

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس الإدارة



## عنوان البحث

قياس أثر ممارسات التحول الرقمي في تحسين كفاءة ادارة الموارد البشرية  
وتفعيل مؤشرات قياس جودة اداء ادارة تدريب والتطوير المواكبة برامج  
رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة تطبيقية على موظفى شركة  
نيوم في تبوك

إعداد الطالبة/

مشاعل طایل المطيري

222000640

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2025

## فهرس المحتويات:

|        |              |
|--------|--------------|
| 3..... | مقدمة:       |
| 4..... | مشكلة البحث: |
| 5..... | أهمية البحث: |
| 7..... | المراجع:     |

## مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً مدفوعاً بالثورة الصناعية الرابعة، حيث لم تعد التكنولوجيا الرقمية مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت المحرك الأساسي لإعادة هيكلة نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية في كافة القطاعات. يُعرف هذا التحول الشامل بـ "التحول الرقمي"، وهو عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، بهدف تحسين الأداء والابتكار وزيادة القدرة التنافسية، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة التشغيل والإدارة (شحادة، 2022). 1 في هذا السياق، لم تكن إدارة الموارد البشرية (HRM) استثناءً، بل كانت في قلب هذا التحول، حيث انتقلت من دورها الإداري التقليدي الذي يركز على العمليات الورقية والإجراءات الروتينية، إلى دور استراتيجي يعتمد على البيانات والتحليلات لدعم اتخاذ القرار وتعزيز رأس المال البشري. 2

يساهم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق كفاءة غير مسبوقة من خلال أتمتة المهام المتكررة، مثل معالجة كشوف المرتبات وإدارة الإجازات، مما يتيح لمتخصصي الموارد البشرية التركيز على مهام ذات قيمة مضافة أعلى، مثل تطوير المواهب والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. 3 علاوة على ذلك، توفر التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، أدوات قوية لتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، وتصميم برامج تدريبية مخصصة، وتقييم الأداء بشكل مستمر وموضوعي. 2

في خضم هذا التوجه العالمي، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج رائد في تبني التحول الرقمي كركيزة أساسية لتحقيق أهدافها التنموية الطموحة. فقد أطلقت المملكة "رؤية 2030"، وهي خارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز القطاعات غير النفطية، وتنمية رأس المال البشري ليكون قادراً على المنافسة عالمياً. 5 يمثل برنامج تنمية القدرات البشرية أحد أهم برامج تحقيق الرؤية، والذي يركز على تزويد المواطنين بالمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتشجيع ثقافة التعلم مدى الحياة، وزيادة كفاءة سوق العمل. 7

في قلب هذه الرؤية الطموحة، يقع مشروع "نيوم"، المدينة المستقبلية التي يتم بناؤها من الصفر لتكون مركزاً عالمياً للابتكار والتكنولوجيا والاستدامة. يُنظر إلى نيوم على أنها "مسرّع للتقدم البشري" ومختبر حي للأفكار الجديدة، حيث تهدف إلى استقطاب ألمع العقول وأكثر الأرواح مغامرة من جميع أنحاء العالم للمساهمة في بناء مستقبل جديد. 8 يعتمد نجاح هذا المشروع العملاق بشكل حاسم على قدرته على بناء وإدارة قوة عاملة عالمية متنوعة وعالية المهارة. وبالتالي، فإن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في نيوم لا تعد مجرد وظيفة دعم، بل هي عامل تمكين استراتيجي حاسم لنجاح المشروع بأكمله وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر ممارسات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة نيوم. وتركز الدراسة بشكل خاص على أحد أهم جوانب تطوير رأس المال البشري، وهو "التدريب والتطوير"، من خلال بحث سبل تفعيل مؤشرات قياس جودة الأداء (KPIs) لهذه الإدارة الحيوية. ففي بيئة عمل سريعة التغير مثل نيوم، يصبح من الضروري ليس فقط توفير التدريب، بل قياس أثره وفعاليتته بشكل دقيق ومستمر لضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع ومواكبة برامج رؤية 2030.

### مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول الفجوة الملحوظة بين الرؤية الاستراتيجية الطموحة لمشروع نيوم والتحديات العملية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع. تتجلى هذه الإشكالية في التناقض بين الخطاب الرسمي الذي يصور نيوم كبيئة عمل مثالية ومستقبلية، والتقارير الواقعية التي تشير إلى وجود تحديات جوهرية في ممارسات الموارد البشرية.

- الرؤية الاستراتيجية: تقدم نيوم نفسها كوجهة عالمية تستقطب "أصحاب الرؤى والمغامرين" من أكثر من 100 جنسية، وتعددهم بفرص وظيفية لا مثيل لها في بيئة عمل قائمة على الابتكار والاستدامة والرفاهية. يتم الترويج للمشروع على أنه "مسرع للتقدم البشري"، حيث ستكون جميع الخدمات مؤتمتة بالكامل، وسيتم تصميم القوى العاملة لجذب الكفاءات العالية للتركيز على الابتكار والقيادة، بينما يتم التعامل مع المهام المتكررة بواسطة الروبوتات (PIF, 2017). هذه الرؤية تضع توقعات عالية جداً لنظام إدارة الموارد البشرية، الذي يفترض أن يكون في طليعة الأنظمة العالمية من حيث الكفاءة والشفافية ودعم الموظفين.
- الواقع العملي والتحديات المبلغ عنها: على النقيض من هذه الصورة المثالية، سلطت تقارير من منظمات حقوقية دولية وصحافة استقصائية الضوء على تحديات كبيرة في ممارسات الموارد البشرية داخل بعض مشاريع نيوم. تشير هذه التقارير إلى وجود حالات من استغلال العمال المهاجرين، وتأخير في دفع الأجور، وظروف عمل غير آمنة (Human Rights Watch, 2024)، بالإضافة إلى ادعاءات بوجود ثقافة عمل تتسم بالتمييز والعنصرية وسوء المعاملة من قبل بعض المديرين التنفيذيين (Business & Human Rights, 2025؛ Middle East Eye, 2025). هذه التقارير، بغض النظر عن مدى انتشارها، تخلق "عجز ثقة" (Trust Deficit) كبيراً لدى شريحة المواهب العالمية التي تسعى نيوم لاستقطابها.

إن نجاح مشروع بحجم نيوم يعتمد بشكل أساسي على قدرته على جذب أفضل الكفاءات العالمية والاحتفاظ بها. هذه الشريحة من الموظفين لا تبحث عن التعويضات المالية فحسب، بل تولي أهمية قصوى لثقافة العمل، والأخلاقيات المهنية، وبيئة العمل الداعمة. التقارير السلبية تهاجم هذه الحوافز غير المادية بشكل مباشر، مما يخلق تصوراً بوجود مخاطر عالية للعمل في المشروع.

صياغة المشكلة: تكمن المشكلة البحثية الرئيسية في أن الفشل في تطبيق ممارسات موارد بشرية فعالة وشفافة ومنصفة يهدد بشكل مباشر قدرة نيوم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. الاعتماد على أنظمة موارد بشرية تقليدية أو سيئة التنفيذ يمكن أن يؤدي إلى تفاقم هذه المشكلات، مما يخلق فجوة متزايدة بين "الرؤية" و "الواقع". لذلك، تتناول هذه الدراسة الحاجة الملحة لبحث كيف يمكن لتطبيق ممنهج ومدرّوس لممارسات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أن يساهم في سد هذه الفجوة. لا يقتصر الأمر على تحسين الكفاءة التشغيلية (مثل تقليل زمن التوظيف وتكاليفه)، بل يمتد ليشمل تعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ قرارات عادلة قائمة على البيانات، وتوفير آليات للمساءلة. وبالتالي، فإن التحول الرقمي في هذا السياق ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو ضرورة استراتيجية لإعادة بناء الثقة، وتخفيف المخاطر المتعلقة بالسمعة، وضمان توافق ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الطموحة للمشروع ومعايير العمل الأخلاقية.

### أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد متعددة، نظرية وتطبيقية، تجعلها مساهمة قيمة في حقل إدارة الموارد البشرية والسياق التنموي للمملكة العربية السعودية.

