



DOI: <https://doi.org/10.63226/majmaa.v57i2.6018>

## أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات في منصة كوادر

### [ Impact of Human Resource Development on Service Quality within the Kawader Platform]

Fayez Maazi J Alshammari<sup>1</sup> & Azian Maduni<sup>2</sup> Majed Fawzi Mohammad Abu Ghazalah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Phd Candidate, Department Of Islamic Management And Finance, Academy Of Islamic Studies, University Of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

<sup>2</sup> Senior Lecturer, Department Of Islamic Management And Finance, Academy Of Islamic Studies, University Of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia.

<sup>3</sup> Senior Lecturer, Department Of Islamic Management And Finance, Academy Of Islamic Studies, University Of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

\* Corresponding Author: Fayezeum2023@Gmail.Com

#### الملخص

... تناول هذا البحث أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات في منصة "كوادر"، انطلاقاً من إشكالية تتمثل في ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية في المسار التنموي الذي حددته دولة قطر في ضوء (رؤية قطر الوطنية 2030م)، وتؤكد التقارير 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. وهدف البحث إلى تحليل آليات تطبيق تنمية الموارد البشرية في منصة كوادر ودورها في رفع كفاءة الأفراد. استكشف مدى فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، رصد مؤشرات تحقيق جودة الخدمات في منصة كوادر نتيجة لتطبيق التنمية البشرية. اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى نتائج، أهمها: أن منصة كوادر تحولت من مجرد وسيط للإعلان عن الوظائف إلى نظام بيئي إستراتيجي شامل يرافق المواطن في مساره المهني مدى الحياة. وأوصى البحث بالتوسع في دمج الجهات الحكومية مع منصة "كوادر"، وإضافة خدمات إلكترونية نوعية مثل "السيرة الذاتية المعتمدة" والربط المباشر مع منصات التدريب الحكومية، لتعزيز تجربة المستخدم وتحقيق نظام بيئي وظيفي متكامل.

**الكلمات المفتاحية:** منصة كوادر، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات، الذكاء الاصطناعي في التوظيف، رؤية قطر 2030.

## ABSTRACT

This study examined the impact of Human Resource Development (HRD) on service quality within the Kawader platform in the State of Qatar. The research was motivated by the need to strengthen HRD as a key component of Qatar's developmental agenda under Qatar National Vision 2030, amid evidence of a gap between the advancement of digital platforms and actual service quality. According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021), approximately 60% of variations in public service quality are associated with human and organizational factors. The study aimed to analyze HRD practices implemented through the Kawader platform and assess their contribution to enhancing employee capabilities, institutional performance, and service quality outcomes. The research adopted the inductive and descriptive-analytical approaches. The findings indicated that the Kawader platform has evolved beyond a job advertisement portal into an integrated strategic employment ecosystem that supports citizens throughout their career pathways. The study recommends expanding integration between governmental entities and the platform and introducing advanced digital services, including verified CV services and direct connectivity with governmental training platforms to enhance user experience and strengthen employment outcomes.

**Keywords:** Kawader Platform; Human Resource Development; Service Quality; Artificial Intelligence in Recruitment; Qatar National Vision 2030.

## أولاً: مقدمة

تُعد تنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء المؤسسات الناجحة وتحقيق التنمية المستدامة، فهي ليست مجرد وظيفة إدارية ثانوية، بل استثمار إستراتيجي في أعلى ما تملكه أي منظمة أو دولة: الإنسان. وفي عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، أصبح تطوير الكوادر الوطنية ضرورة ملحة لا غنى عنها لمواكبة المتغيرات المتسارعة في سوق العمل، وتحقيق التميز المؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

تأتي منصة "كوادر" القطرية الموحدة للتوظيف والتطوير المهني كمثال حي على هذا التوجه الطموح، حيث تمثل نقلة نوعية في إدارة رأس المال البشري بدولة قطر. فلم تعد المنصة مجرد وسيط إلكتروني للإعلان عن الوظائف، بل تحولت إلى نظام بيئي إستراتيجي شامل، يعتمد على أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مطابقة ذكية قائمة على المهارات، وتعزيز الشفافية والنزاهة، واستهداف فئات متنوعة تمتد من طلاب المدارس إلى المتقاعدين. وهذا يتسق تماماً مع رؤية قطر الوطنية 2030 التي تضع الإنسان في صميم التنمية.

يتناول هذا البحث أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات في منصة "كوادر" من خلال آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتأهيل، والتنمية القيمية، والتمكين الوظيفي، والتحفيز، والتطوير المهني، والتركيز على دور المنصة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للباحثين عن عمل وأصحاب العمل على حد سواء.

## ثانياً: إشكالية الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية مركزية تتلخص في ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية في المسار التنموي الذي حددته دولة قطر في ضوء (رؤية قطر الوطنية 2030م)، وأكد المسؤولون القطريون على ضرورة رفد البلاد بالكوادر البشرية المميزة والملائمة لكل منصبٍ وظيفي، بما ينعكس بشكلٍ مباشر على جودة الخدمات المقدمة وعلى الأهداف المتعلقة بالتنمية، في هذا السياق تؤكد التقارير 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.

## ثالثاً: أسئلة الدراسة

- 1- ما الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات ومنصة كواد؟
- 2- ما آليات تطبيق التنمية البشرية في رفع كفاءة ومهارات الأفراد؟
- 3- ما مدى فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات؟
- 4- ما مؤشرات تحقيق جودة الخدمات في منصة كواد نتيجة لتطبيق التنمية البشرية؟

## رابعاً: أهداف الدراسة

1. تحديد الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات ومنصة كوادر .
2. تحليل آليات تطبيق تنمية الموارد البشرية في منصة كوادر ودورها في رفع كفاءة الأفراد.
3. استكشاف مدى فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.
4. رصد مؤشرات تحقيق جودة الخدمات في منصة كوادر نتيجة لتطبيق التنمية البشرية.

## خامساً: أهمية الدراسة

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في سياق التحول الرقمي.
- تقدم نموذجاً تحليلياً متكاملًا يربط بين الأبعاد الخمسة لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التنمية القيادية، التمكين، التحفيز، التطوير الوظيفي).
- تسلط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في إحداث نقلة نوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## سادساً: مصطلحات البحث

**تنمية الموارد البشرية:** "العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته" (بو كعباش، 2011، 63).

**الجودة:** عرفت الجودة قديماً بالدقة والإتقان في العمل أو السلعة، وبينها الكتاب المعاصرون بأنها التطابق بين الخدمات المقدمة مع توقعات الزبون أو أكثر من توقعاته (جروني، 137).

**الخدمات:** "تعد تقليدياً خدمة فنية، وتزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام" (مريزق، 14، 2015).

**جودة الخدمات:** "مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها، وهذا يعني أن الجودة هي أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو انهاء المتانة والأداء المهني للمنتج" (علي، 23، 2015).

**منصة كواد:** هي "منصة لتنسيق التوظيف تستهدف الباحثين عن عمل من (القطريين وأبناء القطريات) والموظفين القطريين ممن هم على رأس عملهم، حيث تعرض من خلالها الجهات من مختلف القطاعات في الدوحة الفرص الوظيفية المتاحة لديها، حيث يتمكن المستخدم من التسجيل وعرض خبراته بالمنصة، والاطلاع على الوظائف والترشح للوظيفة المناسبة، ومتابعة مراحل طلب الترشيح إلكترونياً، كما تتيح المنصة مجموعة من الخدمات الإلكترونية مثل الحصول على شهادة عدم العمل" (موقع منصة كوادر الإلكتروني، 2026م)

### سابعاً: الدراسات السابقة

**أكبر، عير وآخرون،** تنمية الموارد البشرية بالقطاع الصحي على ضوء متطلبات التحول الرقمي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة فرع جدة)، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 27، العدد الأول، 2026م.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها ضرورة إعطاء أولوية للصحة الرقمية، وضرورة رفع وعي الموظفين بأمن المعلومات وحماية سجلات المرضى، ما يتطلب فدرًا عاليًا من الدقة والسرية. **حسين، حسين،** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2025م.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث الذي يتمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة التعليمية.

**الشرقي، عمار،** تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات: دراسة حالة شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المادية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2024م.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات من خلال إجراء دراسة تطبيقية على شركة المنتاب إخوان للصرافة والتحويلات المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تنمية الموارد البشرية في الشركة متوسط، بينما كانت جودة الخدمات مرتفعة، وتبين وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات في الشركة.

**أحمد، يوسف وآخرون،** تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالبريد الجزائري المركزي فرع الشلف، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد الرابع، 2022م.

تهدف الدراسة إلى تحليل دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** أكدت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة وتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات، مع الإشارة إلى بعض جوانب القصور والتحديات، وقد استفاد منها الباحث في تطوير الدراسة الحالية، وتبقى الفجوة البحثية في تناول دور التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي) في هذه العلاقة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه من خلال منصة "كوادر" القطرية.

