غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرار أو تعهد أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

دراسة حول:

أثر التحول الرقمي على مستقبل سوق العمل بالمملكة

إعداد

قطاع الشؤون الاقتصادية

مركز المعلومات والدراسات

مايو 2019م

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	3
القسم الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	4
القسم الثاني: التحول الر قمي في المملكة: الجهود ومؤشرات الأداء	18
القسم الثالث: مؤشرات أداء سوق العمل في المملكة	26
القسم الرابع: تحليل الآثار المتوقعة للتحول الرقمي على سوق العمل في المملكة	33
النتائج:	45
التوصيات:	48
المراجع:	51

إخلاء مسؤولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات والمعلومات الرسمية السعودية والمعلومات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاعتماد أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة موثوقة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليته، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

مقدمة

لقد أصبح التحول نحو الاقتصاد الرقمي أمر ضروري نظراً لما أحدثته الرقمنة من تغييرات عميقة في تنظيم الاقتصاد العالمي، وإعادة تحديد سلاسل القيمة ودفع التوجه نحو إنجاز المهام في أقل وقت وبأقل مجهود ممكن، وما يتطلبه ذلك من الحفاظ على تنافسية الاقتصاد الوطني؛ حيث أن عملية رقمنة الاقتصاد من شأنها المساهمة في تعزيز التنمية الاقتصادية والنمو المستدام بشرط اعتماد سياسات استباقية لبناء قدرات إنتاجية تناسب الاقتصاد الرقمي من خلال حشد الموارد لسد الثغرات في البنية التحتية وتكوين الكفاءات الرقمية للمؤسسات والأفراد مع الارتقاء بسياسات الابتكار.

تستهدف المملكة في إطار رؤية 2030 أن تكون ضمن أفضل 20 نموذج عالمي في التحول الرقمي والابتكار بحلول عام 2030م، بحيث يساهم التحول الرقمي في ترسيخ المبادئ الرئيسية للرؤية، وذلك من خلال وجود مجتمع رقمي يوفر الخدمات الرقمية لمواطني المملكة بأساليب ذكية؛ مما يحسن جودة ونمط الحياة بشكل كبير، وتمكين المملكة لتصبح قوة اقتصادية عظمى باستحداث أسواق جديدة ووظائف نوعية جديدة، مع تحقيق الريادة للمملكة في تقديم خدمات حكومية رقمية ترضي المواطنين والشركات. وفي إطار حرص غرفة الشرقية على الاسهام في تعزيز التنمية الاقتصادية وإعداد الدراسات الاقتصادية التي تتناول أبرز القضايا التي تهم قطاع الأعمال؛ فقد تم إعداد هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الآثار المتوقعة للتحول الرقمي على سوق العمل في المملكة، وذلك من خلال أربع أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: "الإطار النظري للتحول الرقمي": يتناول تعريف التحول الرقمي، دوافع الشركات للتحول نحو التحول الرقمي وأنماطه والمراحل المتبعة، بعض الأفكار الشائعة المغلوطة حول التحول الرقمي، ومقومات نجاح منشآت الأعمال في عملية التحول الرقمي، مع استعراض مؤشرات لتوجهات منشآت الأعمال للتحول الرقمي على المستوى العالمي، والقسم **الثاني: "التحول الرقمي في المملكة: الجهود ومؤشرات الأداء":** يستعرض جهود المملكة للتحول الرقمي في إطار رؤية 2030، مع إلقاء الضوء على دور وحدة التحول الرقمي التي أنشئت في عام 2017م بأمر ملكي رقم 49584 وتاريخ 1439/10/29هـ كجهة مستقلة تعمل على قيادة وتمكين عملية التحول الرقمي في المملكة وتحقيق أهداف رؤية 2030، بالإضافة إلى تناول مؤشرات أداء المملكة في التنافسية الرقمية من واقع التقارير الدولية. وفي **القسم الثالث: "مؤشرات أداء سوق العمل في المملكة":** نقدم أبرز مؤشرات الأداء لسوق العمل في المملكة مثل معدل البطالة ومعدل المشاركة الاقتصادية ونصيب العمالة السعودية من الوظائف لدى القطاع الخاص حسب القطاع وعلى مستوى المهن الرئيسية وكذلك التوزيع النسبي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص حسب المؤهل العلمي وعلى مستوى المناطق الإدارية، والقسم الرابع: **"تحليل الآثار المتوقعة للتحول الرقمي على سوق العمل في المملكة":** يستعرض مستقبل الوظائف بالمملكة في إطار التحول الرقمي في ضوء نتائج تقرير معهد ماكينزي العالمي للتحليل حول مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط، مع إلقاء الضوء على سياسات سوق العمل النشطة كأداة استراتيجية لتعزيز قدرة العمالة الوطنية على التكيف مع عملية التحول الرقمي في المملكة من حيث التعريف والأنواع ونماذج لتجارب الدول الأخرى في تطبيق تلك السياسات لتنشيط سوق العمل لديها.

