتضح للباحث أن غالب المشاركين أكدوا على أن التحول الرقمي أهم نقاط القوة في جودة الخدمات في منصة كوادر، باستثناء (م9)، (م10) فقد ذكروا أموراً أخرى دون ذكر التحول الرقمي، ولا يعني ذلك إهمالهم لدور التحول الرقمي، بقدر ما تعكس الإجابات الواقعية في التطبيق والتفاوت في التفكير، كما أن التركيز على التحول

الرقمي يتعلق بطريق عملي بتوفير البيانات الضخمة وتحليلها والاستفادة منها، وتحديد الخطط الاستراتيجية والقرارات المؤسسية في ضوء هذه البيانات مما يجعل الخطط والقرارات متوافقة مع الواقع ومتناسقة مع الأهداف والموارد.

4- نقاط الضعف في جودة الخدمات في منصة كواد.

كشفت إجابات المشاركين أن نقاط الضعف تجمع بين الجانب التقني والبشري والمؤسسي، أما الجانب التقني فقد ذكر (م1)، (م4) أن من نقاط الضعف الحاجة المستمرة للتأكد من عمل النظام لأن توقف النظام يعيق الخدمة، وأضاف (م3)، (م6) الحاجة إلى التأكد من دقة البيانات بسبب أتمتتها، وذكر (م9) محدودية بعض الأدوات التقنية المستخدمة في القياس.

أما الجانب البشري: فقد ذكر (م2) حاجة بعض المستخدمين إلى توجيه وإرشاد إضافي لاستخدام المنصة بكفاءة، وركز (م8) على الفجوة بين التكنولوجيا واستعداد بعض الموظفين، وفي سياق الجانب المؤسسي والتنظيمي؛ ذكر (م2) أن بعض الإجراءات أو المعلومات قد تكون غير واضحة للمستخدمين الجدد، وركز (م9) على ضعف التكامل بين الأقسام أحياناً، وذكر (م10) ضعف التفاعل أحياناً مع ملاحظات المستخدمين.

ومع اهتمام كل مشارك بجانب أو أكثر من جوانب الضعف التي ظهرت له في بيئة عمله بحكم وظيفته، ذكر (م5) أن الضعف يكمن في التوافق بين البشري والتقني، ووافق (م7) في الحاجة إلى تحقيق تكامل حقيقي بين الجوانب التقنية والبشرية، وهذا التوجه الفكري يؤكد أن المشكلة ليست في التقنية وحدها، ولا في الإنسان وحده، بل في العلاقة بينهما، مما يعكس ضرورة الدراسة الحالية كونها تعالج تنمية الموارد البشرية؛ هذه التنمية التي توفر القدرة للموارد البشرية وتؤسس للتوافق والتكامل الحقيقي بين الموارد البشرية والأدوات التقنية المتجددة.

من خلال التحليل الموضوعي يتضح أن إجابات المشاركين قدمت تفسيراً للمحور الثاني (دور القيم الإسلامية في كفاءة الأداء في منصة كواد)، حيث المدخلات هي القيم الإسلامية، والعمليات تشمل (تبسيط الإجراءات، التحديث المستمر، القياس والتحليل، التفاعل مع المستخدم)، وتظهر المخرجات في صورة (سرعة الخدمة، دقة الأداء، رضا المستخدم، الثقة)، ويترتب على ذلك هدف مستدام للمؤسسة يشمل (العدالة، الاستقرار، التعلم المؤسسي، التحسين المستمر). ويمكن تلخيص النتائج الاستكشافية للمحور الثاني في النقاط الآتية:

1. الرقابة الذاتية مصدر للجودة: تحول القيم إلى رقابة ذاتية وازعة؛ فيؤدي الموظف العمل بإتقان وأمانة احتساباً للأجر، مما ينتج عنه دقة في البيانات، عدالة في الترشيع، وسرعة في الإنجاز (م7)، (م8)، (م9).

2. نقاط القوة والضعف:

- القوة: التحول الرقمي، وسهولة الوصول، والربط مع الجهات الحكومية (م1)، (م2)، (م4)، (م7).

- الضعف: الفجوة بين الجانب التقني والبشري، وضعف التكامل بين الأقسام، وحاجة بعض المستخدمين للتوجيه (م2)، (م5)، (م7)، (م8)، (م9).

