

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	أسئلة البحث:
8	أهداف البحث:
9	فرضيات البحث:
9	النموذج النظري:
12	حدود البحث:
13	الفصل الثاني
13	الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2.1المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
19	2.2المبحث الثاني: قياس كفاءة الموارد البشرية ومؤشرات أداء التدريب والتطوير
24	2.3المبحث الثالث: رؤية 2030 وتنمية رأس المال البشري في نيوم
29	2.4الدراسات السابقة:
33	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 وفعالته 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.

أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن سؤال رئيسي تتفرع منه عدة أسئلة فرعية لتحقيق أهدافه بشكل دقيق.

السؤال الرئيسي: ما هو أثر ممارسات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بشركة نيوم، وكيف يمكن تفعيل مؤشرات قياس جودة الأداء لإدارة التدريب والتطوير بما يواكب برامج رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أبرز ممارسات التحول الرقمي بأبعادها (التكنولوجية، الاستراتيجية، الثقافية، والمهاراتية) المطبقة حالياً في إدارة الموارد البشرية بشركة نيوم؟ (سليمان وآخرون، 2022)
- ما هو مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية الحالية في نيوم من حيث المؤشرات الرئيسية (مثل: تكلفة التوظيف، زمن شغل الوظيفة، ومعدل دوران الموظفين)؟ (Lawler et al., 2004)
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية الأساسية (الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء، والتدريب والتطوير) في نيوم؟
- ما هي مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير في نيوم، وكيف يساهم التحول الرقمي في تفعيلها وقياسها بدقة؟ (Pramana Research Journal, 2025)
- إلى أي مدى تتوافق استراتيجيات تطوير رأس المال البشري الرقمية المطبقة في نيوم مع أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة 2030؟ (ICD-PS.org, 2025)

أهداف البحث:

ينطلق البحث من هدف رئيسي تسعى لتحقيقه مجموعة من الأهداف الفرعية المحددة.

الهدف الرئيسي: قياس أثر ممارسات التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة نيوم، وتقديم نموذج مقترح لتفعيل مؤشرات قياس الأداء لبرامج التدريب والتطوير بما يخدم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تنمية رأس المال البشري.

الأهداف الفرعية:

- تشخيص واقع ممارسات التحول الرقمي المطبقة في إدارة الموارد البشرية بشركة نيوم وتحديد درجة تبنيها.
- تقييم المستوى الحالي لكفاءة وظائف الموارد البشرية الأساسية في الشركة باستخدام مؤشرات أداء كمية ونوعية.
- تحليل العلاقة التآثرية بين أبعاد التحول الرقمي (كمتغير مستقل) ومتغيرات كفاءة الموارد البشرية (كمتغير تابع).
- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الرقمية التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية وجدوى برامج التدريب والتطوير في نيوم.
- تحليل مدى المواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية في نيوم والأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال البشري.

فرضيات البحث:

- بناءً على الإطار النظري وأسئلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:
 - H1: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا، الاستراتيجية، المهارات، الثقافة) وكفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة نيوم.
 - H2: يؤثر تطبيق التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة تتبع المتقدمين ATS) بشكل إيجابي وجوهري على خفض زمن التوظيف وتكلفته في شركة نيوم.
 - H3: يساهم استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) ومنصات إدارة التعلم (LMS) في تحسين دقة وفعالية تقييم برامج التدريب والتطوير في شركة نيوم (استناداً إلى دراسات سابقة مثل (A Study of Human Resource Information System, 2025).
 - H4: تتوسط المهارات الرقمية لموظفي الموارد البشرية العلاقة بين الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية في شركة نيوم.

النموذج النظري:

يقوم هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة، والذي يمثل إطاراً نظرياً يوجه عملية جمع البيانات وتحليلها. يتضمن النموذج:

المتغير المستقل (Independent Variable): ممارسات التحول الرقمي بأبعادها الأربعة الرئيسية (وفق الأدبيات مثل سليمان وآخرون، 2022):

- **التكنولوجيا الرقمية (Digital Technology):** مدى استخدام التقنيات المتقدمة في الموارد البشرية، مثل أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) المتكاملة، الحوسبة السحابية لإتاحة الوصول للبيانات من أي مكان، الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية والتنبؤ بمعدلات دوران الموظفين، وتحليلات البيانات الضخمة لاستخلاص رؤى حول سلوك الموظفين وإنتاجيتهم، بالإضافة إلى تطبيقات الهاتف المحمول لتسهيل تواصل الموظفين والخدمات الذاتية. هذه الأدوات تشكل الأساس المادي للتحول الرقمي وتسهم في أتمتة العمليات وتحسين دقة وكفاءة إدارة المعلومات.

- **الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy):** وجود رؤية وخطة واضحة لمواءمة مبادرات التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية والشركة ككل. تشمل هذه

الاستراتيجية تحديد أولويات الاستثمار في التكنولوجيا، ووضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس النجاح، وتطبيق خطة لإدارة التغيير تضمن تقبل الموظفين للأنظمة الجديدة (الغامدي، 2023).

• **المهارات الرقمية: (Digital Skills)** مستوى الكفاءات والقدرات الرقمية لدى موظفي قسم الموارد البشرية وكافة الموظفين للتعامل الفعال مع الأنظمة والأدوات الرقمية الجديدة. لا يقتصر ذلك على المهارات التقنية البحتة، بل يشمل أيضاً مهارات تحليل البيانات والتفكير النقدي والقدرة على تفسير البيانات لدعم اتخاذ القرار (الغامدي، 2023).

• **الثقافة الرقمية: (Digital Culture)** مدى انتشار ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون والشفافية، وتقبل التغيير الناتج عن التحول الرقمي. يتطلب النجاح في الرقمنة بناء ثقافة عمل تشجع على التجربة والتعلم المستمر، حيث يكون القادة قدوة في تبني العقلية الرقمية وكسر الحواجز التنظيمية التقليدية.

المتغير التابع: (Dependent Variable) كفاءة إدارة الموارد البشرية، وسيتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء التشغيلي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مع تركيز خاص على مجال التدريب والتطوير. ومن أبرز هذه المؤشرات:

• **كفاءة الاستقطاب والتوظيف:** تقاس بمؤشرات مثل زمن شغل الوظيفة (Time-to-Fill)، تكلفة التوظيف (Cost-per-Hire)، وجودة التعيين (Quality-of-Hire). هذه المؤشرات تعكس مدى فعالية وفاعلية عملية التوظيف في الشركة. انخفاض الزمن والتكلفة مع رفع جودة الموظفين المعيّنين يعني تحسناً في كفاءة عملية التوظيف.

• **فعالية إدارة الأداء:** تقاس من خلال معدل إكمال تقييمات الأداء في مواعيدها المحددة، ومستوى رضا الموظفين عن عملية التقييم. التحول نحو منصات تقييم رقمية مستمرة يتيح تقديم تغذية راجعة فورية ودورية بدل الاقتصار على التقييم السنوي التقليدي، مما يعزز مشاركة الموظفين ويحسن الأداء بشكل أسرع. نظام إدارة الأداء الرقمي يضمن شفافية وتتبع تحقيق الأهداف بشكل لحظي (الغامدي، 2023).

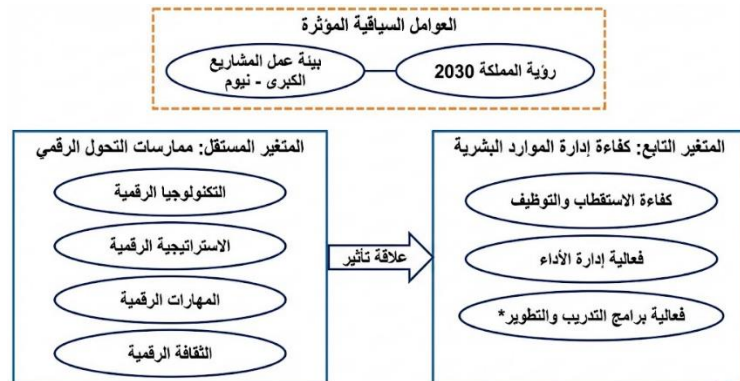
• **فعالية برامج التدريب والتطوير:** وهو المحور الأساسي في هذه الدراسة، ويقاس عبر مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالتدريب (Training KPIs) مثل: العائد على الاستثمار في التدريب (Training ROI)، ومعدل تحسن أداء الموظفين بعد التدريب، ونسبة إكمال الدورات التدريبية، ومستوى الرضا عن البرامج التدريبية. هذه المؤشرات توضح مدى كفاءة إدارة التدريب والتطوير في تحقيق أهدافها وتنمية مهارات الموظفين.