#### ● الأهمية النظرية:

○ المساهمة في الأدبيات الأكاديمية: يقدم هذا البحث مساهمة نوعية للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة فريدة من نوعها، وهي "المشاريع العملاقة" (Giga-Projects). معظم الدراسات الحالية تركز على الشركات القائمة في بيئات مستقرة، بينما توفر نيوم مختبراً حياً لدراسة تطبيق التحول الرقمي في بيئة "خضراء" (Greenfield) تتسم بالديناميكية العالية والتعقيد الشديد.

○ اختبار النماذج النظرية: تتيح الدراسة فرصة لاختبار وتطبيق النماذج النظرية لأبعاد التحول الرقمي (التكنولوجية، الاستراتيجية، الثقافية، والمهاراتية) (سليمان وآخرون، 2022) في سياق غير تقليدي. قد تكشف النتائج عن تفاعلات وعوامل نجاح حرجة تختلف عن تلك الموجودة في المنظمات التقليدية، مما يثري الفهم النظري لهذه الظاهرة.

○ ربط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء: تتناول الدراسة بشكل معمق العلاقة بين التحول الرقمي وتفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للتدريب والتطوير، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث التجريبي، خاصة فيما يتعلق بقياس العائد على الاستثمار في التقنيات الرقمية الموجهة لتنمية رأس المال البشري (Pramana Research Journal, 2025).

#### ● الأهمية التطبيقية:

○ لإدارة شركة نيوم: يوفر البحث إطاراً تشخيصياً وعملياً يمكن لإدارة نيوم استخدامه لتقييم الوضع الحالي لممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحديد نقاط القوة والضعف. ستقدم النتائج توصيات قابلة للتطبيق مباشرة لتحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية والعدالة في التعامل مع الموظفين.

○ لصناع القرار في رؤية 2030: تقدم الدراسة رؤى قيمة حول التحديات والفرص المتعلقة بتنمية رأس المال البشري في المشاريع الكبرى. يمكن أن تساهم النتائج في توجيه السياسات والاستراتيجيات الوطنية لضمان توافق ممارسات الموارد البشرية في هذه المشاريع مع أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، وتعزيز جاذبية المملكة كوجهة عالمية للمواهب (SAMREF, 2025).

○ لممارسي الموارد البشرية: تقدم الدراسة نموذجاً عملياً لتصميم وتفعيل مؤشرات الأداء الرقمية لتقييم برامج التدريب والتطوير. يمكن للممارسين في الشركات الأخرى، خاصة تلك التي تمر بمرحلة تحول رقمي، الاستفادة من هذا النموذج لتطوير أنظمة قياس أكثر فعالية وربط استثمارات التدريب بأهداف العمل بشكل مباشر.

## المراجع:

- **SAMREF. (2025, October 31). Magazine – Issue 8. SAMREF.**  
<https://samref.com.sa/sites/default/files/issues/issue-8.pdf>
- **A Study on Impact of Training and Development on Organizational Success. (2025, October 31). Pramana Research Journal.**  
[https://www.pramanaresearch.org/gallery/prj\\_c\\_a\\_17.pdf](https://www.pramanaresearch.org/gallery/prj_c_a_17.pdf)
- Business & Human Rights Resource Centre. (2024, September 11). Saudi Arabia: NEOM faces scrutiny as executives engage in racism, misogyny, and mistreatment of female and Indian employees. Retrieved October 31, 2025, from  
<https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/saudi-arabia-neom-faces-scrutiny-as-executives-engage-in-racism-misogyny-and-mistreatment-of-female-and-indian-employees/>
- Human Rights Watch. (2024, December 4). “Die First, and I’ll Pay You Later”: Saudi Arabia’s ‘Giga-Projects’ Built on Widespread Labor Abuses. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/report/2024/12/04/die-first-and-ill-pay-you-later/saudi-arabias-giga-projects-built-widespread>
- Public Investment Fund. (2017, October 24). His Royal Highness Crown Prince Mohammed bin Salman announces: NEOM – the destination for the future. <https://www.pif.gov.sa/en/news-and-insights/press-releases/2017/neom-the-destination-for-the-future/>
- سليمان، م.، عبد الوهاب، أ.، وعبد الباسط، أ. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات، 3(4)، 1-52.
- شحادة، ر. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات. مستشهد به في الغامدي، أ. ع. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.