وتتوافق النتائج مع دراسات (Kareem, 2025) و (Badar, K, 2024) في إثبات أن القيم الإسلامية (كالإنفاق والأمانة) تُعزز الأداء المؤسسي والإنتاجية. كما تتفق مع دراسة (آل فرج الله، 2024) في دورها في تركية النفس وتعزيز السلوك الإيجابي.

وتفسر هذه الإجابات في سياق نظرية أخلاقيات العمل الإسلامية (IWE) بأن العمل في التصور الإسلامي يقوم على (الأمانة، والإحسان، والإنفاق، واستشعار المسؤولية) والتزام هذه القيم يجعل الجودة مطلباً شرعياً، ونتيجة طبيعية لنحول القيم إلى سلوك حقيقي، كما أن هذه القيم تولد الرقابة الذاتية، ووفق نموذج فجوة جودة الخدمة (SERVQUAL)



(Model) (SERVQUAL) فإن الرقابة الذاتية تؤثر في بُعدي الاعتمادية والضمان من أبعاد الجودة؛ لأن المستفيد يجد خدمة سريعة وموثوقة وعادلة وخالية من الخطأ؛ في ظل هذه القيم والتزامها.

وفي ضوء نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) -التي تهتم بتفسير العلاقة بين الاستثمار في العنصر البشري والأداء المؤسسي- فالتدريب يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين القدرات، والتطوير يؤدي إلى تراكم الخبرات وتحسين الجودة، والتمكين الوظيفي يؤدي إلى استخدام المهارات المكتسبة في تقديم الخدمة، فوفق إجابات المشاركين تتوقف كفاءة الخدمة وفعاليتها على تحقيق التكامل الحقيقي بين العنصر البشري والأدوات التقنية، وعليه؛ فإن التنمية المستمرة والتحديثات والتحسينات للموارد البشرية تساهم في جودة وفعالية الخدمات.

وتتميز هذه الدراسة بتناولها بيئة رقمية حكومية (منصة كوادِر)، بينما ركزت الدراسات السابقة على مؤسسات تقليدية. كما أنها تفسر نقاط القوة والضعف من منظور قيمي، حيث إن التحول الرقمي يُعد أداة لتحقيق الشفافية والعدالة، بينما تكمن نقطة الضعف في الفجوة بين التقني والبشري التي تعيق الكفاءة.

الخاتمة

تأسيساً على ما تقدم، يتبين أن الإدارة الإسلامية ليست مجرد إطار نظري مستمد من النصوص الشرعية، بل هي منهج متكامل للحياة والعمل، يضع الإنسان في مركز الاهتمام، ويجعل من إتقانه لعمله عبادة يتقرب بها إلى الله، وقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر هذه الرؤية الإسلامية في إطارها القيمي والأخلاقي على كفاءة الأداء في منصة كوادِر. وأظهرت الدراسة أن القيم الإسلامية محرك أساسي ودافع قوي يساهم في تحقيق كفاءة الأداء في الممارسات الإدارية والخدمات التي تقوم عليها منصة كوادِر. وما كفاءة الأداء إلا تجسيد عملي للقيم الإسلامية؛ وفي ضوء ما تقدم يلخص الباحث أهم نتائج الدراسة وتوصياتها كما يأتي:

أولاً: نتائج الدراسة

1. تأسست الدراسة على إطار مفاهيمي متكامل يربط بين القيم الإسلامية (المستمدة من القرآن والسنة كالأمانة، والإتقان، والعدل، والشورى، والتعاون) وكفاءة الأداء المؤسسي (بأبعادها: الإنتاجية، الجودة، الابتكار، المسؤولية، والتعاون)، وذلك في سياق منصة "كوادِر" كمنظومة وطنية رقمية للتوظيف تعكس رؤية قطر الوطنية 2030.
2. تُعد القيم الإسلامية ركيزةً بنويةً وثقافةً مؤسسيةً راسخة في منصة كوادِر، وليست مجرد وعظ عابر. وقد تجسد ذلك في ممارسات عملية ملموسة مثل: الشفافية في الإعلان عن النتائج، والعدالة في الترشيح عبر أنظمة آلية، والالتزام بدقة البيانات وسريتها، والصدق في التعامل مع المستفيدين، والاعتذار الصادق عن التقصير.
3. تُترجم القيم الإسلامية إلى سلوكيات وظيفية يومية تعزز جودة العلاقة مع المستفيد، حيث تظهر في صورة: الصبر، وحسن الخلق، والإحسان، والرفق، وتقدير الغير، وتحمل المسؤولية، مما يحول العلاقة الإجرائية إلى علاقة إنسانية راقية.
4. تُؤلّد القيم الإسلامية رقابةً ذاتيةً فاعلة لدى الموظف، تنبع من استشعاره بأن العمل عبادة وأمانة، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة الخارجية المشددة، وينعكس إيجاباً على مؤشرات الكفاءة: دقة البيانات، وسرعة الإنجاز، وخفض الأخطاء، والالتزام بالوقت، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص.
5. تتوقف فاعلية الخدمة وجودتها على تنمية مستمرة وشاملة تجمع بين تطوير العنصر البشري (قيمياً ومهارياً) وتحديث الأنظمة التقنية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستثمار في التنمية القيمية والمهنية وبين تحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى الثقة في المنصة.