العوامل السياقية: (Contextual Factors) يعمل النموذج النظري ضمن سياق خاص قد يؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وأهمها:

• **رؤية المملكة 2030:** تمثل رؤية 2030 الإطار الاستراتيجي الوطني الذي يوجه سياسات تنمية رأس المال البشري. فهي تضغط تجاه تطوير المهارات خاصة الرقمية، وتحسين مخرجات التعليم والتدريب، وخلق وظائف نوعية. وجود الرؤية يوفر حافزاً ودعمًا للتحول الرقمي في الموارد البشرية لتحقيق مستهدفات تنمية القدرات البشرية على مستوى وطني.

• **بيئة عمل المشاريع الكبرى: (Giga-Projects)** مشروع نيوم مثال على المشاريع العملاقة ذات البيئة الديناميكية عالية التعقيد. يتسم سياق نيوم بسرعة التغيير، التنوع الثقافي الكبير للقوى العاملة، وضغوط تنفيذية وتشغيلية هائلة لتحقيق أهداف طموحة ضمن جداول زمنية مضغوطة. هذه البيئة الخاصة قد تتطلب نماذج موارد بشرية غير تقليدية وتفرض تحديات فريدة على تطبيق التحول الرقمي وإدارة التغيير المؤسسي.

سيوضح النموذج المفاهيمي (شكل 1) تأثير متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على كفاءة إدارة الموارد البشرية بمؤشراتها المتعددة، في ظل العوامل السياقية المذكورة. هذا النموذج النظري يساعد في صياغة الفرضيات وتحديد منهجية البحث لجمع البيانات واختبار العلاقات المقترحة. من المتوقع أن يساهم تطبيق التحول الرقمي الشامل والمدرّوس في سد الفجوة بين الرؤية والطموحات من جهة والواقع التطبيقي من جهة أخرى عبر رفع كفاءة العمليات وتحسين الشفافية وتعزيز اتخاذ القرار القائم على البيانات.



حدود البحث:

لضمان دقة النتائج وقابليتها للتطبيق، تم تحديد نطاق البحث ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية: (Thematic Scope)** يركز البحث على دراسة أثر ممارسات التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية. وبالرغم من أن كفاءة الموارد البشرية تشمل عدة وظائف ومجالات، إلا أن الدراسة تركز بشكل أعمق على وظيفة **التدريب والتطوير** وكيفية تفعيل مؤشرات قياس جودة أدائها، باعتبارها ركيزة أساسية لتنمية رأس المال البشري في نيوم.
- **الحدود المكانية: (Spatial Scope)** تقتصر الدراسة الميدانية على شركة **نيوم (NEOM)** ومقراتها ومشاريعها الواقعة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. تم اختيار نيوم كنموذج لأنها تمثل بيئة مبتكرة وفريدة يجري بناؤها من الصفر، مما يوفر حالة دراسية ثرية لفحص التحول الرقمي في سياق المشاريع العملاقة.
- **الحدود البشرية: (Human Scope)** تشمل الدراسة عينة من **موظفي شركة نيوم** بمختلف المستويات الإدارية والفئات الوظيفية. سيشمل ذلك موظفي إدارة الموارد البشرية نفسها، بالإضافة إلى مدراء الأقسام الأخرى والموظفين التنفيذيين والفنيين. هذا التنوع في العينة ضروري للحصول على رؤية شمولية ومتوازنة حول واقع ممارسات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة الموارد البشرية من وجهات نظر مختلفة داخل المنظمة.
- **الحدود الزمانية: (Temporal Scope)** يغطي الإطار الزمني لإجراء الدراسة الفترة حتى العام 2025. سيتم تنفيذ الجانب الميداني (مثل توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2025/2024. تعكس هذه الفترة الزمنية الحديثة مرحلة يكون فيها مشروع نيوم قد قطع شوطاً معتبراً في تطوير بنيته التشغيلية، مما يسمح بدراسة ممارسات التحول الرقمي الراهنة وتقييم كفاءة الموارد البشرية في ظلها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي وأهميته

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً مدفوعاً بالثورة الصناعية الرابعة، حيث تعد التكنولوجيا الرقمية مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت المحرك الأساسي لإعادة هيكلة نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية في كافة القطاعات. يُعرّف التحول الرقمي بأنه «عملية تهدف إلى تحسين الكيان من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر مزيج من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والربط الشبكي»، استناداً إلى تعريفات حديثة (Akter, 2023) ؛ (Vial, 2019). هذا التحول ليس مجرد أتمتة للعمليات القائمة، بل هو تحول استراتيجي وثقافي شامل يغير بشكل جذري طريقة عمل المؤسسات وطريقة تقديمها للقيمة للعملاء والمستفيدين.

في سياق إدارة الموارد البشرية، يعني التحول الرقمي إعادة ابتكار لجميع وظائف الموارد البشرية التقليدية ودمج التقنيات الرقمية فيها لتحقيق أهداف استراتيجية مثل تحسين تجربة الموظف، ودعم اتخاذ القرار بالبيانات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. فبدلاً من الإجراءات الورقية أو الروتينية، تصبح العمليات مدعومة بأنظمة معلومات متكاملة ومنصات إلكترونية تسهل التواصل وأتمتة المهام.

تكمُن أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية في قدرته على تحرير متخصصي الموارد البشرية من أعباء المهام الإدارية الروتينية، وتمكينهم من التركيز على المبادرات الاستراتيجية التي تدفع نمو الأعمال. تشير الدراسات إلى أن الرقمنة تحول قسم الموارد البشرية من مجرد مركز تكلفة إلى شريك استراتيجي يساهم مباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية عبر إدارة رأس المال البشري بكفاءة (Akter, 2023) من أبرز فوائد تبني التحول الرقمي في الموارد البشرية:

- **تخفيض التكاليف التشغيلية** عبر أتمتة العمليات اليدوية وتقليل الأخطاء البشرية.
- **تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام** مثل التوظيف وإدارة بيانات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على سرعة الاستجابة ومرونة القسم.
- **تحسين جودة البيانات ودقة التقارير**، حيث توفر الأنظمة الرقمية بيانات آنية وموثوقة تدعم صنع القرار المستند إلى الأدلة.
- **تعزيز تجربة الموظف** عبر بوابات الخدمة الذاتية والتواصل الفوري، مما يزيد رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية.

- رفع القدرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، فالشركات التي تتبنى تقنيات حديثة وبيئة عمل رقمية تجذب الكفاءات الشابة وتلبي توقعاتهم.

باختصار، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لم يعد رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية لتحويل قسم الموارد البشرية إلى لاعب أساسي في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، خاصة في عصر تتسارع فيه التغيرات التقنية وتتزايد فيه توقعات الموظفين للحصول على خدمات موارد بشرية عالية الجودة وفي الوقت الحقيقي.

2.1.2 أبعاد التحول الرقمي في الموارد البشرية

إن نجاح مبادرات التحول الرقمي في الموارد البشرية لا يتحقق عبر التكنولوجيا وحدها، بل هو نتاج تكامل وتفاعل أربعة أبعاد رئيسية تتضافر لتحقيق التحول المنشود. حددت دراسة حديثة في القطاع المصرفي المصري هذه الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (سليمان وآخرون، 2022):

- **التكنولوجيا الرقمية: (Digital Technology)** تمثل البنية التحتية المادية للتحول الرقمي. تشمل مجموعة واسعة من المنصات والأدوات التقنية التي تُستخدم في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية (HRIS) التي تربط كافة بيانات وإجراءات الموارد البشرية، والحوسبة السحابية التي تتيح الوصول إلى البيانات من أي مكان وفي أي وقت، وأدوات الذكاء الاصطناعي (AI) التي تُستخدم لفرز السير الذاتية والتنبؤ باحتمالات دوران الموظفين وأتمتة الرد على الاستفسارات الشائعة، بالإضافة إلى تحليلات البيانات الضخمة التي تستخلص رؤى حول اتجاهات القوى العاملة ومستوى إنتاجيتها. هذه التكنولوجيا تمكن من معالجة كميات هائلة من بيانات الموظفين بسرعة ودقة، وتسهم في جعل عمليات الموارد البشرية أكثر ذكاءً واستباقية.