### ثامناً: منهج وإجراءات الدراسة وأدوات البحث

تتطلب طبيعة هذه الدراسة الموازنة بين الجوانب النظرية المفاهيمية وبين الجوانب التحليلية لبيانات ومؤشرات المنصات الرقمية. وبناءً عليه، تم تحديد المنهجية والإجراءات والأدوات على النحو الآتي:

#### (1) منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة الحالية على الجمع بين منهجين علميين متكاملين لتحقيق أهداف البحث:
- المنهج الاستقرائي: استُخدم لاستقراء وتتبع المعلومات والبيانات والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية، وتتبع تطور الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- المنهج الوصفي التحليلي: استُخدم بهدف تقديم إطار نظري شامل ومفصل لمفاهيم تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات بالتطبيق على منصة "كوادر"، مع تحليل طبيعة العلاقات والروابط بين هذه المتغيرات وصولاً إلى استخلاص نتائج وتوصيات معمقة.

#### (2) أدوات البحث وجمع البيانات:

- لتحقيق التوازن المنهجي والوصول إلى معطيات دقيقة، اعتمدت الدراسة على الأدوات والوسائل التالية في جمع المادة العلمية والبيانات:
- البيانات الوثائقية الرسمية: تجميع وتحليل التقارير الدورية والإحصاءات الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي في دولة قطر، إلى جانب الإعلانات والبيانات الرسمية المنشورة حول المنصة.
- الأدبيات والدراسات السابقة: مراجعة وفحص الرسائل والأبحاث العلمية المنشورة في المجالات المحكّمة والتي تناولت أبعاد تنمية الموارد البشرية وممارسات جودة الخدمات العامة والرقمية.
- البيانات الرقمية للمنصة: استقصاء محتوى منصة "كوادر" الإلكترونية وأدلتها التعريفية للوقوف على الخدمات المؤتمتة وآليات المطابقة الذكية المعتمدة فيها.

#### (3) إجراءات تنفيذ الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات الإجرائية والتنفيذية المنظمة الآتية:

- الخطوة الأولى: التأصيل النظري والمفاهيمي: بناء الخلفية العلمية والمصطلحات من خلال تحديد أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التنمية القيومية، التمكين الوظيفي، التحفيز، التطوير المهني) ومفهوم جودة الخدمات.
- الخطوة الثانية: رصد الواقع والآليات: حصر آليات التطبيق الفعلي للتنمية البشرية داخل منصة "كوادر" ودور التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأفراد.
- الخطوة الثالثة: تحليل الأداء والمؤشرات: تقييم فاعلية تلك الآليات في تحسين الأداء المؤسسي ورصد مؤشرات جودة الخدمة المتمثلة في (الكفاءة، السرعة، الدقة، رضا المستفيدين).
- الخطوة الرابعة: الاستخلاص والتركيب: مقارنة وتحليل ما توصلت إليه الدراسة مع توجهات رؤية قطر الوطنية 2030، تليها صياغة النتائج والتوصيات النهائية للبحث.

### تاسعاً: حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بيان أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التدريب، والتطوير، وبناء القدرات، وتحفيز العاملين) على جودة الخدمات المقدمة من خلال منصة كواد، مع التركيز على مؤشرات جودة الخدمة مثل الكفاءة، والسرعة، والدقة، ورضا المستفيدين.

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على منصة كواد بوصفها نموذجاً للمنصات الرقمية المعنية بتقديم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.

### عاشراً: هيكل الدراسة

#### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات

المطلب الثالث: منصة كواد واهتمامها بالموارد البشرية.

#### المبحث الثاني: فاعلية تطبيق التنمية البشرية في تحقيق جودة الخدمات في منصة كواد

المطلب الأول: آليات تطبيق التنمية البشرية في رفع كفاءة ومهارات الأفراد

المطلب الثاني: فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات

المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق جودة الخدمات في منصة كواد نتيجة لتطبيق التنمية البشرية

خاتمة، وتشمل النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، إضافةً إلى التغييرات الاقتصادية والثقافية التي فرضتها العولمة؛ وقد انعكست هذه التحولات بدورها على طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية وعلى المهارات المطلوبة في القوى العاملة.

يُعد مفهوم "الموارد البشرية" من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، حيث حل محل المصطلحات القديمة مثل "الأفراد" أو "القوى العاملة" التي كانت سائدة قبل عام 1970م. وفي ذلك العام تحديداً، حدث تحول جوهري في المفهوم عندما تبنت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد رؤية جديدة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم أصولاً حقيقية للمؤسسة، أي أنهم يمثلون مورداً من مواردها كباقي الموارد التنظيمية. ونتيجة لهذا التحول، ركزت الأبحاث والدراسات اللاحقة على النظر إلى العاملين في أي منظمة بوصفهم موارد قيمة، لا مجرد أفراد يتحركون بناءً على أفكارهم وعواطفهم ونزعاتهم الشخصية<sup>1</sup>.

تعرف الموارد البشرية بأنها: "جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة"<sup>2</sup>؛ فالموارد البشرية هي المورد الرئيس لأي مؤسسة، وقد أكد "بيتر دركر" أن "أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان"<sup>3</sup>.

أما تنمية الموارد البشرية فهي "العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته"<sup>4</sup>؛ وهي النشاط المنظم والموجه الذي يهدف إلى إمداد العاملين في المؤسسة بمجموعة من المعارف المتخصصة، وصقل مهاراتهم وقدراتهم، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأفضل بشكل إيجابي وبناء، الأمر الذي ينعكس على رفع مستويات الأداء داخل المؤسسة<sup>5</sup>. وبحسب تقارير الأمم المتحدة فإن تنمية الموارد البشرية تعبر عن: "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتوجهه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس

1 انظر: ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، مرجع سابق، ص 11.

2 التوبجري، محمد ابراهيم وآخرون، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 1993م، ص 17.

3 أبو النصر، مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007م، ص 31

4 بو كعباش، نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011م، ص 63.

5 انظر: القراله، علاء عبد الحافظ، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (2)، 2018م، ص 9.

والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب"<sup>1</sup>.

ويُعَدُّ تطوير الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية في علوم الإدارة، نظرًا لارتباطه المباشر بالتنمية الفكرية والاجتماعية للمؤسسات. وقد حظي هذا المجال بأولوية كبرى لدى دول العالم، كونه يمثل أحد السبل الرئيسة لبناء جهاز إداري يتمتع بالكفاءة والمهنية، ويحقق الإتقان المنشود استنادًا إلى أسس علمية. وبناءً على ذلك، تتحمل الموارد البشرية مسؤولية قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، مما يعزز قناعة راسخة في الفكر الإداري بأهمية الكوادر البشرية وضرورة العمل على تطويرها باستمرار<sup>2</sup>.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وظيفة إدارية أساسية، لدورها المحوري في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، بما يتطلب تكامل إستراتيجيتها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. وتكمن أهميتها في تركيزها على العنصر البشري كمحرك رئيسي للإنتاج، وتحسين العلاقات الإنسانية وتلبية احتياجات العاملين، حيث يرتبط نجاح المنظمات أو فشلها بهذا العنصر. ونظرًا لأن الأجور تمثل جزءًا كبيرًا من النفقات، فإن الاستثمار في تنمية الأفراد يُعد خيارًا إستراتيجيًا حاسمًا؛ ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية بات أحد المرتكزات المهمة في عملية تطوير المؤسسات<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث باتت تشكل الركيزة الأساسية لفلسفة أي منظمة وأسلوب حياتها، لما توفره من ميزة تنافسية تمكنها من الصمود والاستمرار في ظل التغيرات البيئية السريعة، وبروز الأسواق العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، وشدة المنافسة. لذا تحولت الجودة إلى سلاح إستراتيجي وعامل نجاح حاسم، تسعى المنظمات إلى تبنيه لضمان أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، وتحقيق جودة عالية بفعالية وكفاءة وسرعة، مع تقديم خدمات تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات العميل، الظاهرة والضمنية، بالجودة والوقت والسعر المناسبين.

1 بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 84.

2 ومان، توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016م، ص 12.

3 انظر: برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص 13.

وتُعرف **الجودة بأنها**: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي تفضيلات ورغبات العملاء"<sup>1</sup>؛ وعرفت كذلك الجودة بأنها: "تأسيس ثقافة مميزة في الأداء والعمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد وتأدية العمل بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن"<sup>2</sup>؛ وهي "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"<sup>3</sup>.

**والخدمات مفردة خدمة**؛ وهي "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"<sup>4</sup>.

وأما **جودة الخدمات** فهي: "مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها، وهذا يعني أن الجودة هي أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو انهاء المتانة والأداء المهني للمنتج"<sup>5</sup>. وبالتالي فإنه يمكن أن نضمن الجودة في الخدمات من خلال توفر خصائص وصفات في المنتج (سواء كان سلعة، خدمة، أو فكرة) تلبي احتياجات العميل وتوقعاته، وتحقق هذه الجودة من خلال تحويل احتياجات وتوقعات العملاء إلى تصميم للمنتج، مع ضمان تنفيذ ذلك التصميم بجودة عالية، وتقديم المنتج مدعوماً بالخدمات اللازمة عند الحاجة، وبما يتوافق مع متطلبات العملاء وتطلعاتهم في الحاضر والمستقبل<sup>6</sup>.

تُعدُّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية في جودة الخدمات، بل أهمها على الإطلاق، لأن التواصل مع طالبي الخدمات يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين ومهاراتهم وقيمهم الأخلاقية، بالإضافة إلى ما يكتسبونه من أنشطة تنمية الموارد البشرية المعتمدة داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم تجاه طالب الخدمة، وهو ما يعزز نجاح العلاقة التفاعلية بينهما.