6. يشكل التحول الرقمي أهم نقاط القوة في منصة كواد، بينما تمثل الفجوة بين الجانب التقني والبشري أبرز نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة لتحقيق التكامل المنشود، حيث إن كفاءة الأداء لا تتحقق بتقنية متطورة وحدها، بل بتوافقها مع كواد بشريّة مؤهلة قيمياً.

ثانياً: التوصيات المقترحة

1. إنشاء بوابة إلكترونية داخلية باسم "قيم" (Values): تطوير منصة رقمية تفاعلية تحتوي على محتوى تدريبي (فيديوهات، قصص نجاح، رسائل توعوية) تُبرز نماذج عملية لموظفين تميزوا بالأمانة والإتقان، مع تقديم شهادات تقدير إلكترونية وحوافز معنوية دورية للملتزمين، لتعزيز الثقافة القيمية ومعالجة ضعف التفاعل مع ملاحظات المستفيدين.
2. تصميم برنامج تنمية مهنية متكامل (قيمي - تقني): إطلاق حزمة تدريبية إلزامية لجميع العاملين في المنصة، تجمع بين تعزيز المفاهيم القيمية (كالرقابة الذاتية واحتساب الأجر) وتطوير المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية، بهدف سد الفجوة بين العنصر البشري والتقني التي أشار إليها المشاركون.
3. تفعيل نظام قياس الأداء القيمي (Value-Based KPIs): إدراج مؤشرات أداء رئيسية نوعية تقيس مدى التزام الموظفين بالقيم الإسلامية في تقديم الخدمات (مثل: نسبة الشفافية في الإجراءات، سرعة الاستجابة للشكاوى، دقة البيانات المدخلة)، مع ربطها بآليات التغذية الراجعة من المستفيدين لضمان التحسين المستمر.
4. تعزيز آليات التكامل بين الإدارات: إنشاء فرق عمل مشتركة دورية بين الأقسام التقنية والبشرية لضمان توافق تحديثات الأنظمة مع احتياجات الكواد البشرية وقدراتها، ومعالجة ضعف التكامل بين الأقسام الذي أثر سلباً على جودة الخدمة.

ثالثاً: مقترحات بدراسات مستقبلية

1. دراسة كمية مقارنة: إجراء دراسة كمية باستخدام استبانة على عينة أكبر من موظفي ومستفيدي منصة كواد لقياس أثر القيم الإسلامية على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل إحصائي، وتعزيز نتائج الدراسة الحالية بقابلية التعميم.
2. دراسة تطبيقية (تدخلية): تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي قيمي وتقني (مقترح في التوصيات) على مجموعة تجريبية، وقياس أثره قبل وبعد التطبيق على كفاءة الأداء، لتقديم دليل عملي على فاعلية هذه البرامج.
3. دراسة نوعية موسعة: استكشاف تجارب المستفيدين أنفسهم (الباحثين عن عمل والجهات الموظفة) حول مدى إدراكهم لأثر القيم الإسلامية في جودة الخدمات المقدمة لهم، مما يضيف بُعداً آخر لفهم الظاهرة من منظور المتلقي.
4. دراسة حالة مقارنة: إجراء دراسة مقارنة بين منصة "كوادر" ومنصة توظيف حكومية أخرى في دولة عربية أو أجنبية، لتحليل أثر السياق الثقافي والقيمي (الإسلامي مقابل الآخر) على كفاءة الأداء في المنصات الرقمية.