- **الاستراتيجية الرقمية: (Digital Strategy)** بُعد أساسي لضمان أن تبني التقنيات يتم وفق رؤية واضحة وقيم مضافة محددة. الاستراتيجية الرقمية تعني أن لدى المنظمة خارطة طريق رقمية لموائمة مشاريع التحول الرقمي مع خطتها الاستراتيجية الشاملة. يتضمن ذلك تحديد أهداف رقمية محددة للموارد البشرية (مثلاً تحسين سرعة التوظيف بنسبة معينة، أو رفع نسبة مشاركة الموظفين في برامج التدريب الإلكتروني)، وتحديد أولويات المبادرات الرقمية بناءً على القيمة المتوقعة، بالإضافة إلى وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم. كما

تشمل الاستراتيجية خطة لإدارة التغيير التنظيمي تضمن إشراك القيادات والموظفين في جهود التحول الرقمي وتقليل مقاومة التغيير من خلال التدريب والتوعية (الغامدي، 2023).

• **المهارات الرقمية: (Digital Skills)** هذا البعد يتعلق بالعنصر البشري في المعادلة الرقمية. حتى تؤدي الاستثمارات التقنية ثمارها، يجب أن يمتلك مستخدموها (خاصة موظفي قسم الموارد البشرية ومدراء الوحدات المختلفة) المهارات اللازمة لاستغلال إمكانات هذه التقنيات. يشمل ذلك مهارات تقنية بحتة (كالقدرة على تشغيل الأنظمة والاستفادة من ميزاتها المختلفة) ومهارات تحليلية (مثل فهم تقارير التحليلات واستخلاص استنتاجات مفيدة)، إضافة إلى مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات المرتبطة بالبيانات. بناء المهارات الرقمية يتطلب جهوداً في التدريب والتطوير المهني لضمان أن رأس المال البشري في المنظمة قادر على مواكبة التحول واستخدام التقنيات بفعالية (الغامدي، 2023).

• **الثقافة الرقمية: (Digital Culture)** يُعتبر البعد الثقافي perhaps الأهم والأصعب في رحلة التحول الرقمي. ثقافة العمل الرقمية تعني تبني المنظمة لقيم وممارسات تشجع على الابتكار والتجريب والتعلم المستمر، وتعزز التعاون بين الأقسام وكسر السبوابات التقليدية للمعلومات. كما تتسم الثقافة الرقمية بالشفافية في مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وبالمرونة وتقبل التغيير السريع. من التحديات الكبرى أن التحول الرقمي قد يواجه مقاومة من الموظفين المعتادين على طرق العمل القديمة؛ لذا يجب أن تبدأ الثقافة الرقمية من قمة الهرم بقيادة تؤمن بأهمية التحول وتدعم مبادراته، مع إشراك الموظفين وتشجيعهم على طرح الأفكار والمشاركة في صنع التغيير.

هذه الأبعاد الأربعة مترابطة وتعتمد على بعضها البعض. على سبيل المثال، لا جدوى من تقنية متقدمة دون مهارات بشرية لاستعمالها أو دون استراتيجية واضحة لتوجيهها. كذلك، حتى مع توفر التكنولوجيا والمهارات، قد تفشل جهود التحول إذا كانت الثقافة التنظيمية تعادي التغيير أو لا تكافئ الابتكار. من هنا تبرز أهمية تبني مقاربة شمولية للتحول الرقمي تراعي جميع هذه الأبعاد لضمان تحقيق نتائج مستدامة وملموسة.

2.1.3 أثر التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية

يمتد تأثير التحول الرقمي ليشمل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يحولها من عمليات يدوية تقليدية إلى عمليات ذكية قائمة على البيانات. فيما يلي استعراض لأبرز التحولات التي أحدثتها الرقمنة في وظائف الموارد البشرية الأساسية:

• **الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني (E-Recruitment):** أحدثت التقنيات الرقمية ثورة في أساليب جذب المواهب واختيارها. فبدلاً من الاعتماد حصراً على الإعلانات الورقية أو مواقع التوظيف التقليدية، أصبحت الشركات الآن تستخدم منصات التوظيف عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي وحملات التسويق الرقمي للوصول إلى شريحة أوسع وأدق من المرشحين. على سبيل المثال، يمكن نظام تتبع المتقدمين (ATS) المدعوم بالذكاء الاصطناعي من فرز آلاف طلبات التوظيف خلال دقائق وتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة، مما يحسن جودة الاختيار ويقلل التكلفة والوقت بشكل كبير. وفق دراسة Lawler et al. (2004)، أدى تبني مقاييس تحليلية في التوظيف إلى خفض زمن وتكلفة التوظيف دون المساس بجودة المعينين. هذا التحول الرقمي جعل عملية الاستقطاب أكثر استباقية وفعالية، حيث يمكن بناء قواعد بيانات للمواهب والتواصل المستمر معهم، بالإضافة إلى استخدام أدوات تقييم إلكترونية لقياس مهارات المتقدمين عن بعد.

• **التدريب والتطوير الرقمي (Digital Learning & Development):** تغيرت منهجية التدريب جذرياً بفضل التكنولوجيا. انتقلت المؤسسات من التدريب التقليدي في قاعات الدراسة إلى تجارب تعلم إلكترونية مرنة ومخصصة. توفر منصات إدارة التعلم (LMS) مكتبات ضخمة من الدورات الإلكترونية التي يمكن للموظفين الوصول إليها في أي وقت حسب احتياجاتهم وبالوتيرة التي تناسبهم. كما تسمح تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) بمحاكاة بيئات عمل حقيقية لتدريب الموظفين على المهارات الفنية أو التعامل مع المواقف الخطرة في بيئة آمنة وفعالة. هذا التحول زاد من قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات المستمرة في متطلبات العمل عبر التعلم المستمر. (Akter, 2023) بالإضافة إلى ذلك، أسهمت الرقمنة في تسهيل متابعة وتقييم التدريب: حيث يمكن عبر المنصات الرقمية تتبع نسبة إكمال الموظفين للدورات وتقييم معارفهم قبل وبعد التدريب لقياس مدى تحسنهم. النتيجة هي جعل استثمار التدريب أكثر قابلية للقياس والمساءلة، مما يساعد المدراء على توجيه موارد التدريب حيث تعود بأكبر عائد.

• **إدارة الأداء الرقمية (Digital Performance Management):** تتجه المنظمات الحديثة بعيداً عن نموذج تقييم الأداء السنوي التقليدي الذي غالباً ما يكون غير فعال ويأتي بنتائج متأخرة. بفضل التحول الرقمي، ظهرت أنظمة إدارة أداء مستمرة تعتمد على التكنولوجيا لتقديم تغذية راجعة فورية ومتواصلة للموظفين على مدار العام. تمكن هذه الأنظمة المديرين والموظفين من تحديد الأهداف بشكل تفاعلي وتتبع التقدم نحو تحقيقها بشكل شفاف، وعقد

جلسات مراجعة وتوجيه منتظمة بدلاً من الانتظار لنهاية السنة. مثل هذه المنهجية تعزز مشاركة الموظفين (Employee Engagement) وترفع من احساسهم بالمسؤولية نحو أهدافهم، كما أنها تمكن من تحسين الأداء بسرعة عبر تصحيح الانحرافات أولاً بأول. على سبيل المثال، أشارت دراسة (الغامدي، 2023) إلى أن إحدى الشركات السعودية التي تبنت نظام تقييم إلكتروني ربع سنوي شهدت ارتفاعاً في رضا الموظفين عن عملية التقييم وفي سرعة تحسين الأداء مقارنة بالأسلوب القديم.

• وظائف أخرى: لا يتوقف تأثير الرقمنة عند ما سبق؛ فقد طالت جميع أنشطة الموارد البشرية. نذكر منها على سبيل المثال:

- إدارة التعويضات والمزايا: عن طريق أنظمة معلومات الموارد البشرية يمكن أتمتة احتساب الرواتب والمكافآت بدقة وشفافية، وإتاحة بوابات للموظفين للاطلاع على مستحقاتهم وخطط مزاياهم.
- إدارة أوقات الدوام والإجازات: عبر أنظمة إلكترونية يمكن تتبع حضور الموظفين وانصرافهم، وإدارة جداول الإجازات وتخطيط الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من خلال التحليلات التنبؤية (مثلاً للتنبؤ بفترات الذروة والحاجة لموظفين إضافيين).
- تحليلات الموارد البشرية: (HR Analytics) وفرت البيانات الضخمة وأدوات ذكاء الأعمال (BI) القدرة لقسم الموارد البشرية على استخراج تحليلات عميقة حول مشاكل دوران الموظفين أو أسباب انخفاض الإنتاجية وغير ذلك، مما يعزز دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام، مكن التحول الرقمي قسم الموارد البشرية من التحول إلى إدارة مبنية على البيانات (Evidence-Based HR)، تتخذ قراراتها بناءً على مؤشرات وتحليلات وليس فقط الخبرة أو الحدس. ورغم التحديات في تطبيق هذه التقنيات وتبنيها من قبل الأفراد، إلا أن المنظمات التي نجحت في رقمنة إدارة الموارد البشرية حصدت فوائد ملموسة في زيادة الكفاءة والشفافية وتعزيز الرضا الوظيفي.