ولضمان تحسين وتطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية<sup>7</sup>، يجب العمل على تقدير الكفاءات المطلوبة لأداء الخدمة، ثم تأهيل وتدريب العناصر البشرية على تطبيق المناهج الجديدة، واعتماد سياسة حوافز

1 الصيرفي، محمد، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011م، ص 18.

2 خليل، عبد الرزاق، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2006م، ص 17-111.

3 زين الدين، فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996م، ص 44.

4 العلاق، بشير عباس وآخرون، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 36.

5 علي، عطية محسن، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر، عمان، ط1، 2015م، ص 23.

6 انظر: مصطفى، أحمد سيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتب الأنجلو، القاهرة، 1999م، ص 19.

7 بو عنان، نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على العملاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،

2007م، ص 81.

قائمة على التحفيز المادي والمعنوي معًا لزرع الولاء والانتماء وتقبل الجديد بأقل مقاومة، إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار وروح المشاركة والعمل الجماعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: منصة كواد واهتمامها بالموارد البشرية.

**منصة كواد:** هي "منصة لتنسيق التوظيف تستهدف الباحثين عن عمل من (القطريين وأبناء القطريات) والموظفين القطريين ممن هم على رأس عملهم، حيث تعرض من خلالها الجهات من مختلف القطاعات في الدوحة الفرص الوظيفية المتاحة لديها، حيث يتمكن المستخدم من التسجيل وعرض خبراته بالمنصة، والاطلاع على الوظائف والترشح للوظيفة المناسبة، ومتابعة مراحل طلب الترشيح إلكترونياً، كما تتيح المنصة مجموعة من الخدمات الإلكترونية مثل الحصول على شهادة عدم العمل<sup>2</sup>.

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، فتمكن هذه الشركات من التواصل مع الشخص المناسب للوظيفة المعلنة؛ وبالمقابل تحقق للباحث عن عمل إمكانية متابعة الشواغر المتاحة والتقدم لما يناسب مؤهلاته وخبراته<sup>3</sup>.

برزت منصة "كوادر" كأداة حكومية رائدة تعكس رؤية قطر الوطنية 2030، وتُجسّد التحول الرقمي الشامل في الدولة. أعادت 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<sup>4</sup>.

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

1 عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص 52.

2 منصة كواد، مقال منشور على الموقع التالي: <https://cgb.gov.qa>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/13م.

3 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دولة قطر، <https://www.mcit.gov.qa/news>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/12م.

4 انظر: جريدة الوطن، الموقع الرسمي: <https://www.al-watan.com>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/10م.

الباحث عن العمل منذ فهمه لقدراته، مروراً بتوجيهه نحو الفرص المناسبة، وصولاً إلى متابعته في مسارات التطوير المهني، مما يعكس تحولاً جوهرياً في مفهوم التوظيف الحكومي<sup>1</sup>.

تعمل منصة "كوادر" على توحيد إجراءات التوظيف وتعزيز الشفافية والنزاهة، مما يقلل من الممارسات التقليدية ويُحقق تكافؤ الفرص من خلال تفعيل الحوكمة المؤسسية. والحوكمة المؤسسية هي: تنظيم سلوك المؤسسة وممارسات القائمين عليها عبر أنظمة وسياسات وتشريعات، إلى جانب هياكل محددة للصلاحيات والإجراءات والتقنيات واللجان، بهدف ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء، والحد من الفساد، وحماية حقوق الأطراف والمال العام، وضمان الدقة المحاسبية، والالتزام بالسياسات، وتقليل المخاطر<sup>2</sup>.

وكذلك فإن أحد أهداف المنصة هو توطيد الوظائف، ما يُعد تحقيقاً للقانون رقم (12) لسنة 2024م، القاضي بأن " يكون توطيد 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"<sup>3</sup>.

1 انظر: موقع الوطن، الموقع الإلكتروني: <https://www.al-watan.com>، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/13م.

2 انظر: الحوكمة المؤسسية، أكاديمية فهد بن سلطان للتدريب والاستشارات، مقال منشور على الموقع الإلكتروني، <https://falsultan.me>، تمت الزيارة بتاريخ: 2025/5/12م.

3 القانون رقم 12 لعام 2014م، المادة الثانية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://almeezan.qa>، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/14م..

## المبحث الثاني: فاعلية تطبيق التنمية البشرية في تحقيق جودة الخدمات في منصة كواد

### المطلب الأول: آليات تطبيق التنمية البشرية في رفع كفاءة ومهارات الأفراد

أساس التميز والاستدامة في أي مؤسسة لا يعتمد على المورد الاقتصادي والجانب اللوجستي فحسب، بل إن أهم عنصرٍ تقوم عليه المؤسسة هو العنصر البشري الذي يُعدّ من الأصول الأكثر قيمة. فالمؤسسات التي تُولي اهتمامًا بتطوير كفاءات موظفيها هي الأقدر على تحقيق أهدافها والتكيف مع المستجدات المعاصرة. وإذا ما وجدنا أن الموارد البشرية تمثل المحرك الأساسي للإنتاج والابتكار، فإن تطويرها عملية إستراتيجية شاملة لا تقتصر على بُعد واحد، بل تشمل جوانب متكاملة تهدف إلى صقل المهارات، وترسيخ القيم، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز الإبداع، ورسم مسارات مهنية طموحة. وبالتالي فإن هنالك أبعاد جوهرية هي الآليات المعتمدة لتنمية الموارد البشرية، تتمثل في الآتي:

#### أولاً: التدريب والتأهيل

يُمثل التدريب والتأهيل الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة. وهو استثمار إستراتيجي في رأس المال البشري يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معاً، كونه إجراءً منظماً يساعد الأفراد في اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بعملهم<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية التدريب في كونه يساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرارات بسهولة، وتحليل المواقف والتعامل مع المشكلات، كذلك يساهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية داعمة خالية من النزاعات؛ فالموظفون هم جذور المؤسسة، ونجاحهم أكبر دليل على ازدهار الشركة على المدى البعيد؛ ويحقق التدريب هدفين رئيسيين: الأول تمكين العاملين من امتلاك القدرة والخبرة لأداء واجباتهم بأفضل صورة ممكنة، والثاني نقل المستوى المهني والإداري إلى مرحلة متقدمة<sup>2</sup>.

والتدريب الفعّال جهد منظم يهدف إلى تطوير جميع الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة ومنحهم الخبرات والمهارات التي يحتاجونها، وهو ما يضمن للمؤسسة الاستمرار في الطريق الصحيح. وقد عُرف هذا منذ العصر النبوي، حيث كان المسجد النبوي أول مركز تدريبي، خرج صحابة مثل أبي هريرة وحذيفة بن اليمان. كما برزت

1 انظر: سيف، سامية، أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 27، 2022م، ص 368.

2 انظر: الكلالدة، طاهر محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م، ص 74.

نماذج نسائية كالسيدة عائشة التي كانت مرجعاً في الفقه والطب والشعر. وكان النبي ﷺ يجهز أصحابه بالتدريب قبل تكليفهم، كما فعل مع معاذ بن جبل عندما دربه ثم أرسله إلى اليمن قاضياً وداعية<sup>1</sup>.

### ثانياً: التنمية القيمية

حظيت القيم باهتمام كبير من العلماء والباحثين، باختلاف توجهاتهم العلمية، ولا يزال هذا الاهتمام يتزايد، خاصة كلما ازدادت الحاجة إلى فهم طبيعتها والدور الذي تؤديه كمتغير مؤثر في مجالات الحياة المختلفة: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية. وتُعرف القيمة بأنها كل ما يحمل أهمية أو يشكل موضع رغبة لدى الذات الإنسانية<sup>2</sup>.

التنمية القيمية هي عملية غرس وتعزيز القيم الإيجابية والاتجاهات البناءة لدى الموظفين، مثل النزاهة، والانتماء المؤسسي، والعمل الجماعي، والمسؤولية، والالتزام الأخلاقي. وتهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية سليمة توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنشأة<sup>3</sup>.

تشكل القيم البوصلة التي توجه سلوك الموظفين في غياب الرقابة المباشرة. فعندما يتبنى الموظف قيم المؤسسة، يصبح أكثر التزاماً وانتماءً، ويعمل بروح الفريق، ويتخذ قرارات أخلاقية حتى في الظروف الصعبة. كما أن التنمية القيمية تعزز ثقافة الثقة والشفافية والمساءلة داخل المنظمة<sup>4</sup>.

ومن ثم ترتبط التنمية القيمية ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الوظيفي والتحفيز، فالموظف الممكن الذي يثق في قيادته يكون أكثر التزاماً بالقيم المؤسسية، والعكس صحيح.

### ثالثاً: التمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى منح الموظفين السلطة والأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل ضمن نطاق عملهم، وذلك بهدف توزيع المسؤوليات والمهام على نخبة من الموظفين المتميزين أصحاب الخبرات والكفاءات. ويُعرف التمكين الوظيفي بأنه: "نقل السلطات الكافية للعمال، لكي

1 انظر: سيد، أشرف، آفاق جديدة في التعليم الإسلامي: دراسات في التعليم الإسلامي، تر: أمين حسين الرباط، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1984م، ص 40-45.

2 رشوان، حسين، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2015م، ص 161.

3 حريم، حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997م، ص 26.