المراجع

- الأقرع، ن. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(2)، 133-164.
- الألباني، م. (1995). *سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها (ط1)*. دار المعارف.
- حدادي، و. (2018). الفضاء السيبراني وأزمة القيم الأخلاقية في المجتمعات العربية: الشبكات الاجتماعية نموذجاً. *مجلة الحقيقة*، جامعة أحمد دراية أدرار، 17(4)، 403-432.
- دولة قطر. (2024). *القانون رقم (12) لسنة 2024 بشأن توطين الوظائف في القطاع الخاص*. الجريدة الرسمية، العدد (14)، 17 أكتوبر 2024.



- ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي. (2023). قرار رئيس ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي رقم (18) لسنة 2023 بإنشاء أقسام بالوحدات الإدارية التي يتألف منها ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي. دولة قطر، الجريدة الرسمية، العدد (9). أبو زهرة، م. (د.ت). زمرة التفاسير (ط.1). دار الفكر العربي.
- صدام، م. (2004). الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. مجلة معهد الإدارة العامة، 26(97)، 15-43.
- صليبا، ج. (1971). المعجم الفلسفي (ط.1). دار الكتاب اللبناني.
- الطبراني، س. (1983). المعجم الكبير (حمدي بن عبد المجيد السلفي، تحقيق؛ ط.2). مكتبة العلوم والحكم.
- عبادة، إ. (2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية. دار النفائس للنشر والتوزيع.
- عبد المليك، م. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، 85-100.
- العنزي، ع. العتيبي، ع. والقفاري، أ. والعتيبي، ص. (2022). واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 1-21.
- أبو العنين، م. (2024). تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاعي الضيافة والسياحة: دور الاغتراب في العمل. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 8(1)، 1-20.
- العباصرة، و. (2017). مفهوم النفس في القرآن الكريم وانعكاساته على المهاج التربوي في المجتمع المسلم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 353-396.
- فيشوش، ح. (2022). إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 9(1)، 263-277.
- الكثيري، ش. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- كنعان، ق. (2014). السمات الثقافية للمجتمع المسلم: دراسة في الأنثروبولوجيا الثقافية. مجلة كلية العلوم الإسلامية، 8(15)، 380-400.
- مطر، م. (2026). «كوادر» تعتمد على الذكاء الاصطناعي. جريدة الوطن القطرية 25 فبراير 2026، تم الاسترجاع في: 2026/6/2م <https://www.instagram.com/p/DVJsOrGCH8>
- المنزوع، ز. (2025). أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في شركات الصرافة اليمنية بمدينة رداع. مجلة جامعة البيضاء، 7(1)، 191-226.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). مبادئ الحوكمة المؤسسية لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2023.
- مسلم، م. (د.ت). صحيح مسلم (محمد فؤاد عبد الباقي، تحقيق؛ ط.1). دار إحياء التراث العربي.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2022، 7 مارس). «كوادر» تُتيح للباحثين عن عمل الترشح في 5 وظائف في وقت واحد. دولة قطر تم الاسترجاع في 2026/5/12م <https://www.mcit.gov.qa/ar/news/kawader-allows-job-seekers-to-apply-for-5-jobs-at-once>
- ابن ناصر، م. (2023). تأثير تحقيق أهداف التنمية المستدامة على تحسين الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في سلطنة عمان. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 2730-2708.
- أبو يعلى، أ. (1984). مسند أبي يعلى (حسين سليم أسد، تحقيق؛ ط.1). دار المأمون للتراث.

Reference

- Abada, I. (2008). *Performance indicators in Islamic banks*. Dar Al-Nafa'is for Publishing and Distribution. [in Arabic].
- Abd al-Malik, M. (2001). Performance between efficiency and effectiveness. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 85–100. [in Arabic].