2.2 المبحث الثاني: قياس كفاءة الموارد البشرية ومؤشرات أداء التدريب والتطوير

2.2.1 مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

في أدبيات إدارة الأعمال، كثيراً ما يُستخدم مصطلحا **الكفاءة (Efficiency)** و**الفعالية (Effectiveness)** لوصف أداء العمليات. في سياق إدارة الموارد البشرية، يمكن تعريف كفاءة إدارة الموارد البشرية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، والمال، والجهد) مع الحفاظ على مستوى جودة عالٍ. بمعنى آخر، تهتم الكفاءة بالنظر إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات: كأن يتم إنجاز مهمة التوظيف أو التدريب بسرعة أكبر وتكلفة أقل دون التأثير سلباً على الجودة.

لكن تجدر الإشارة إلى أن **الكفاءة لا تكتمل إلا باقترانها بالفعالية**. فقد تنجح إدارة الموارد البشرية في خفض تكلفة عملية التوظيف (كفاءة اقتصادية)، ولكن إذا أسفرت هذه العملية عن توظيف أشخاص غير مناسبين أو قليلين الإنتاجية، فإن العملية برمتها تفتقر إلى الفعالية. لذا فإن تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية يجب أن ينظر بصورة متكاملة إلى مجموعة من المؤشرات التي تقيس: المدخلات (كالوقت والتكلفة)، والمخرجات (كالعدد والسرعة)، والنتائج (كجودة التعيينات أو تحسن الأداء بعد التدريب). فعلى سبيل المثال:

- **عملية التوظيف**: قد نعتبرها كفؤة إذا كان متوسط تكلفة التوظيف منخفضاً ومتوسط زمن ملء الوظيفة قصيراً. ولكن فعاليتها تُقاس بجودة الموظف المعين (هل هو كفء وملائم؟ هل استمر في العمل لمدة معقولة؟).
- **عملية التدريب**: قد تكون كفؤة إذا نُفذت بميزانية محدودة وخلال وقت قصير، لكن فعاليتها تقاس بمدى تحسن أداء الموظفين أو ارتفاع إنتاجيتهم نتيجة لذلك التدريب.

من هنا، فمفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية أشمل من مجرد ترشيد للموارد؛ فهو يتضمن تحقيق توازن بين تحقيق أفضل النتائج الممكنة وبين استخدام أمثل للموارد. وهذا يتطلب تبني منهجية قياس شاملة تضم حزمة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس مختلف جوانب الأداء في وظائف الموارد البشرية.

2.2.2 مقاييس ومؤشرات أداء الموارد البشرية (HR Metrics & KPIs)

مع تزايد الاعتراف بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، برزت الحاجة إلى الانتقال من الإدارة بالحدس إلى الإدارة المبنية على الأدلة. (**Evidence-Based Management**) في هذا

السياق، توفر مقاييس الموارد البشرية (HR Metrics) أدوات كمية لقياس وتتبع أداء مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية. هذه المقاييس عبارة عن بيانات وإحصاءات موضوعية تمكّن من تقييم مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. يشير (Lawler et al. (2004 إلى أن استخدام المقاييس والتحليلات في الموارد البشرية يمكّن من إثبات القيمة الاستراتيجية للممارسات والسياسات المتعلقة بالأفراد. فبدلاً من الاكتفاء بالانطباعات العامة، تستطيع إدارة الموارد البشرية تقديم أرقام واضحة تُظهر مثلاً كيف أدى برنامج تدريبي معين إلى خفض معدل دوران الموظفين بنسبة معينة، أو كيف أدى تغيير عملية التوظيف إلى تقليل الوقت المستغرق للتوظيف بمقدار محدد.

تتجاوز أهمية هذه المقاييس مجرد الرصد؛ فهي تساعد في تشخيص المشكلات وتحديد فرص التحسين. على سبيل المثال، إذا أظهر معدل دوران الموظفين ارتفاعاً غير اعتيادي في قسم ما، يمكن أن يكون ذلك مؤشراً إلى مشكلات في بيئة العمل أو سياسات التحفيز بذلك القسم. وإذا تبين أن تكلفة التوظيف تزداد باستمرار، فقد يستدعي ذلك مراجعة استراتيجية الاستقطاب أو قنوات الإعلان عن الوظائف. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم هذه البيانات لإعداد عروض موجزة للإدارة العليا لإثبات جدوى مبادرات الموارد البشرية (مثل جدوى الاستثمار في نظام رقمي معين من خلال ما يحققه من تقليل للتكاليف).

من بين المقاييس الأساسية التي تُستخدم في مجال الموارد البشرية ما يُعرف بمؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs) والـ KPI في الأساس هو مجموعة فرعية من المقاييس تركز على الجوانب الأكثر أهمية وحيوية لنجاح المنظمة. بعبارة أخرى، جميع KPIs هي مقاييس، ولكن ليست كل المقاييس تعتبر KPIs - فقط تلك المرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي يكون لتحسينها أثر جوهري على النجاح الكلي.

يجب أن تتصف مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة بعدة خصائص: أن تكون محددة وقابلة للقياس الكمي بشكل موضوعي، وأن تكون مفهومة بوضوح من قبل المعنيين بها، وقابلة للتحقيق ولكن طموحة، والأهم أن تكون ذات صلة مباشرة بأهداف المنظمة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تجربة الموظف، فقد يكون مؤشر الرضا الوظيفي KPI مناسباً، أما إذا كانت الاستراتيجية هي زيادة الابتكار، فقد يكون مؤشر عدد الأفكار الجديدة أو براءات الاختراع المولدة من الموظفين هو الأنسب.

فيما يلي أمثلة لبعض مقاييس و KPIs شائعة في الموارد البشرية كما ترد في الأدبيات والممارسات الحديثة:

مؤشرات التوظيف: Recruitment Metrics

- متوسط زمن شغل الوظيفة: (Average Time-to-Fill) عدد الأيام من تاريخ نشر الإعلان الوظيفي إلى تاريخ قبول المرشح للعرض الوظيفي. مؤشر منخفض يدل على كفاءة وسرعة عملية التوظيف. هذا المؤشر مهم لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية بسرعة لتجنب فراغات الوظائف وتأثيرها على العمل.
- تكلفة التوظيف: (Cost-per-Hire) إجمالي التكاليف المصروفة على عملية التوظيف (داخلياً وخارجياً) مقسوماً على عدد الموظفين الجدد المعيّنين. يساعد هذا المؤشر في إدارة ميزانية التوظيف وتحديد القنوات الأكثر جدوى من حيث التكلفة. على سبيل المثال، إذا كانت تكلفة التوظيف عبر موقع إلكتروني أقل بكثير من الاستعانة بوكالات التوظيف التقليدية، فقد يُعاد تخصيص الإنفاق بناءً على ذلك. (An Examination of the Efficacy, 2025)
- جودة التعيين: (Quality-of-Hire) مؤشر نوعي يقيس مدى جودة وملاءمة الموظف الجديد بعد توظيفه. غالباً ما يُقاس من خلال تقييم أداء الموظف بعد فترة زمنية محددة من التحاقه (مثل 6 أشهر أو سنة)، وكذلك من خلال معدل بقائه واستمراريته في الشركة. جودة تعيين مرتفعة تعني أن عملية الاختيار كانت ناجحة في انتقاء الشخص المناسب. هذا المؤشر على قدر من الأهمية لأنه يربط عملية التوظيف بالنتائج طويلة المدى.

مؤشرات الاحتفاظ بالموظفين: Retention Metrics

- معدل دوران الموظفين: (Employee Turnover Rate) النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية معينة (سنوياً عادة) بالنسبة لإجمالي عدد الموظفين. ارتفاع هذا المعدل قد يشير إلى مشكلات في بيئة العمل أو الرضا الوظيفي أو عملية الاختيار. يُعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات لصحة الموارد البشرية، حيث أن المعدلات المرتفعة لدوران العمالة تكبد الشركة تكاليف مستمرة للتوظيف والتدريب وتؤثر سلباً على المعنويات. (Rothwell et al., 2020).
- معدل الرضا الوظيفي: (Employee Satisfaction Index) يُقاس عادة من خلال استبيانات دورية لقياس درجة رضا الموظفين عن جوانب مختلفة من عملهم (بيئة العمل، العدالة في الترقية، القيادة، الرواتب، إلخ). الرضا الوظيفي العالي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية. الشركات الرائدة تجري هذه الاستبيانات بشكل منتظم وتتابع التغيرات وتربطها بمبادرات تحسين بيئة العمل.