4 كعباش، اربح، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017م، ص 473.

يمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة<sup>1</sup>.

يتطلب نجاح التمكين عدة شروط، منها: التزام القيادة العليا عبر الدعم المستمر والإرشاد وتوفير الموارد اللازمة؛ تحديد الأهداف بوضوح بحيث يفهم الموظفون أدوارهم ومسؤولياتهم؛ وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإداريين والموظفين؛ منح الموظفين السلطة لاتخاذ القرارات وتقدير جهودهم. فإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز شعور الثقة والانتماء ويحسن جودة القرارات<sup>2</sup>.

ولا يتحقق التمكين الوظيفي من خلال خطوة واحدة، بل يحتاج إلى برامج تدريب مستمرة وتطوير للمهارات وتقييمات أداء منتظمة. وتمكين الموظف لا يعني التخلي عن الدور الإداري، بل يتطلب توازناً بين الدعم والرقابة وتفويضاً مدروساً للمهام؛ كما أن الموظف يحتاج إلى وضوح في الصلاحيات الممنوحة له وتوافر المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات دقيقة<sup>3</sup>.

كما يساعد تمكين الموظف في تحسين جودة الأداء من خلال: تعزيز ثقة الموظفين وقدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة ناجحة، وتقوية العمل الجماعي، وبناء علاقات مهنية قوية بين الموظفين والإدارة، والحد من خطورة المنصب الإداري بإظهار البدلاء الناجحين للمناصب الحساسة، وزيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار والإبداع، وتقليل معدل دوران الموظفين<sup>4</sup>.

#### رابعاً: التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها "عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب"<sup>5</sup>. وتبدأ عملية تحفيز الموارد البشرية عندما تتعرف الإدارة على الحاجات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها، ولهذا يُعرف التحفيز بأنه "مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة. وتُعنى نظريات التحفيز بتفسير سبب بدء السلوكيات والآلية التي نختار بها الهدف والجهد الذي نبذله لتحقيقه<sup>6</sup>.

1 الكبيسي، عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م، ص 136.

2 حليلو، نبيل، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2023م، ص 92.

3 الوادي، محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص 44.

4 حليلو، نبيل، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، مرجع سابق، ص 54.

5 الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000م، ص 255.

6 بدوي، أحمد، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب اللبنانية، بيروت، 1984م، ص 204.

تكمن أهمية التحفيز على المستوى الفردي في: زيادة دخل الأفراد من خلال الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، ورفع مستوى رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وخاصة ما يتعلق بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة، ثم إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة من خلال العدالة في توزيع الحوافز والوضوح في المعايير التي تُمنح على أساسها<sup>1</sup>.

أما على مستوى الجماعات، فتتمثل أهمية التحفيز في: إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفرادها، إذ يجب الأفراد إثبات ذواتهم، فيحدث التنافس إذا توفرت لديهم الفرص المناسبة والتحدي. ويؤدي التحفيز الجماعي إلى توحيد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليه، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلها والتفاعل لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم. كما يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية على نقل مهاراتهم إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل<sup>2</sup>.

### خامساً: التطوير الوظيفي

التطوير الوظيفي يعني: مساعدة الموظف على التقدم في مسيرته المهنية من خلال تنمية مهاراته وقدراته بشكل مستمر. ويشمل التدريب على مهارات جديدة، والحصول على مؤهلات إضافية، واكتساب خبرات تساعده على أداء مهامه بكفاءة أعلى، مما يفتح له المجال للترقيات والانتقال إلى مناصب أكبر داخل المؤسسة. والتحفيز هو مجموعة النشاطات التي تنفذها الإدارة بمختلف الوسائل المادية والمعنوية وتمنحها للعامل، وتساهم بشكل أو بآخر في إشباع حاجاته وخلق الدافعية الداخلية لديه لتقديم الأفضل<sup>3</sup>.

تبدأ مراحل التطوير الوظيفي بتحديد الأهداف المهنية من خلال معرفة طموحات الموظف وتطلعاته المستقبلية داخل المؤسسة، ثم تقييم القدرات والمهارات الحالية بمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، ومن ثم تصميم مسار مهني مناسب يشمل التدريب والتوجيه والتكليف بمهام متنوعة، ثم تطبيق البرامج التدريبية والأنشطة التطويرية المتفق عليها، ومراقبة التقدم وتحديث الخطة حسب تغيرات الأداء أو الأهداف، وأخيراً فتح المجال أمام الموظف لشغل أدوار جديدة تناسب تطوره المهني<sup>4</sup>.

يساهم التطوير الوظيفي في: زيادة كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية بدقة وسرعة، وتأهيل الموظفين لمواجهة التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا، وتعزيز روح الالتزام والانتماء من خلال شعور الموظف بقيمته،

1 قشوط، الياس وطويل، ياسمينة، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العامة، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2015م، ص 7.

2 المغربي، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015م، ص 354.

3 عباسي، مولاي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكر لنيل الليسانس المهني، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017م، ص 2.

4 بصبوص، أمل، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 54، 2023م، ص 118.

وإعداد كوادر مؤهلة لتولي مناصب قيادية عند الحاجة، بالإضافة إلى تقليل نسبة الأخطاء وتحسين جودة العمل والإنتاج<sup>1</sup>.

تتفاعل هذه الأبعاد الخمسة معاً لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة للموارد البشرية. فالتدريب والتأهيل يزود الموظف بالمهارات، والتنمية القيمية توجه سلوكه، والتمكين يمنحه الصلاحية للتصرف، والتحفيز يدفعه لبذل الجهد، والتطوير الوظيفي يرسم له طريق التقدم. وعندما تتكامل هذه الأبعاد، تتحقق بيئة عمل منتجة ومبدعة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

### المطلب الثاني: فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات

أصبح منطقتي التنمية "الإنسان" فهو محور التنمية وهدفها ووسيلتها، وبذلك انتقل مفهوم التنمية من انحصاره في الأبعاد الثلاثة "الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية" إلى تنمية الموارد البشرية، التي تهدف إلى بناء نظام اجتماعي عادل، وإلى دفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة للمواطنين، وتوسيع خيارات المواطنين والفرص المتاحة التي تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وتمكين الإطار المؤسسي، وانتقل مفهوم التنمية إلى الإنسان غايةً ووسيلة، ليشمل الجوانب المعنوية مثل الحرية واكتساب المعرفة وحق التمتع بالجمال واحترام الكرامة الإنسانية والمشارك الإنساني<sup>2</sup>، وتتوقف التنمية على "الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير المهارات والقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً، مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"<sup>3</sup>.

#### أولاً: الأثر المباشر للتنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي، بمؤشرات المعروفة كالإنتاجية، والكفاءة، وسرعة الإنجاز، وتقليل الهدر، واتخاذ القرار الرشيد، ليس نتاجاً للهيكل أو اللوائح وحدها، بل هو انعكاس مباشر لجودة العنصر البشري القائم عليها. فالتنمية البشرية تترك أثراً قابلاً للقياس على الأداء المؤسسي عبر مسارات رئيسية:

#### 1- رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي: تنمية مهارات ومعارف العاملين تعمل على رفع كفاءة الأداء

الفردي والجماعي؛ لأن التدريب والتطوير - كأحد أسس التنمية البشرية - يُعد عملية مستمرة تهدف إلى سد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة، ورفع كفاءة الأفراد وإعدادهم للمستقبل؛ ولا تقتصر على تحسين الأداء في

1 الطراونة، عمر، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، الأردن، 2012م، ص 33.

2 الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، مرجع سابق، ص 376.

3 القراله، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب

الأردن، مرجع سابق، ص 9.

الوظيفة الحالية (التدريب) بل تتضمن إعداد الأفراد للوظائف الأعلى وتطوير قدراتهم القيادية والإدارية (التنمية)؛ وهي بذلك استثمار في رأس المال البشري يزيد من الإنتاجية والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

**2- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات:** فالمؤسسات التي تستثمر في تنمية بشرية مستدامة تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات والتكيف مع السياسات الجديدة والتقنيات الحديثة، وهو ما ينعكس في مرونة الأداء المؤسسي واستمراره العالية؛ وهذا ما يُعرف بالمرونة الاستراتيجية، فمع تسارع وتيرة التغيرات والتطورات المستمرة في بيئات الأعمال، أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات، كونها الأداة الفعالة والوسيلة المناسبة لمواجهة تلك المتغيرات والتكيف معها. وتحقق هذه المرونة من خلال اعتماد تقنيات مبتكرة وعمليات دعم تركز على العملاء وتضمن مشاركتهم المستمرة في خلق القيمة، فالمرونة الاستراتيجية تشكل أساساً لإدارة المخاطر وعدم اليقين، عبر نقل الموارد بسرعة وكفاءة نحو العمليات والأنشطة ذات الإنتاجية العالية، وتكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية، والسعي الدائم لمعرفة احتياجات العملاء ورغباتهم، مما يمكنها من تلبيتها والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق<sup>2</sup>.