- Abu al-'Anin, M. (2024). The impact of job insecurity on the job performance of employees in the hospitality and tourism sectors: The role of work alienation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University*, 8(1), 1–20. [in Arabic].
- Abu Ya'la, A. (1984). *Musnad Abi Ya'la* (Husayn Salim Asad, Ed.; 1st ed.). Dar al-Ma'mun lil-Turath. [in Arabic].
- Abu Zahra, M. (n.d.). *Zahrat al-Tafasir* (1st ed.). Dar Al-Fikr Al-Arabi. [in Arabic].
- Al-Albani, M. (1995). *The series of authentic hadiths and some of their jurisprudence and benefits* (1st ed.). Dar Al-Ma'arif. [in Arabic].
- Al-Anzi, A., Al-Otaibi, A., Al-Qafari, A., & Al-Otaibi, S. (2022). The reality of electronic management and its role in the performance efficiency of government health institutions in Riyadh. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(29), 1–21. [in Arabic].
- Al-Aqra', N. (2020). The role of electronic management in improving job performance among employees in government institutions operating in Qalqilya Governorate. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 28(2), 133–164. [in Arabic].
- Al-Ayasrah, W. (2017). The concept of the self in the Holy Qur'an and its implications for the educational curriculum in the Muslim society. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 1(3), 353–396.
- Al-Kathiri, S. (2021). *Strategic planning and its impact on sustainable development through the quality of institutional performance in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Islamic Sciences Malaysia. [in Arabic].
- Al-Khalifa, H. (2020). Enhancing performance in Qatari public institutions: The role of cultural adaptation and organizational change. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 123–138.
- Al-Tabarani, S. (1983). *Al-Mu'jam al-Kabir* (Hamdi ibn Abd al-Majid al-Salafi, Ed.; 2nd ed.). Maktabat al-Ulum wa al-Hikam. [in Arabic].
- Badar, K., Aboramadan, M., Alhabib, W., Dahleez, K., & Farao, C. (2024). Does employee relations climate mediate the effect of Islamic work ethics on organizational performance? Evidence from Qatar. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(8), 1205–1221.
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H., & Truong, T. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2173850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Civil Service and Government Development Bureau. (2023). *Decision of the President of the Civil Service and Government Development Bureau No. (18) of 2023 concerning the establishment of departments within the administrative units comprising the Civil Service and Government Development Bureau*. State of Qatar, Official Gazette, No. 9. [in Arabic].
- Deng, H., Duan, S., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Faychouche, H. (2022). Total quality management: An Islamic perspective. *Journal of Research and Development Studies*, 9(1), 263–277. [in Arabic].
- Haddadi, W. (2018). Cyberspace and the crisis of ethical values in Arab societies: Social networks as a model. *Al-Haqiqa Journal, Ahmed Draia University of Adrar*, 17(4), 403–432. [in Arabic].
- Haryono, S., Supardi, & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>



- Ibn Nasir, M. (2023). The impact of achieving the Sustainable Development Goals on improving banking performance: An applied study of the banking sector in the Sultanate of Oman. *Journal of Economic and Administrative Studies*, 14(1), 2708–2730. [in Arabic].
- Kanaan, Q. (2014). Cultural characteristics of Muslim society: A study in cultural anthropology. *Journal of the College of Islamic Sciences*, 8(15), 380–400. [in Arabic].
- Kareem, O., Aliyu, O., & Salimon, M. (2025). Does the Islamic work ethic moderate the relationship between organizational culture and enterprise performance? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(2), 298–324. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2022-0480>
- Kundi, Y, Aboramadan, M., Elhamalawi, E, & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Matar, M. (2026, February 25). Kawader relies on artificial intelligence. *Al-Watan Qatar Newspaper*. Retrieved June 2, 2026, from [Instagram post]. [in Arabic]. <https://www.instagram.com/p/DVJsOrGCH8>
- Ministry of Communications and Information Technology. (2022, March 7). *Kawader enables job seekers to apply for five jobs simultaneously*. State of Qatar. Retrieved May 12, 2026, from [Ministry website]. [in Arabic]. <https://www.mcit.gov.qa/ar/news/kawader-allows-job-seekers-to-apply-for-5-jobs-at-once>
- Muslim, M. (n.d.). *Sahih Muslim* (Muhammad Fu'ad Abd al-Baqi, Ed.; 1st ed.). Dar Ihya' al-Turath al-Arabi. [in Arabic].
- Ochoa Pacheco, P., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? *Computers in Human Behavior*, 140, Article 107575. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. [in Arabic].
- Saddam, M. (2004). Values-based management: A modern managerial approach for managers of the twenty-first century. *Journal of the Institute of Public Administration*, 26(97), 15–43. [in Arabic].
- Saliba, J. (1971). *The philosophical dictionary* (1st ed.). Dar Al-Kitab Al-Lubnani. [in Arabic].
- Setiawan, I., & Purba, H. (2020). A systematic literature review of Key Performance Indicators (KPIs) implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 200–208. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.79>
- State of Qatar. (2024). *Law No. (12) of 2024 concerning the localization of jobs in the private sector*. Official Gazette, No. 14, October 17, 2024. [in Arabic].