هناك أيضاً مقاييس أخرى متعلقة بالتدريب، والسلامة المهنية، وثقافة الشركة (مثل معدل مشاركة الموظفين في أنشطة مقترحة، أو عدد الاقتراحات المقدمة من الموظفين لتحسين العمل)، لكن سيتم التركيز على ما يتعلق بالتدريب والتطوير في القسم التالي نظراً لأهميته الخاصة في هذا البحث.

2.2.3 تفعيل مؤشرات الأداء للتدريب والتطوير

تُعد وظيفة التدريب والتطوير استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري للمنظمة. ولكن لطالما مثّل قياس العائد على هذا الاستثمار تحدياً للممارسين والباحثين على حد سواء، حيث يصعب أحياناً الربط بشكل مباشر بين برنامج تدريبي معين والتحسين في نتائج الأعمال. بيد أن التحول الرقمي قدم أدوات جديدة يمكن أن تساهم في تفعيل مؤشرات أداء دقيقة وفعالة لتقييم برامج التدريب، مما يساعد في سد هذه الفجوة.

في البداية، من المهم الإشارة إلى بعض نماذج تقييم التدريب الكلاسيكية التي أُرست الأساس النظري لهذا المجال. نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick's Model) مثلاً من أشهر الأطر لتقييم التدريب، حيث يقيس فعالية البرنامج التدريبي على أربعة مستويات متسلسلة: **مستوى رد الفعل** (مدى رضا المشاركين عن التدريب)، **مستوى التعلم** (مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات المستهدفة)، **مستوى السلوك** (مدى تطبيقهم لما تعلموه في عملهم)، **مستوى النتائج** (الأثر على مؤشرات الأداء أو النتائج النهائية للشركة). أضاف نموذج فيليبس (Phillips ROI Model) مستوى خامس يتعلق بحساب العائد على الاستثمار (ROI) للتدريب بتحويل المنافع المحققة إلى قيمة مالية مقارنة بالتكلفة. هذه النماذج على أهميتها النظرية، كانت تواجه صعوبات عملية في تطبيقها الكامل بسبب صعوبة جمع البيانات لكل المستويات، خاصة مستوى النتائج والعائد المالي.

مع التحول الرقمي، أصبحت أنظمة إدارة التعلم (LMS) وأنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) قادرة على تتبع وقياس العديد من المؤشرات بصورة آلية ودقيقة. في الماضي، ربما كان من الصعب مثلاً معرفة نسبة تطبيق المتدربين لما تعلموه، لكن الآن يمكن عبر أدوات تقييم ما بعد التدريب الإلكترونية وعبر ربط البيانات بين نظم التدريب ونظم الأداء معرفة ذلك. فيما يلي بعض مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية التدريب والتطوير في بيئة رقمية:

- **معدل المشاركة في التدريب: (Training Participation Rate)** وهو نسبة الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية من إجمالي المستهدفين بالتدريب. هذا المؤشر يعطي فكرة عن مدى انتشار ثقافة التدريب في المنظمة وإقبال الموظفين عليه. المشاركة العالية قد تدل على إدراك الموظفين لأهمية التطوير المستمر، وربما جودة البرامج المطروحة.

• **معدل إتمام الدورات (Course Completion Rate):** يقيس نسبة الدورات أو البرامج التدريبية التي أكملها الموظفون بنجاح إلى تلك التي سجلوا فيها. في التدريب الإلكتروني مثلاً، قد يسجل الموظف في عدة وحدات لكنه لا يكمل بعضها. معدل الإتمام مؤشر على مدى التزام المتدربين وملاءمة محتوى التدريب لهم. انخفاضه ربما يدل على ملل المحتوى أو ضيق وقت الموظفين أو ضعف التحفيز.

• **تكلفة التدريب لكل موظف (Training Cost per Employee):** إجمالي تكاليف التدريب (سواء تطوير المحتوى، أو رسوم المدربين، أو الأنظمة الإلكترونية، إلخ) مقسومة على عدد الموظفين الذين خضعوا للتدريب. هذا المؤشر مهم لمقارنة كفاءة التكلفة بين برامج مختلفة، وكذلك لمقارنة تكلفة تنمية المهارات بتكاليف بديلة مثل توظيف خبرات جاهزة من السوق.

• **تقييمات ما قبل/بعد التدريب (Pre- and Post-Training Assessments):** من خلال الاختبارات أو الاستبيانات التي تُجرى قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد انتهائه لقياس مدى تحسن مستوى المعرفة أو المهارة المستهدفة لدى المتدرب. الفرق بين نتيجة ما قبل وما بعد التدريب يعكس مقدار التعلم المكتسب (Learning Gain). هذا مؤشر مباشر على فعالية محتوى التدريب وطرق التدريس المستخدمة.

• **العائد على الاستثمار في التدريب (Training ROI):** وهو مؤشر مالي يقارن بين الفوائد المالية المتحققة من التدريب (مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، خفض الهدر، زيادة المبيعات... بحسب طبيعة التدريب) وبين تكلفة التدريب نفسه. يمكن حسابه بالمعادلة المعروفة:

$$ROI = \frac{\text{صافي منافع البرنامج (الفوائد - التكلفة)}}{\text{تكلفة البرنامج}} \times 100$$

تحقيق ROI إيجابي يعني أن البرنامج حقق فوائد مالية تتجاوز كلفته، أما ROI السلبي فيشير إلى أن تكلفة التدريب أعلى مما جلبه من منافع قابلة للقياس المالي. هذا المؤشر يعتبر خلاصة المؤشرات الأخرى لأنه يجمع التأثيرات على الأداء ويحولها لوحدة قياس موحدة (ريال أو دولار).

• **أثر التدريب على الأداء الوظيفي (Impact on Job Performance):** وهو مؤشر يربط بيانات التدريب ببيانات الأداء الوظيفي الفعلية. على سبيل المثال، يمكن تتبع أداء الموظف في المبيعات قبل وبعد تلقيه تدريباً معيناً (كأن نقارن أرقام المبيعات الشهرية قبل التدريب وبعده لكل موظف تلقى التدريب). إذا وُجد تحسن ملموس ومستمر في الأداء بعد التدريب يمكن نسبته

للبرنامج التدريبي، اعتُبر ذلك مؤشراً قوياً على فعاليته. بفضل الأنظمة الرقمية، يمكن أتمتة عملية الربط هذه نسبياً: إذ تجمع نظم الـ HRIS بين معلومات المشاركة في التدريب ونتائج تقييم الأداء الدورية، مما يتيح تحليلات تبين ما إذا كان هناك ارتباط بين الاستثمار في تدريب الموظف وأدائه.

دور أنظمة المعلومات الرقمية هنا لا يقتصر على القياس فحسب، بل يمتد إلى **تفعيل عملية التغذية الراجعة والتحسين المستمر**. فعندما تتوفر لدينا هذه المؤشرات بصورة آنية، يمكن لفريق إدارة الموارد البشرية ومدربي الشركة إجراء **تغييرات سريعة** على البرامج التدريبية لتصحيح أي قصور. على سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات أن معدل إتمام دورة معينة متدنٍ مقارنةً بغيرها، يمكن التحقيق في أسباب ذلك (مثل طول المحتوى أو صعوبته) واتخاذ إجراء لتحسينه فوراً. كما أن توفر البيانات الدقيقة يعزز **ثقة الإدارة العليا** في جدوى التدريب، إذ يمكن للإدارة رؤية الأثر بالأرقام، مما يشجعهم على دعم مبادرات التدريب والتطوير المستقبلية.

ومما يجدر تأكيده أن التكامل بين أنظمة HRIS ومنصات الـ LMS أضاف قيمة كبيرة في هذا المجال. فبدون هذا التكامل، تبقى بيانات التدريب معزولة عن أداء الموظف الفعلي. أما مع الربط، فتتكون صورة شاملة لكل موظف: ما الدورات التي أخذها، وكيف كان أدائه فيها، وكيف انعكس ذلك على مؤشرات أدائه الوظيفي. هذا التكامل يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة حول تصميم البرامج المستقبلية وتحديد الفجوات المهارية لدى القوى العاملة. كما يساعد على تخصيص التدريب؛ أي تقديم برامج مصممة وفق احتياجات كل موظف بناءً على تاريخه التدريبي وأدائه (Personalized Learning and Development).