ثم نستعرض أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة ومجموعة من التوصيات المقترحة لتعزيز الآثار الايجابية لعملية التحول الرقمي على المستوى الاقتصادي الكلي.

القسم الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي

▪ تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي Digital Transformation بأنه يمثل عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل غير تقليدي يعتمد على التوسع في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تعزيز مستوى الانتاجية لديها والارتقاء إلى مستويات أعلى في ميزتها التنافسية بشكل مستدام واكتساب عملاء جدد في الأسواق المتواجدة بها فعلياً مع دخول أسواق جديدة وتوسيع قاعدة عملائها، مما يتطلب العمل على العديد من الأصعدة، وهي[1]:

- تطوير نموذج العمل (Business Model).
- تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.
- استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات ومراحل سير العمل واتخاذ القرار في المنشأة.
- تطوير مهارات العاملين لدى المنشأة.

يمكن بشكل عام تصنيف عمليات تحول المنشآت القائمة المدعومة بالتطور التكنولوجي (IT- Enabled Transformation) إلى أربعة أنماط رئيسية وهي[2]:

- **إعادة الصياغة (Reframing)**: بحيث تتم إعادة صياغة لرؤية المنشأة لنفسها وتصورها لأعمالها في السوق والصناعة التاي تعمل بها.
- **إعادة الهيكلة (Restructuring)**: بحيث تتم إعادة هيكلة التكوين الداخلي للمنشأة للسماح بقدر أكبر من المرونة في مراحل العمل لديها.
- **إعادة التنشيط (Revitalization)**: من خلال تنشيط المنشأة في سلسلة القيمة واستغلال الفرص المتاحة في السوق.
- **التجديد (Renewal)**: من خلال تطوير مهارات العنصر البشري لتعزيز مستوى الانتاجية ومن ثم زيادة القوة التنافسية للمنشأة في السوق والصناعة التي تعمل بها.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالدقة أو الكمال أو الحداثة أو الملاءمة أو عدم الإخلال بالحقوق الملكية أو الفكرية أو الصلاحية لغرض معين أو أي غرض آخر فيما يتعلق بالمعلومات المضمنة في الدراسة. ولا تكون غرفة الشرقية مسؤولة بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة وحق الملكية الفكرية لهذه الدراسة أو أي جزء منها هو ملك لغرفة الشرقية وتحفظ بكافة الحقوق.

[1] Ismail, M., et al, 2017, "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?". Working Paper, University of Cambridge, Cambridge Service Alliance.

[2] Gouillart, F. & Kelly, J., 1995, " Transforming the Organization". McGraw-Hill: Maidenhead. Johnson.

▪ دو افع الشركات للتحول الرقمي:

تنقسم العوامل التي تدفع الشركات للتحول للقطاع الرقمي إلى نوعين وهما محفزات داخلية ودوافع خارجية، كما يلي:

- **المحفزات الداخلية (Internal Motivations):** تتجه منشآت الأعمال إلى التحول الرقمي لمواجهة التحديات المتمثلة في تراجع حجم المبيعات والأرباح من المنتجات الرئيسية لديها[3]، مع تعزيز العائد الاقتصادي على المنشأة والعاملين بها من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بحيث يمكن للعاملين بالمنشأة التعامل بشكل أكثر فعالية وكفاءة مع العملاء، مع تلبية رغبة العاملين في توفير بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا الرقمية وتتيح فرص للعمل عن بعد بساعات عمل أكثر مرونة[4]، فضلاً عن دور التقنيات الرقمية في تعزيز فرص النمو والتوسع لنشاط المنشأة وتحسين مؤشرات الانتاجية للعاملين بها وقوتها التنافسية في السوق؛ مما ينعكس بالتأكيد على مؤشرات الربحية لديها بشكل إيجابي.