### ثانياً: الأثر المباشر للتنمية البشرية في تحسين جودة الخدمات

جودة الخدمات – بمقاييسها الأساسية: الدقة، السرعة، احترام متلقي الخدمة، حل المشكلات، والموثوقية – ترتبط ارتباطاً سببياً مباشراً بالعنصر البشري. فالتنمية البشرية تحسّن جودة الخدمات عبر الآليات التالية:

**1- تحسين دقة الخدمة وتقليل الأخطاء –** الموظف المدرب جيداً يخطئ بنسبة أقل مقارنة بغير المدرب، مما يعني أن الجودة الخدمية – من حيث الدقة وخلو الخدمة من العيوب – ترتفع بشكل مباشر مع كل برنامج تنموي يلامس المهارات التقنية للموظف<sup>3</sup>.

**2- رفع مستوى التعامل مع متلقي الخدمة:** فالتنمية البشرية في مجال المهارات السلوكية (الاتصال، الاحترام، إدارة الشكوى، التعاطف المهني) تترك أثراً مباشراً في مؤشرات رضا العميل، وهو مؤشر جودة أساسي في أي مؤسسة خدمية<sup>4</sup>.

1 عباس ، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ص 19.

2 كاظم، سجاد، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة ميسان، 2024م، ص 24.

3 انظر: أبو عليان، بسام، طرق الخدمة الاجتماعية، مكتبة الطالب الجامعي، خانيونس، ط2، 2015م، ص 47.

4 انظر: رضوان، علاء، دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م، ص 117.

**3- تقليل زمن انتظار الخدمة:** وتعني سرعة أكبر في الإنجاز، مما يقلل من طوابير الانتظار وزمن إنجاز المعاملة، وهذه مؤشرات جودة كمية يُمكن قياسها قبل وبعد أي تدخل في التنمية البشرية؛ وبالتالي يمكن ضمان تقديم الخدمة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الآليات التنفيذية التي تنقل التنمية البشرية إلى أثر

لا يمكن الحديث عن فاعلية التنمية البشرية دون ذكر الآليات التي تحوّلها إلى أثر، لكن مع التحذير من أن هذه الآليات ليست الأثر نفسه، بل هي وسائطه. وهذه الآليات هي:

**1- إدارة الكفاءات والاختيار المبني على الجودة:** اختيار الموظفين وفق معايير ترتبط بقدرتهم على إنتاج خدمة عالية الجودة هو بداية التنمية البشرية، وليس هو الأثر، لكنه شرط ضروري له؛ ولا يقتصر الاختيار الدقيق على ملء الوظائف الشاغرة، بل يمثل استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري. وانتقاء الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة على التعلم المستمر منذ مرحلة التوظيف يقلل من تكاليف التدريب اللاحقة ويرفع من جودة مخرجات الخدمات<sup>2</sup>. ويوجد أهمية كبيرة لاستخدام المقاييس النفسية والمهنية الحديثة في عملية الانتقاء لضمان التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الجودة في الخدمة<sup>3</sup>.

**2- التفويض المسؤول:** من خلال تفويض الصلاحيات للموظف المطوّر يستطيع تطبيق ما تعلمه من مهارات في حل مشكلات العميل فوراً، وهذا التفويض هو القناة التي تمر عبرها التنمية البشرية إلى خدمة أسرع وأفضل، ويشير مفهوم تفويض الصلاحيات إلى منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وهو ما يرتبط مباشرة بجودة الخدمة. وتفويض الصلاحيات يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للشكاوى واقتراحات طالبي الخدمة، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والتملك الوظيفي، مما يدفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق رضا العميل، وبالتالي خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، بدلاً من الرقابة الصارمة التي قد تعيق الإبداع. فالمؤسسات التي طبقت نظام تفويض الصلاحيات بشكل منظم شهدت انخفاضاً في زمن إنجاز الخدمة مقارنة بالمؤسسات التقليدية<sup>4</sup>.

**3- الحوافز المرتبطة بجودة الخدمة:** تحفيز الموظفين على تحقيق مؤشرات الجودة (كرضا العميل، أو تقليل الشكاوى) يُحوّل ما تعلموه في برامج التنمية إلى سلوك يومي يلامس المتلقي مباشرة؛ ويجب أن ترتبط الحوافز المادية

1 بلحسن، سميحة، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012م، ص 15.

2 السلمي، ليلى، مدى تأثير جودة الخدمات على مستويات الرضا لدى المستفيدين من الجمعيات الخيرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، 2022م، ص 45.

3 العتيبي، سعود، إدارة الكفاءات البشرية في المنظمات الخدمية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2019م، ص 113.

4 الغامدي، التمكين الإداري وجودة الخدمة: دراسة تطبيقية. المجلة السعودية للإدارة، 2021م، 15(1)، ص 55.

والمعنوية بشكل مباشر بتحقيق مؤشرات الجودة المحددة. فأنظمة الحوافز التي تُصمم وفق معايير أداء موضوعية وقابلة للقياس (مثل تقليل وقت الانتظار، أو زيادة نسبة الرضا، أو تقليل الأخطاء) تحقق نتائج ملموسة في تحسين الخدمة، بينما تتحول الحوافز العشوائية أو الروتينية إلى أداة غير فعالة، كما أن الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير والإشادة العلنية قد تكون فعالة في بعض السياقات مثلها مثل الحوافز المادية، خاصة عندما تكون الميزات محدودة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق جودة الخدمات في منصة كوادر نتيجة لتطبيق التنمية

#### البشرية

تمثل منصة "كوادر" الوطنية الموحدة للتوظيف والتطوير المهني نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية بدولة قطر، حيث تجاوزت وظيفتها التقليدية كمجرد نافذة للإعلان عن الوظائف لتصبح أداة إستراتيجية شاملة ترافق المواطن في مساره المهني الكامل، ابتداءً من المقاعد الدراسية وصولاً إلى مرحلة ما بعد التقاعد. ولهذا المنصة في تنمية الموارد البشرية، من خلال أدوار رئيسية تنطلق من الواقع التكنولوجي المتطور:

#### أولاً: تحسين عملية التوظيف من مرحلة التقديم إلى الاختيار العادل

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالمية المتزايدة، تواجه المؤسسات تحدياً كبيراً يتمثل في استقطاب أفضل الكفاءات بأعلى درجات الدقة وفي أقصر وقت ممكن. ولهذا، لم يعد تحسين عملية التوظيف رفاهية إدارية، بل ضرورة حتمية لمواكبة تقلبات السوق ودعم متطلبات النمو. ومع دخول التكنولوجيا الحديثة إلى صميم عمل إدارات الموارد البشرية، باتت معايير النجاح معتمدة على سرعة التنفيذ، وجودة الاختيار، ومرونة الأساليب المتبعة في جذب المرشحين المناسبين. وفي هذا السياق، تعتمد منصة "كوادر" على التقنيات الحديثة لتتجاوز الطرق التقليدية في التوظيف، عبر ميزات تضمن الكفاءة والعدالة في آن واحد<sup>2</sup>.

أولى هذه الميزات هي المطابقة المبنية على المهارات، حيث تستخدم المنصة الذكاء الاصطناعي بشكل متطور لمطابقة الباحثين عن عمل مع الفرص المتاحة بناءً على مهاراتهم وكفاءاتهم الفعلية، وليس فقط على المسميات الوظيفية. وهذا النهج يتيح للمتقدمين فرصاً أوسع ويحقق توافقاً أكثر دقة مع متطلبات أصحاب العمل. وتُعد هذه المطابقة نقلة نوعية في فلسفة التوظيف، إذ تنتقل بالمؤسسات من التركيز على المسميات "الشكلية" إلى الاهتمام بالكفاءات "الجوهرية"، وهي استجابة طبيعية لتحديات سوق العمل المعاصر وآلية فعالة لبناء فرق عمل

1 الشمري، نظم الحوافز المؤسسية وأثرها على جودة الخدمة. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 91-114، 2020م.

2 مواكبة تحولات سوق العمل الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: دروس مستفادة من قطر ولبنان، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://kalam.chathamhouse.org> تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/17م.

قادرة على مواجهة متطلبات المستقبل. ومن المتوقع أن يزداد الاعتماد على هذا النهج ليصبح المعيار الجديد في عالم التوظيف مع استمرار تطور التكنولوجيا وظهور تقنيات جديدة<sup>1</sup>.

أما الميزة الثانية فهي تعزيز الشفافية والموضوعية، إذ تتيح المنصة للجهات الحكومية ترشيح المرشحين للمقابلات دون الاطلاع على أسمائهم في المراحل الأولى، مما يعزز تكافؤ الفرص ويضمن أن يكون الاختيار قائمًا على الجدارة والقدرات فقط<sup>2</sup>. وتستند المنصة في تعزيز الشفافية إلى عدة أسس قوية وآليات متعددة، أولها الربط الحكومي الموثوق من خلال أنظمة تحقيق وربط حكومي مثل تطبيق "توثيق" لضمان دقة البيانات ورفع مستوى الخصوصية والأمان. وثانيها الحوكمة الواضحة، حيث تسهم المنصة في توحيد إجراءات التوظيف ورفع مستوى الحوكمة بين مختلف الجهات الحكومية<sup>3</sup>. أما ثالثها فتمثل في التحسينات المستمرة التي يجريها ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي بشكل دوري بناءً على ملاحظات المستخدمين، مثل إتاحة التسجيل للموظفين على رأس العمل لأغراض التطوير الوظيفي<sup>4</sup>. ورابعها التوافق مع الإستراتيجية الوطنية، حيث تأتي جهود تطوير المنصة في سياق تحقيق مستهدفات إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية 2030، التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي وربط الحوافز بمستويات الأداء الموضوعية<sup>5</sup>.