2.3 المبحث الثالث: رؤية 2030 وتنمية رأس المال البشري في نيوم

2.3.1 أهداف رؤية 2030 في تنمية القدرات البشرية

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى إحداث نهضة تنموية واسعة في البلاد على كافة المستويات. ومن أبرز محاور هذه الرؤية **تنمية رأس المال البشري**، إذ تدرك المملكة أن ثروتها الحقيقية تكمن في طاقات مواطنيها وشبابها وقدراتهم. وفي هذا السياق، تم إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج تحقيق الرؤية لضمان امتلاك السعوديين لمهارات القرن الواحد والعشرين والمنافسة عالمياً في مختلف المجالات.

ترتكز أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج تحقيق رؤية 2030) على عدة محاور رئيسية، يمكن إيجاز أهمها على النحو التالي: (ICD-PS.org, 2025)

- **تحسين مخرجات التعليم والتدريب:** وذلك من خلال موازنة ما تقدمه مؤسسات التعليم (العام والجامعي والفني) والتدريب التقني مع **متطلبات سوق العمل المتجددة**. يعني هذا التركيز أكثر على المهارات الحديثة، لا سيما المهارات الرقمية والتقنية، جنباً إلى جنب مع المهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات والعمل الجماعي. الفكرة هي سد الفجوة التقليدية بين التعليم النظري وحاجات الاقتصاد الفعلية.
- **توفير وظائف نوعية وعالية الجودة:** الانتقال من مجرد خلق وظائف رقمية إلى بناء مسارات مهنية مستدامة. تشمل هذه الرؤية توفير وظائف في القطاع الخاص برواتب مجزية ومزايا جيدة وفرص واضحة للتقدم والتطور الوظيفي. كما تشجع على توجيه الشباب نحو قطاعات واعدة تتسق مع خطط التنويع الاقتصادي للمملكة.
- **زيادة كفاءة ومرونة سوق العمل:** يتضمن ذلك رفع نسبة مشاركة المرأة والشباب في القوى العاملة، وتحديث التشريعات العمالية لتكون أكثر مرونة وجاذبية للاستثمارات. أيضاً تبسيط إجراءات استقدام الكفاءات العالمية عندما لا تتوفر محلياً، وفي المقابل تحسين سياسات استبقاء العقول السعودية المهاجرة. الهدف هو خلق سوق عمل تنافسي ينتج القيمة ويجذب الخبرات.
- **تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال:** من خلال دعم المواهب الشابة وتشجيعهم على إطلاق مشاريعهم الريادية، وتوفير حاضنات ومسرعات أعمال وتمويل للمشاريع الناشئة. تعي الرؤية أن قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال هو محرك أساسي للتوظيف والابتكار وتنويع الاقتصاد. لذا تستهدف الرؤية غرس ثقافة المبادرة والابتكار في الأجيال الجديدة ودعمها لتحقيق ذلك.
- **تنمية المهارات المستقبلية:** وتشمل المهارات الرقمية مثل البرمجة وتحليل البيانات، ومهارات الثورة الصناعية الرابعة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. كما تشمل مهارات التفكير الإبداعي والنقدي والتعلم الذاتي المستمر، إذ أن الرؤية تدفع باتجاه أن يكون التعلم والتطوير عملية مستمرة مدى الحياة (Lifelong Learning) لمواكبة التغيرات السريعة.

إن هذه الأهداف تعكس إيمان القيادة السعودية بأن الاستثمار في الإنسان هو جوهر التنمية المستدامة. وعليه، تم توجيه سياسات وبرامج عديدة لتحقيق هذه الأهداف سواء عبر إصلاح المناهج الدراسية، أو

ابتعاث الطلاب، أو تطوير مراكز التدريب المهني، أو تحفيز الشركات على تدريب موظفيها وإعطاء فرص أكبر للشباب والنساء.

2.3.2 نيوم كمحرك لتحقيق الرؤية

مشروع نيوم (NEOM) ليس مجرد مشروع تنموي أو مدينة اقتصادية عادية، بل يُنظر إليه كأحد الركائز الرئيسية لتحقيق طموحات رؤية 2030. فقد صُمم هذا المشروع ليكون منصة عالمية تستقطب الاستثمارات والكفاءات في قطاعات اقتصادية مستقبلية ومتنوعة. تشمل هذه القطاعات مثلاً: الطاقة المتجددة والمياه، التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، الصناعات المتقدمة، السياحة والترفيه، وغيرها. ووراء كل ذلك، الهدف هو خلق نموذج مدينة ذكية عالمية تُدار بأحدث التقنيات وتحكمها معايير الاستدامة والابتكار.

حتى ينجح مشروع بهذه الضخامة وهذه الرؤية، فإنه بحاجة إلى قوة عاملة استثنائية من حيث المهارات والتنوع والثقافة. وتكمن مساهمة نيوم في تحقيق رؤية 2030 في اتجاهين رئيسيين متكاملين:

- من جهة أولى، يعمل نيوم على خلق طلب كبير على الوظائف عالية المهارة. فمجرد إطلاق المشروع والمشاريع الفرعية المرتبطة به (كمشروع ذا لاین، أو أكساجون وغيرها) يفتح آلاف الفرص الوظيفية التي تتطلب مهارات متقدمة في الهندسة، والتقنية، والإدارة، والبحث والتطوير. هذا الطلب يعد محفزاً للنظام التعليمي والتدريب في المملكة لتطوير برامج ومناهجه لسد احتياجات المشروع. أي أن نيوم تفرض إيقاعاً متسارعاً للارتقاء بمخرجات التعليم والتدريب في المملكة كي تواكب المعايير العالمية المطلوبة في هذه المدينة المستقبلية. ونتيجة لذلك، تستفيد رؤية 2030 ككل عبر دفع المؤسسات التعليمية لتحديث محتواها والتركيز على المهارات التقنية واللغات والابتكار لتخريج شباب جاهزين للعمل في أماكن مثل نيوم.

- من جهة ثانية، يمثل نيوم مختبراً حيوياً لتطبيق أحدث ممارسات إدارة رأس المال البشري. فكون المشروع بدأ من الصفر وبموارد مالية ضخمة وطموح غير محدود، أتاح ذلك تبني التقنيات الرقمية منذ البداية في إدارة المشروع والقوى العاملة، وتصميم بيئات عمل ذكية، وتجربة نماذج جديدة في التدريب والتطوير المهني، وفي إسكان الموظفين، وحتى في صياغة السياسات الداخلية. هذه التجارب والخبرات التي تتكون في نيوم يمكن أن تشكل نموذجاً تستفيد منه باقي المشاريع الوطنية والشركات في السعودية. فإذا نجح نهج معين في التحول الرقمي للموارد البشرية أو في تعزيز إنتاجية الموظف في بيئة ضاغطة مثل نيوم، فقد يتم تكراره أو توسيعه في قطاعات أخرى.

وباختصار، يُنظر إلى نيوم على أنها **قاطرة تغيير**؛ فهي تسحب خلفها تطويرات في التشريعات (مثلاً لوائح العمل الخاصة بالمناطق الخاصة)، وتدفع الجامعات والكليات لتخريج كفاءات مناسبة، وتجذب شركات عالمية للعمل فيها مما ينقل المعرفة، وتخلق ثقافة عمل جديدة ربما أكثر دولية وحادثة مما هو سائد حالياً.

لكن رغم كل هذه الوعود، تجدر الإشارة إلى أن نجاح نيوم في تحقيق هذه الأدوار ليس مضموناً تلقائياً؛ فهو يتوقف على كيفية إدارة المشروع وخاصة إدارة موارده البشرية.

2.3.3 التحديات والفرص في إدارة الموارد البشرية بنيوم

الطبيعة الفريدة لمشروع نيوم تولّد مجموعة غير مسبوقة من الفرص من جهة، والتحديات من جهة أخرى أمام إدارة الموارد البشرية فيه. فهم طبيعة هذه الفرص والتحديات أمر أساسي لضمان تحقيق الأهداف الطموحة للمشروع وفي نفس الوقت مواجهة المخاطر التي قد تقوضه.