ولذلك فإن تعزيز الشفافية والموضوعية في منصة "كوادر" هو رحلة تطوير مستمرة، ومن خلال البناء على الأسس القوية الحالية يمكن للمنصة أن تظل نموذجًا رائدًا في الحوكمة الرقمية للتوظيف، مساهمة بفعالية في تمكين الكوادر الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطر.

### ثانيًا: تطوير المسار المهني (دورة حياة متكاملة للكفاءات)

لم تعد منصة "كوادر" مقتصرة على خدمة الخريجين فقط، بل توسعت لتغطي كامل المسار الوظيفي للفرد من خلال استهداف ثلاث فئات رئيسية، وكل فئة تحتاج إلى توثيق مستقل.

أ- إشراك طلاب المدارس والجامعات: تسمح المنصة لطلاب الجامعات بالاطلاع على فرص العمل - بدوام جزئي - والتي تتوافق مع خطة احتياجات القوى العاملة، كما تتيح لطلاب المدارس استكشاف خطط

---

1 منصة كواد، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: (<https://www.6iraq.com/2026/02/Kawader-Qatar.html>)، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/18م.

2 منصة كواد، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: (<https://www.6iraq.com/2026/02/Kawader-Qatar.html>)، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/18م.

3 مقال منشور على الرابط التالي: (<https://marsalqatar.qa/post>)، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

4 مقال منشور على الرابط التالي: (<https://marsalqatar.qa/post>)، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

5 مقال منشور على الرابط التالي: (<https://cm.gov.qa/ar>)، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

القوى العاملة والتخصصات المطلوبة مستقبلاً، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكاديمية مبكرة تتماشى مع الأولويات الوطنية. ويمثل هذا الإشراف نقلة نوعية في فلسفة التوظيف، إذ ينتقل بالمنصة من كونها مجرد وسيط للتوظيف إلى شريك إستراتيجي في بناء الأجيال المهنية من خلال التوجيه المبكر وربط المخرجات الأكاديمية باحتياجات سوق العمل المستقبلية<sup>1</sup>.

**ب- دعم الموظفين الحاليين:** تقدم المنصة ميزات جديدة تشمل مسارات وظيفية واضحة وفرصاً للتدريب والتطوير داخل الجهات الحكومية، مما يساهم في الحفاظ على الكوادر الوطنية وتوفير فرص للنمو الوظيفي. وتستهدف المنصة بشكل أساسي الموظفين القطريين على رأس العمل الراغبين في التطوير المهني، حيث تمكنهم من التسجيل وتحديث بياناتهم، والاطلاع على الفرص الوظيفية في الجهات الحكومية والقطاع الخاص الأخرى، والترشح لها إلكترونياً، ومتابعة مراحل الترشيح. وهذا يمثل دعماً كبيراً للموظفين الطموحين الباحثين عن فرص للتطوير والنمو داخل سوق العمل الأوسع<sup>2</sup>.

**ج- استثمار خبرات المتقاعدين:** تعترف المنصة بالخبرات الطويلة كأصل وطني قيم من خلال إدراج المتقاعدين كقوة جديدة، مما يتيح الاستفادة من تجاربهم. ومنصة "كوادر" لا تنظر إلى المتقاعدين كقوة منتهية الصلاحية، بل تراهم كنزاً من الخبرات يجب استثماره، وذلك من خلال توفير فرص عمل تعاقدية تعيد دمج هذه الخبرات في سوق العمل لدعم الأجيال الجديدة والمؤسسات الوطنية<sup>3</sup>.

**وقد شهدت منصة "كوادر" نقلة نوعية في الخدمات المقدمة للباحثين عن عمل وأصحاب العمل على حد سواء، وذلك في نواح مختلفة:**

**أولاً:** تحسين عملية التوظيف من مرحلة التقديم إلى الاختيار العادل فمنذ يناير 2026، تم إطلاق نسخة مطورة تعتمد بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة المستخدم وتحقيق توافق أفضل بين الكفاءات الوطنية والفرص الوظيفية<sup>4</sup>. واستناداً إلى التحسينات التي أعلن عنها ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي رسمياً، تضم هذه النسخة حزمة من المزايا المتقدمة التي تعيد تعريف تجربة التوظيف، وتركز على جعل رحلة البحث عن عمل والتطوير المهني أكثر ذكاءً وعدالة وشمولية<sup>5</sup>.

1 المنصة الموحدة للتوظيف (كوادر)، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://cgb.gov.qa>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

2 منصة كوادر، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.instagram.com/reel/DSHTAx1Ao-p>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

3 استحداث مميزات جديدة بـ كوادر، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.al-watan.com/article>، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/18م.

4 مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://thepeninsulaqatar.com/article>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/19م.

5 مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://thepeninsulaqatar.com/article>، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/19م.

من أبرز ملامح هذا التطوير المطابقة الذكية القائمة على المهارات، حيث تم تعزيز خاصية المطابقة الوظيفية باستخدام الذكاء الاصطناعي بحيث لم تعد تعتمد على المسمى الوظيفي فقط، بل على المهارات والمؤهلات الفعلية للمتقدم، مما يوسع نطاق الفرص ويحقق توافقاً أكثر واقعية مع احتياجات جهات العمل<sup>1</sup>. كما تم تصميم واجهة مستخدم جديدة بالكامل مدعومة بالذكاء الاصطناعي، تعمل على تبسيط عملية البحث عن وظائف للمتقدمين ودعم أصحاب العمل في نشر الشواغر وعمليات الترشيح والتعيين بكفاءة أعلى<sup>2</sup>. وشمل التطوير أيضاً تعزيز النزاهة والموضوعية عبر إضافة ميزة تسمح للجهات الحكومية بترشيح المرشحين للوظائف المعلنة دون الاطلاع على أسمائهم في مرحلة الترشيح الأولية، وهي خطوة تعزز تكافؤ الفرص وتؤكد على مبدأ الاختيار على أساس الكفاءة وليس مجرد المعرفة<sup>3</sup>.

ثانياً: شمولية التوظيف وتطوير المسار المهني: تم تحقيق شمولية أكبر في عملية التوظيف من خلال استحداث فئات جديدة للمستخدمين تشمل طلاب الجامعات (للاستفادة من فرص العمل الجزئي) وطلاب المدارس (لاستكشاف خطط القوى العاملة والتخصصات المطلوبة) بالإضافة إلى المتقاعدين، مما يجعل المنصة دليلاً شاملاً يواكب المسار المهني مدى الحياة<sup>4</sup>. وأخيراً، تمت إضافة أدوات جديدة للتطوير المهني مثل البرامج التدريبية لمساعدة الباحثين عن عمل على تعزيز جاهزيتهم لسوق العمل، إلى جانب تفعيل الإشعارات الفورية للمتقدمين وأصحاب العمل لمتابعة المستجدات أولاً بأول.

ولتوضيح مسيرة التطوير في منصة "كوادر"، يمكن مقارنة التحسينات السابقة (2022-2023) بالتحسينات الحالية (2026). فمن حيث التقديم على الوظائف، زاد عدد التقديمات المسموحة من فرصة واحدة إلى 5 فرص في الفترة 2022-2023، ولا يزال هذا العدد سارياً مع تحسين تجربة المستخدم. ومن ناحية المطابقة الوظيفية، شهدت الفترة 2022-2023 مطابقة أكثر فعالية عبر خوارزميات تربط التخصصات بالفرص، بينما نشهد اليوم مطابقة مدعومة بالذكاء الاصطناعي تعتمد على المهارات بدلاً من المسميات الوظيفية فقط. أما من حيث الفئات المستهدفة، فكان التركيز الأساسي سابقاً على الباحثين عن عمل من المواطنين فقط، بينما أصبح اليوم يشمل طلاب الجامعات (للعمل الجزئي) وطلاب المدارس والمتقاعدين.

1 مقال منشور على الموقع الإلكتروني: (<https://thepeninsulaqatar.com/article>)، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/19م.

2 استحداث مميزات جديدة بكوادر، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.al-watan.com/article>، تمت الزيارة بتاريخ: 2026/5/18م.

3 مقال منشور على الموقع الإلكتروني: [https://www.instagram.com/p/DSO\\_DJ8FFFY](https://www.instagram.com/p/DSO_DJ8FFFY)، تمت الزيارة بتاريخ 2026/5/18م.

4 تحديث شامل لمنصة كوادر، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.raya.com>، مقال منشور بتاريخ: 2026/5/19م.

## خاتمة البحث

تناول البحث أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات في منصة "كوادر"، وركزت على آليات تطبيق التنمية البشرية في رفع كفاءة ومهارات الأفراد، ومدى فاعلية التنمية البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ومؤشرات هذه الجودة في منصة كوادر؛ وفي ضوء ما تقدم؛ يتضح أن منصة "كوادر" تقدم دوراً محورياً في تحقيق تنمية الموارد البشرية في قطر، حيث لم تعد مجرد وسيط للإعلان عن الوظائف، بل تحولت إلى نظام بيئي إستراتيجي شامل يرافق المواطن في رحلته المهنية بدءاً من المراحل الدراسية الأولى وحتى ما بعد التقاعد، وتمثل منصة "كوادر" القطرية نموذجاً رائداً للتحويل الرقمي الذكي في مجال التوظيف والتطوير المهني، حيث أثبتت أن دمج الذكاء الاصطناعي مع الرؤية البشرية يمكن أن يحدث نقلة نوعية حقيقية. فبفضل التحسينات المتواصلة التي تتبناها المنصة، من المطابقة الذكية القائمة على المهارات إلى الشمولية في استهداف الفئات العمرية المختلفة، لم تعد "كوادر" مجرد منصة وظائف، بل نظاماً بيئياً متكاملًا يرافق المواطن القطري في كل مراحل مساره المهني. ومع استمرار التطوير والتكامل مع الجهات الحكومية، تظل هذه المنصة أداة إستراتيجية محورية لتحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 في بناء اقتصاد قائم على الكفاءات البشرية المؤهلة والمبتكرة.