أولاً: الفرص (Opportunities)

• **البناء من الصفر** : على عكس الشركات الراسخة التي قد تواجه صعوبة في تحديث أنظمتها القديمة أو تغيير ثقافتها التنظيمية، تتمتع نيوم بميزة البدء من نقطة الصفر. هذا يعني إمكانية بناء نظام موارد بشرية رقمي بالكامل منذ البداية دون إرث من الإجراءات البيروقراطية أو الأنظمة القديمة (Legacy Systems). إنها فرصة لإدخال أحدث التقنيات وأفضل الممارسات العالمية دون الحاجة لعمليات تحويل صعبة من نظام قديم إلى جديد. فمثلاً يمكن لنيوم منذ يومها الأول اعتماد نظام إدارة مواهب موحد ومتطور، وتطبيق سياسات حديثة فيما يخص العمل المرن أو التقييم المستمر، لأنها ليست مقيدة بما كان معمولاً به سابقاً.

• **جاذبية العلامة التجارية (Brand Attractiveness)** : أصبحت نيوم بسرعة علامة تجارية عالمية مرتبطة بالابتكار والمستقبل. كثير من الكفاءات حول العالم تراقب المشروع بإعجاب وترغب بأن تكون جزءاً منه نظراً لضخامته وفراده. يوفر ذلك لنيوم مجموعة واسعة من الكفاءات للاختيار من بينها على المستوى العالمي. القدرة على اجتذاب أفضل المواهب تعني أن إدارة الموارد البشرية لديها مجال أوسع للانتقاء، ما يمكّنها من رفع معايير التوظيف وانتقاء الأفضل. بالإضافة إلى أن كثيراً من الشباب السعودي الطموح يرى في نيوم بيئة حلم للعمل والإسهام في مشروع وطني تاريخي، ما يزيد من سهولة استقطاب المواهب المحلية المميزة أيضاً.

ثانيًا: التحديات (Challenges)

• **إدارة التنوع الهائل:** يتمثل أحد أكبر التحديات في أن القوة العاملة في نيوم ستكون من خلفيات شديدة التنوع. فبحسب التصريحات الرسمية، يستقطب المشروع موظفين ومختصين من أكثر من 100 جنسية مختلفة. هذا التنوع الثقافي واللغوي يمثل تحديًا لإدارة الموارد البشرية لضمان الدمج والانسجام بين جميع هؤلاء ضمن ثقافة تنظيمية واحدة. يجب تطوير سياسات ولوائح تأخذ بالاعتبار الفروقات الثقافية، وتضمن العدالة والشمولية، وتدير أي صراعات قد تنشأ بسبب اختلاف العادات أو طرق التواصل. كما أن التعامل مع أنظمة قانونية وعمالية مختلفة (للعاملة الدولية) يتطلب خبرة ومعرفة لتلبية مختلف الاشتراطات.

• **ضغوط الجدول الزمني والتنفيذ:** نيوم مشروع ذو جدول زمني طموح ومضغوط للغاية لتحقيق إنجازات كبيرة في وقت قصير نسبيًا. هذا يفرض ضغطًا كبيرًا على الموظفين للعمل لساعات طويلة وفي ظروف ضاغطة لتحقيق المستهدفات. التقارير الحقوقية – مثل تقارير هيومن رايتس ووتش (2024) – أشارت إلى مخاوف من أن هذه الضغوط قد تؤدي أحيانًا إلى إهمال جوانب السلامة والرفاه الوظيفي لبعض العاملين. من منظور إدارة الموارد البشرية، التحدي هو تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاجية العالية وبين الحفاظ على صحة الموظفين النفسية والبدنية والتأكد من عدم انتهاك معايير السلامة أو استغلال العاملين. إذا لم يتم إدارة هذا الجانب بعناية، فقد يؤدي إلى تآكل الثقة وإرهاق الموظفين وبالتالي نتائج عكسية كتدني الإنتاجية أو ارتفاع معدلات الاستقالة.

• **المواءمة الثقافية: (Cultural Alignment)** إن دمج الموظفين القادمين من خلفيات متعددة في ثقافة عمل موحدة وفعالة يشكل تحديًا كبيرًا. لا بد من صياغة قيم مؤسسية واضحة وتواصلها بفعالية، مع تنظيم برامج تهيئة وتوجيه (Onboarding) قوية لتعريف جميع الموظفين بهذه القيم وت Expectations. أيضًا ينبغي الاستثمار في أنشطة بناء الفريق والتواصل الداخلي المستمر لتقريب وجهات النظر وخلق شعور بالانتماء المشترك. إن غياب مواءمة ثقافية قد يقود إلى بيئة عمل مفككة أو صدام ثقافات، مما يعيق التعاون والابتكار.

• **الاحتفاظ بالمواهب: (Talent Retention)** جذب المواهب إلى نيوم رغم صعوبة النسبية قد يكون أسهل من الحفاظ عليها على المدى الطويل. فبيئة العمل هناك تنافسية وعالمية، مما يعني أن الكفاءات العاملة في نيوم ستكون محل طلب من جهات أخرى أيضًا. على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توفير مسارات وظيفية واضحة وفرص تطوير مستمرة لهؤلاء الموظفين

كي لا يشعروا بالجمود. كما يتعين توفير بيئة عمل محفزة تتعدى الرواتب العالية إلى ثقافة تقدّر الإبداع وتكافئ الأداء المتميز وتوفر توازنًا مقبولاً بين العمل والحياة. أيضاً لا بد من نظام تعويضات ومزايا تنافسي عالمياً، فقد لا يكفي الراتب لإقناع خبير أجنبي بالبقاء إذا كانت ظروف المعيشة أو طبيعة المجتمع المحيط غير جاذبة له ولعائلته.

في المحصلة، دور إدارة الموارد البشرية في نيوم محوري للغاية. فهي على عاتقها استثمار تلك الفرص الاستثنائية وتحويلها إلى مكاسب، وفي الوقت نفسه توقع وإدارة تلك التحديات بحرفية. أي تقصير في معالجة هذه الجوانب قد لا يضر فقط بنيوم كشركة، بل قد يؤثر على صورة المملكة ومشاريعها العملاقة ككل، نظراً للمكانة الرمزية التي يحتلها هذا المشروع في رؤية 2030.

2.4 الدراسات السابقة:

تم في هذا الفصل استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لبناء أساس معرفي متين للمشكلة البحثية وتحديد مواضع النقص أو الفجوات التي سيسعى البحث الحالي لمعالجتها. شملت المراجعة دراسات تناولت التحول الرقمي في الموارد البشرية، ودراسات عن قياس الأداء وإدارة التدريب والتطوير، بالإضافة إلى تقارير عن مشاريع عملاقة مشابهة.

2.4.1 تحليل نقدي للدراسات السابقة

أظهرت المراجعة اهتماماً متزايداً من الباحثين خلال السنوات الأخيرة بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة سليمان وآخرون (2022) على القطاع المصرفي المصري كحالة لدراسة دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد التحول الرقمي الأربعة (التكنولوجيا، والاستراتيجية، والمهارات، والثقافة) على فاعلية عمليات مثل التوظيف الإلكتروني وتدريب الموظفين. أهمية هذه الدراسة بالنسبة لبحثنا تكمن في أنها تقدم إطاراً متكاملًا بأربعة أبعاد اعتمدناه لقياس ممارسات التحول الرقمي. لكنها في الوقت نفسه محدودة بمجال المصارف وفي سياق دولة نامية (مصر)، مما يثير تساؤلاً حول مدى قابلية تعميم نتائجها على سياق مختلف جذرياً كسياق نيوم في السعودية، والذي يمثل مشروعاً جديداً وبيئة فريدة في قطاع مختلف (مشروع وطني عملاق متعدد القطاعات).

في السياق السعودي، نجد دراسة مهمة للغامدي (2023) تناولت دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة اتصالات سعودية كبيرة. أكدت نتائج هذه الدراسة أن للرقمنة فوائد كبيرة في تبسيط العمليات الإدارية وتحليل البيانات بسرعة ودقة، مما يؤدي إلى كفاءة أعلى. لكنها أيضاً أشارت إلى تحديات واقعية مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأحيان، ومقاومة بعض

الموظفين للتغيير التقني. هذه الدراسة مفيدة لأنها تسلط الضوء على بيئة سعودية وتؤكد كثيرًا من فرضيات بحثنا عن فوائد التحول الرقمي، ولكنها تركز على شركة تقليدية قائمة في قطاع الاتصالات، بينما بحثنا يتناول بيئة حديثة وغير تقليدية في نيوم. لذا يمكن القول أننا سنختبر ما إذا كانت الاستنتاجات الإيجابية للغامدي بشأن الرقمنة تنطبق أيضاً في بيئة مشروع وليد ربما يملك بنية تحتية أحدث ولكن يواجه تحديات مختلفة.