## أولاً: نتائج البحث

- 1) تُعد الموارد البشرية المورد الحقيقي الوحيد لأي مؤسسة، وتنميتها عملية متكاملة تهدف إلى إمداد العاملين بالمعارف المتخصصة وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم، مما ينعكس مباشرةً على رفع مستويات الأداء المؤسسي.
- 2) تعتمد جودة الخدمات بشكل أساسي على كفاءة الموارد البشرية ومهاراتها، حيث إن التواصل المباشر مع متلقي الخدمة يجعل العنصر البشري الركيزة الأهم في تحقيق الجودة ورضا العملاء.
- 3) تجاوزت منصة "كوادر" دورها التقليدي كموقع لنشر الوظائف لتصبح منظومة ذكية متكاملة تعزز الشفافية والحوكمة وتوحيد إجراءات التوظيف، مما يُسهم في تحقيق تكافؤ الفرص وتوطين الوظائف وفق رؤية قطر الوطنية 2030.
- 4) تتكامل خمس آليات رئيسية لتنمية الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، التنمية القيومية، التمكين الوظيفي، التحفيز، التطوير الوظيفي) لإحداث تنمية شاملة ومستدامة، ولا يمكن لأي آلية بمفردها تحقيق النتائج المرجوة.
- 5) يُعد التدريب والتأهيل الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، حيث يسهم في تمكين العاملين من أداء واجباتهم بأفضل صورة، ونقل المستوى المهني إلى مرحلة متقدمة.

- (6) تُحدث التنمية البشرية أثراً مباشراً وقابلاً للقياس في الأداء المؤسسي من خلال: رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات (المرونة الاستراتيجية).
- (7) تحسّن التنمية البشرية جودة الخدمات عبر ثلاث قنوات رئيسية: تحسين دقة الخدمة وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى التعامل مع متلقي الخدمة، وتقليل زمن انتظار الخدمة.
- (8) أثبت استخدام الذكاء الاصطناعي في المطابقة القائمة على المهارات (بدلاً من المسميات الوظيفية) فعاليته في توسيع نطاق الفرص للمتقدمين وتحقيق توافق أكثر دقة مع احتياجات جهات العمل، وهو مؤشر رئيس لجودة الخدمات في المنصة.
- (9) أدى استحداث فئات جديدة للمستخدمين (طلاب الجامعات للعمل الجزئي، طلاب المدارس للتوجيه المبكر، المتقاعدين لاستثمار خبراتهم) إلى تحويل منصة "كوادر" من خدمة محدودة إلى نظام بيئي شامل يرافق المسار المهني مدى الحياة.

### ثانياً: التوصيات

- (1) ضرورة التوسع في دمج الجهات الحكومية مع منصة "كوادر"، وإضافة خدمات إلكترونية نوعية مثل "السيرة الذاتية المعتمدة" والربط المباشر مع منصات التدريب الحكومية، لتعزيز تجربة المستخدم وتحقيق نظام بيئي وظيفي متكامل.
- (2) إصدار تقارير دورية (ربع سنوية أو سنوية) للمستخدمين تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية للمنصة، مثل: متوسط الرواتب حسب التخصصات، نسب التوظيف في القطاعات المختلفة، ومعدلات قبول الطلبات، لتمكين الباحثين عن عمل من اتخاذ قرارات مهنية مستنيرة.
- (3) الاستمرار في عقد ورش العمل مع جميع فئات المستخدمين (باحثين عن عمل، جهات توظيف، طلاب، متقاعدين) قبل إطلاق أي تحسينات جديدة، مع إنشاء قنوات رقمية دائمة لتلقي الاقتراحات وضمان تلبية الاحتياجات الفعلية.
- استخدام قدرات الذكاء الاصطناعي في المنصة للتنبؤ بالوظائف المطلوبة مستقبلاً في سوق العمل القطري، وتوجيه طلاب المدارس والجامعات نحو التخصصات الأكاديمية الأكثر طلباً، مع إضافة مسارات تدريبية مخصصة بناءً على نتائج المطابقة الذكية.

## (المصادر والمراجع) REFERENCES

- [1] Abu al-Nasr, Midhat, (2007), *Idarat wa-Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyah: al-Ittijahat al-Mu'asirah*, (1st ed.), Misr, Majmu'at al-Nil al-'Arabiyah.
- [2] Abu 'Ulayyan, Bassam, (2015), *Turuq al-Khidmah al-Ijtima'iyah*, (2nd ed.), Khan Yunis, Maktabat al-Talib al-Jami'i.
- [3] Badawi, Ahmad, (1984), *Mu'jam Mustalahat al-'Ulum al-Idariyah*, (1st ed.), Bayrut, Dar al-Kutub al-Lubnaniyah.
- [4] Barnuti, Su'ad, (2004), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah*, (1st ed.), 'Amman, al-Urdund, Dar Wa'il lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [5] Basbus, Amal, (2023), "Athar al-Tadrib wa-al-Tatwir fi al-Mawarid al-Bashariyah", *al-Majallah al-'Arabiyah lil-Nashr al-'Ilmi*, (No. 54).
- [6] Belhasan, Samihah, (2012), *Tathir Jawdat al-Khidamat 'ala Tahqiq Rida al-Zabun*, (Master's Thesis), al-Jaza'ir, Jami'at Qasdi Marbah.
- [7] Bin 'Antar, 'Abd al-Rahman, (2010), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah – al-Mafahim wa-al-Usus – al-Ab'ad – al-Istratidjiyah*, (1st ed.), 'Amman, Dar al-Yazuri lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [8] Bu 'Anan, Nur al-Din, (2007), *Jawdat al-Khidmah wa-Atharaha 'ala al-Zuba'in*, (Master's Thesis), al-Jaza'ir, Kuliyat al-'Ulum al-Iqtisadiyah wa-al-Tijariyah wa-'Ulum al-Tasyir, Jami'at al-Masilah.
- [9] Bu Ka'bash, Nawal, (2011), *Tathir al-Mawarid al-Bashariyah 'ala Tanmiyat al-Idarah al-Mahalliyah fi al-Jaza'ir: Dirasat Halat Wilayat Jijel*, (Master's Thesis), al-Jaza'ir, Jami'at al-Jaza'ir.
- [10] Al-Tuwayjri, Muhammad Ibrahim wa-Akharun, (1993), *Mu'jam al-Mustalahat al-Idariyah*, (1st ed.), al-Riyadh, Maktabat al-'Ubaykan.
- [11] Harim, Hasan, (1997), *al-Suluk al-Tanzimi fi al-Munazzamat*, (1st ed.), al-Urdund, Dar Zahran lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [12] Halilu, Nabil, (2023), *al-Tamkin al-Wazifi wa-'Alaqatuhu bi-Ta'ziz al-Hwiyah al-Tanzimiyah*, (PhD Dissertation), al-Jaza'ir, Jami'at Muhammad Khidir.
- [13] Khalil, 'Abd al-Razzaq, (2006), "Tatbiq Daman al-Jawdah fi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Ali", *Majallat al-'Ulum al-Ijtima'iyah wa-al-Insaniyah*.
- [14] Rashwan, Husayn, (2015), *al-Thaqafah (Dirasah fi 'Ilm al-Ijtima' al-Thaqafi)*, (1st ed.), Misr, Mu'assasat Shabab al-Jami'ah.
- [15] Radwan, 'Ala', (2021), "Dawr Maharat al-Ta'amul ma'a al-Marda fi Tahsin Mustawa Jawdat al-Khidmah al-Sihhiyah", *al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Iqtisad wa-al-Tijarah*.
- [16] Zayn al-Din, Farid, (1996), *al-Manhaj al-'Ilmi li-Tatbiq Idarat al-Jawdah al-Shamilah fi al-Munazzamat al-'Arabiyah*, (1st ed.), al-Qahirah, Dar al-Nahdah al-'Arabiyah.

- [17] Al-Sulami, Layla, (2022), "Mada Tathir Jawdat al-Khidamat 'ala Mustawayat al-Rida lada al-Mustafidin min al-Jam'iyat al-Khayriyah", *al-Majallah al-'Arabiyah lil-Nashr al-'Ilmi*, (No. 41).
- [18] Sayyid, Ashraf, (1984), *Afaq Jadidah fi al-Ta'lim al-Islami: Dirasat fi al-Ta'lim al-Islami*, (Trans. Amin Husayn al-Ribat), Jiddah, 'Ukaz lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [19] Sayf, Samiyah, (2022), "Athar Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyah fi Tahqiq al-Miyah al-Tanafusiyah", *Majallat al-'Ulm al-Tarbawiyah wa-al-Dirasat al-Insaniyah*, (No. 27).
- [20] Shawish, Mustafa Najib, (2000), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah*, (3rd ed.), al-Urdund, Dar al-Shuruq lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [21] Al-Shammari, (2020), "Nuzum al-Hawafiz al-Mu'assasiyah wa-Atharaha 'ala Jawdat al-Khidmah", *al-Majallah al-'Arabiyah lil-Idarah*, 40(3), pp. 91-114.
- [22] Al-Sayrafi, Muhammad, (2011), *al-Jawdah al-Shamilah Tariquka lil-Husul 'ala Shahadat al-Aizu*, (1st ed.), al-Iskandariyah, Huris al-Dawliyah lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [23] Al-Tarawneh, 'Umar, (2012), *al-Idarah al-Ihtirafiyah lil-Mawarid al-Bashariyah*, (1st ed.), al-Urdund, Dar al-Bidayah.
- [24] 'Abbas, Suhaylah Muhammad, (2003), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah - Madkhal Istratidji*, (1st ed.), 'Amman, al-Urdund, Dar Wa'il lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [25] 'Abbasi, Mawlay, (2017), *Dawr al-Tahfiz fi Tahsin Ada' al-'Amilin*, (Bachelor's Thesis), al-Jaza'ir, Jami'at Qasdi Marbah.
- [26] Al-'Utaybi, Sa'ud, (2019), *Idarat al-Kafa'at al-Bashariyah fi al-Munazzamat al-Khidmiyah*, (1st ed.), al-Qahirah, al-Maktab al-'Arabi al-Hadith.
- [27] 'Aqili, 'Umar Wasfi, (2005), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah al-Mu'asirah*, (1st ed.), 'Amman, Dar Wa'il lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [28] Al-'Allaq, Bashir 'Abbas wa-Akharun, (2007), *Taswiq al-Khidamat*, (1st ed.), 'Amman, Dar Zahran lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [29] 'Ali, 'Atiyah Muhsin, (2015), *al-Jawdah al-Shamilah wa-al-Manhaj*, (1st ed.), 'Amman, Dar al-Manahij lil-Nashr.
- [30] Al-Ghamdi, (2021), "al-Tamkin al-Idari wa-Jawdat al-Khidmah: Dirasah Tatbiqiyah", *al-Majallah al-Sa'udiyah lil-Idarah*, 15(1).
- [31] Al-Qaralah, 'Ala' 'Abd al-Hafiz, (2018), "Athar Mumarasat Idarat al-Mawarid al-Bashariyah 'ala al-Iltizam al-Tanzimi fi Wizarat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim: Dirasah Maydaniyah fi Mudiriyat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim fi Muhafazat Janub al-Urdund", *Majallat al-'Ulm al-Iqtisadiyah wa-al-Idariyah wa-al-Qanuniyah*, (No. 2M).
- [32] Qashut, Ilyas & Tawil, Yasminah, (2015), "al-Tahfiz wa-Atharuhu fi Tafil Ada' al-Afrad al-'Amilin fi al-Mu'assasat al-'Umumiyah", *al-Multaqa al-Watani hawla Tasyir al-Mawarid al-Bashariyah fi al-Hay'at al-'Ammah*, al-Jaza'ir, Jami'at Muhammad Khidir.
- [33] Kazim, Sajjad, (2024), *Tathir Mumarasat Idarat al-Mawarid al-Bashariyah fi Tahqiq al-Murunah al-Istratidjiyah*, (Master's Thesis), Jami'at Maysan.

- [34] Al-Kubaysi, 'Amir, (2004), *Idarat al-Ma'rifah wa-Tatwir al-Munazzamat*, (1st ed.), al-Iskandariyah, al-Maktab al-Jami'i al-Hadith.
- [35] Ka'bash, Arbah, (2017), "al-Qiyam al-Tanzimiyah Dimna al-Majal al-Idari", *Majallat al-Bahith al-Ijtima'i*, (No. 13).
- [36] Al-Kalaldah, Tahir Mahmud, (2008), *Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyah*, (1st ed.), al-Urdund, Dar al-Thaqafah lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [37] Mrayziq, 'Adman, (2015), *al-Tasyir al-'Umumi bayna al-Ittijahat al-Klasikiyah wa-al-Ittijahat al-Hadithah*, (1st ed.), Jusur lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [38] Mustafa, Ahmad Sayyid, (1999), *Idarat al-Intaj wa-al-'Amaliyat fi al-Sina'ah wa-al-Khidamat*, (1st ed.), al-Qahirah, Maktabat al-Anjlu al-Misriyah.
- [39] Al-Maghrabi, 'Abd al-Hamid, (2015), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah li-Muwajahat Tahaddiyat al-Qarn al-Wahid wa-al-'Ishrun*, (1st ed.), al-Riyadh, Dar al-Marikh lil-Nashr.
- [40] Al-Hiti, Khalid 'Abd al-Rahim, (2000), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah*, (1st ed.), al-Urdund, Dar Wa'il lil-Nashr.
- [41] Al-Wadi, Mahmud, (2012), *al-Tamkin al-Idari fi al-'Asr al-Hadith*, (1st ed.), 'Amman, al-Urdund, Dar al-Hamid lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- [42] Waman, Tawfiq, (2016), *Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyah fi Zill al-Bi'ah al-Raqmiyah: Dirasah fi al-Ab'ad al-Susiw-Taqniyah, Halat Mudiriyat al-Amn li-Wilayat Biskrah*, (PhD Dissertation), al-Jaza'ir, Jami'at Muhammad Khidir Biskrah.
- [43] **Web Sources List:**
- [44] <https://marsalqatar.qa/post>.
- [45] <https://thepeninsulaqatar.com/article>.
- [46] <https://www.6iraq.com/2026/02/Kawader-Qatar.html>.
- [47] <https://www.gulf-times.com/article>.
- [48] <https://almeezan.qa>.
- [49] <https://cgb.gov.qa>.
- [50] <https://falsultan.me>.
- [51] <https://kalam.chathamhouse.org>.
- [52] <https://www.al-watan.com/article>.
- [53] <https://www.mcit.gov.qa/news>.
- [54] <https://www.qatar-tribune.com>.
- [55] <https://www.raya.com>.

## TRANSLITERATION

### a. Consonant

| Arabic | Latin   | Example   |          |
|--------|---------|-----------|----------|
|        |         | Arabic    | Latin    |
| ء      | ‘       | فَأَرْ    | fārun    |
| أ      | (a,i,u) | أَحْكَام  | aḥkāṃ    |
| ب      | b       | بَابٌ     | bābun    |
| ت      | t       | تَمْرٌ    | tamr     |
| ث      | th      | ثَلَاثٌ   | thalātha |
| ج      | j       | جَبَلٌ    | Jabal    |
| ح      | ḥ       | حَدِيثٌ   | ḥadīth   |
| خ      | kh      | خَالِدٌ   | khālīd   |
| د      | d       | دِينٌ     | dīn      |
| ذ      | dh      | مَذْهَبٌ  | madhhab  |
| ر      | r       | رَاهِبٌ   | rāhib    |
| ز      | z       | زَكِيٌّ   | zakī     |
| س      | s       | سَلَامٌ   | salām    |
| ش      | sh      | شَرَبٌ    | sharaba  |
| ص      | ṣ       | صَدْرٌ    | ṣodrun   |
| ض      | ḍ       | ضَارٌ     | ḍār      |
| ط      | ṭ       | طَهْرٌ    | ṭahura   |
| ظ      | ẓ       | ظَهْرٌ    | ẓohr     |
| ع      | ‘       | عَبْدٌ    | ‘abdun   |
| غ      | gh      | غَيْبٌ    | ghayb    |
| ف      | f       | فَاتِحَةٌ | Fātihah  |
| ق      | q       | قَبَسٌ    | qabas    |
| ك      | k       | كِتَابٌ   | kitāb    |

|    |   |         |                     |
|----|---|---------|---------------------|
| ل  | l | لَيْلٍ  | layl                |
| م  | m | مُنِيرٍ | munīr               |
| ن  | n | نِقَابٌ | niqāb               |
| و  | w | وَعَدَ  | wa <sup>c</sup> ada |
| هـ | h | هَدَفَ  | hadaf               |
| ي  | y | يُوسُفَ | Yūsuf               |

### b. Short Vowel

| Arabic | Latin | Example |         |
|--------|-------|---------|---------|
|        |       | Arabic  | Latin   |
| اَ     | a     | كَتَبَ  | kataba  |
| يَ     | i     | عَلِمَ  | ‘alima  |
| وُ     | u     | غُلِبَ  | ghuliba |

### c. Long Vowel

| Arabic  | Latin | Example           |               |
|---------|-------|-------------------|---------------|
|         |       | Arabic            | Latin         |
| اَ ، اِ | ā     | عَالَمٌ ، فَتَى   | ‘ālam , fatā  |
| يِ      | ī     | عَلِيمٌ ، دَاعِي  | ‘alīm , dā‘ī  |
| وِ      | ū     | عُلُومٌ ، أُدْعُو | ‘ulūm , ‘ud‘ū |

### d. Diphthong

| Arabic | Latin | Example   |        |
|--------|-------|-----------|--------|
|        |       | Arabic    | Latin  |
| أَوْ   | aw    | أَوْلَادٌ | aulād  |
| أَيَّ  | ay    | أَيَّامٌ  | ayyam  |
| إِيَّ  | iy    | إِيَّكَ   | iyyāka |