من جانب آخر، تناولت دراسة المعاينة (2024) موضوعاً ذا صلة، حيث بحثت دور إدارة الموارد البشرية في تسريع التحول الرقمي في قطاع البلديات (الأردن). وأكدت هذه الدراسة على أهمية التدريب والتطوير المهني للموظفين لتعزيز المهارات الرقمية اللازمة للتحول. هذا يتماشى مع فرضية بحثنا حول دور المهارات الرقمية كعامل تمكين للتحول الناجح. لكن يُلاحظ أن المعاينة ركزت على أهمية التدريب بشكل عام ولم تتعمق في كيفية قياس أثر التدريب، وخاصة من خلال مؤشرات أداء رقمية. وهنا نرى فجوة تُبرز الحاجة لبحثنا الحالي: فحتى لو أدركت الدراسات أهمية التدريب، يبقى سؤال كيف نعرف أن التدريب أتى ثماره فعلاً؟ بحاجة لإجابة مدعومة بأدوات قياس حديثة، وهو ما نتناوله. كما أن سياق البلديات أقل تعقيداً من مشروع مثل نيوم، ما يجعل نتائج المعاينة محدودة القابلية للتطبيق المباشر على حالتنا دون تكييف.

على الصعيد الدولي، هناك ثروة من الأدبيات حول مقاييس الموارد البشرية والتحليلات. قدمت تقارير صادرة عن منظمات مهنية دولية مثل تقرير (CIPD (2017، وكذلك دراسات أكاديمية مبكرة مثل (Lawler et al. (2004، تحليلات معمقة حول أهمية القياس الكمي لأداء الموارد البشرية وكيف يمكن لهذه المقاييس إثبات القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية للإدارة العليا. أكدت هذه المصادر أن التوجه نحو تحليلات متقدمة للموارد البشرية كان بطيئاً في كثير من المنظمات، بسبب تحديات مثل صعوبات تكامل البيانات من أنظمة مختلفة، أو الحصول على دعم إداري كافٍ لمشاريع التحول في HR. هذا الجانب النظري دعم إطار بحثنا حول ضرورة تفعيل الـ KPIs في التدريب، لكنه أيضاً يبين أن كثيراً من الأدبيات تنقصها دراسة حالات تطبيقية في سياقات جديدة. معظم الأمثلة المطروحة في تلك التقارير هي لشركات في قطاعات تقليدية ربما وبحجم متوسط. وهو ما يترك فراغاً فيما يخص تطبيق هذه المفاهيم على مشروع جديد عملاق مثل نيوم في بيئة الشرق الأوسط.

من المراجعة أعلاه يتضح وجود فجوة بحثية واضحة: فعلى الرغم من وفرة الدراسات حول التحول الرقمي في الموارد البشرية من جهة، والدراسات حول أهمية قياس الأداء والتدريب من جهة أخرى، إلا أننا قلما نجد دراسات تدمج بين هذه المفاهيم بشكل متكامل وتطبيقي خاصة في سياق المشاريع الوطنية الكبرى التي تمثل حجر الزاوية في خطط التنمية (مثل مشاريع الرؤية السعودية 2030). لم

تتطرق أي من الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في مشروع بحجم وتعقيد نيوم. كما لم نجد نموذجاً عملياً مقترحاً يربط بين تطبيقات التحول الرقمي في الموارد البشرية وبين تفعيل مؤشرات أداء التدريب والتطوير لمواكبة أهداف وطنية كبرى. من هنا نتبع مساهمة البحث الحالي، حيث يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية ميدانية متعمقة في سياق نيوم، يقدم فيها نموذجاً شاملاً يربط بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية والتدريب بما يخدم تحقيق رؤية 2030. وبنجاح هذا البحث، نكون قد أضفنا للأدبيات حالة دراسة فريدة وثرية يمكن أن يستفيد منها الباحثون مستقبلاً لفهم أفضل لكيفية إدارة رأس المال البشري في عصر التحول الرقمي ضمن المشاريع العملاقة.

2.4.2 جدول تلخيصي للدراسات السابقة

فيما يلي جدول يلخص أبرز الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، مع ذكر عنوان الدراسة وهدفها الرئيسي وأهم النتائج المتوصل إليها، وذلك لتقديم صورة شاملة ومقارنة مباشرة بين هذه الدراسات:

أبرز النتائج	الهدف الرئيسي	عنوان الدراسة	الباحث/المؤلف (السنة)	رقم
وجود تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا، الاستراتيجية، المهارات، الثقافة) على فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني وتدريب الموارد البشرية.	الكشف عن دور التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك المصرية.	سليمان وآخرون (2022)	1
التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مع وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية ومقاومة التغيير.	تحديد دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية.	دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة.	الغامدي (2023)	2
التدريب والتطوير المهني للموظفين يعزز المهارات اللازمة لتسريع التحول الرقمي،	تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تسريع	إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات.	المعاينة (2024)	3

			التحول الرقمي في البلديات.	ولكن الدراسة لم تتعمق في قياس أثر التدريب بمؤشرات رقمية.
4	Lawler, Levenson, & Boudreau (2004)	HR Metrics and Analytics: Uses and Impacts	استكشاف استخدام وتأثيرات مقاييس وتحليلات الموارد البشرية في المنظمات.	استخدام تحليلات الموارد البشرية يمكن أن يحسن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لكن العديد من الشركات لا تزال تركز على المقاييس التشغيلية البسيطة ولم تتبن التحليلات المتقدمة بعد.
5	Akter (2023)	Mastering Digital Transformation in Workforce Management	استكشاف كيف يمكن رسم خارطة طريق لفرص وتحديات إدارة القوى العاملة ضمن بيئة التحول الرقمي.	التحول الرقمي في إدارة القوى العاملة يحسن الكفاءة التشغيلية ومشاركة الموظفين والإنتاجية، ويساهم في رفع الأداء التنظيمي العام، بشرط التكامل بين التكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية وثقافة المنظمة.

يتضح من هذا الجدول التكامل بين الدراسات: فالبحوث العربية ركزت على سياقات محلية (مصرية، سعودية، أردنية) وأبرزت أهمية التحول الرقمي والتدريب، فيما قدمت الدراسات الأجنبية إطارًا نظريًا أوسع حول مقاييس الموارد البشرية والرقمنة. بحثنا سيستفيد من هذه الجهود السابقة ويجسر بينها عبر التطبيق على حالة نيوم كبيئة خاصة، وسيقدم إن شاء الله معرفة جديدة تسد الثغرات التي لم تغطيها تلك الدراسات.

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

Akter, S. (2023). *Mastering digital transformation in workforce management*. *Journal of the Operational Research Society*.

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*. <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/>

Business & Human Rights Resource Centre. (2025, January 7). *Saudi Arabia: Human Rights Watch report finds “widespread labour abuses” for migrants involved in giga-projects; incl. co. response*. <https://business-humanrights.org>

CIPD. (2017). *Human capital metrics and analytics: Assessing the evidence*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Human Rights Watch. (2024, December 4). *“Die First, and I’ll Pay You Later”: Saudi Arabia’s ‘Giga-Projects’ built on widespread labor abuses*. <https://www.hrw.org/report/2024/12/04/die-first-and-ill-pay-you-later/saudi-arabias-giga-projects-built-widespread>

Johnson, R. D., & Gueutal, H. G. (2019). *Transforming HR through technology: The use of e-HR and HRIS in organizations*. SHRM Foundation.

Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Uses and impacts. *Human Resource Planning*, 27(4), 27–35.

Middle East Eye. (2025). *Neom: Bosses at Saudi megacity accused of “racism, misogyny and corruption”*. <https://middleeasteye.net>

NEOM. (2025). *Careers at NEOM*. <https://www.neom.com>

Pfeffer, J. (1996). When it comes to “best practices,” why do we leave our brains at the office door? *Fortune*.

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/>

Public Investment Fund. (2017). *NEOM Project Overview (Press Release)*. <https://www.pif.gov.sa>

Rothwell, W. J., Prescott, R. K., & Taylor, M. W. (2020). *The encyclopedia of human resource management*. Wiley.

SAMREF. (2025, October 31). *Magazine – Issue 8*. <https://samref.com.sa/sites/default/files/issues/issue-8.pdf>

Steinmetz, L. L. (2002). The evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development* (4th ed.). McGraw-Hill.

World Bank. (2021). *Essential HR metrics: A guide to measuring success*. World Bank Group.

الغامدي، أ. ع. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. (68) ,

المعاطبة، ج. (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 5(2) ,

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 والبحوث المالية والتجارية*. 52-1, 3(4) ,

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.