- **الدو افع الخارجية (External Triggers):** يعد التطور الرقمي وظهور التكنولوجيا الحديثة أحد أهم الدوافع الخارجية التي تمثل ضغوطاً خارجية على منشآت الأعمال للتحول الرقمي خاصة في ضوء السرعة الهائلة للتطور التكنولوجي[5] وأثرها على السوق والصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد[6]؛ ففي ضوء التكنولوجيا الرقمية الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي لا تقتصر توقعات العملاء من منشآت الأعمال على مجرد الاستجابة للطلب وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم بل وتوقع احتياجاتهم المستقبلية والعمل على توفيرها مسبقاً؛ مما يضع ضغط هائل على المنشآت للرغبة في التعرف على اتجاهات الطلب في السوق على السلع والخدمات التي تقدمها في المستقبل وما قد يطرأ عليها من تغيرات لتكون قادرة على الاستجابة بشكل سريع[7]. وفي ضوء سعي العديد من الشركات للتحول الرقمي توجد نوع من المنافسة وسلوك المحاكاة في اتباع المنشآت لاستراتيجيات للتحول الرقمي سعياً منها للحافظ على قوتها التنافسية في السوق حتى لا تتأثر مع تحول منشآت مماثلة لها لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أعمالها، كما تعد الشركات الناشئة التي تعتمد على تعزيز قوتها التنافسية من خلال ابتكار أدوات جديدة لممارسة الأعمال أحد أهم الدوافع الخارجية لتحفيز الشركات الكبرى للتحول الرقمي. من الجدير بالذكر أنه لا يمكن الفصل بين المحفزات الداخلية والدافع الخارجية التي تدفع منشآت الأعمال لاتخاذ خطوات جادة للتحول الرقمي واستخدام التقنيات الرقمية في أعمالها، فهذه العوامل تؤثر في بعضها البعض وتتداخل مع بعضها؛ فقد يكون الابتكار بدافع داخلي لدى المنشأة لتمييز

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للاتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ اي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المتخصصين والخبراء في هذا المجال. وتسعى غرفة الشرقية من تكون المعلومات الواردة في الدراسة دقيقة وحديثة وشاملة وغير مضللة وقت إعدادها، إلا أنها لا تضمن ذلك صراحة أو ضمناً، ولا تتحمل أي مسؤولية فيما يتعلق بأي أضرار أو خسائر ناشئة عن أي استخدام للمعلومات الواردة في الدراسة أو أي قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

[3] Andriole, S.J., 2017. "Five Myths About Digital Transformation". MIT Sloan Management Review, 58(3), pp.20–22.

[4] Kaufman, I. & Horton, C., 2015. Digital Transformation: Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. The European Financial Review (December–January), pp.63–67.

[5] Hess, T. et al., 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), pp.123–139.

[6] Westerman, G. et al., 2011. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. Capgemini Consulting & MIT Sloan Management, pp.1–68.

[7] Von Leipzig, T. et al., 2017. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing, 8(2017), pp.517–524.

نفسها في السوق وتعزيز قوتها التنافسية وقد يكون في بعض الأحيان استجابة لدافع خارجي لدى المنشاة لمحاكاة منشآت أخرى تتجه نحو استخدام التقنيات الرقمية.

▪ الأفكار الخاطئة عن التحول الرقمي:

لكي تتمكن المنشآت من اتخاذ القرار للتحول الرقمي على أسس سليمة وإدارة تلك العملية بكفاءة فلابد من معرفة بعض الأفكار المغلوطة الشائعة عن التحول الرقمي، والتي نستعرضها فيما يلي[8]:

- **يجب على كل الشركات التحول نحو استخدام التقنيات الرقمية:** تعد هذه الفكرة بمثابة اعتقاد خاطئ عن التحول الرقمي، فليس بالضرورة أن تتجه كل الشركات إلى التحول الرقمي أو أن تكون مؤهلة لذلك، فعملية التحول نحو استخدام التقنيات الرقمية في ممارسة النشاط ليست أمر سهل مثل تطوير سلسلة الامداد أو تطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة لدى المنشأة ولكنه أمر معقد يتطلب قدرة المنشأة على نمذجة مراحل سير الأنشطة والعمليات لديها بشكل دقيق وهذا أمر قد يكون من الصعب القيام به لبعض المنشآت، مع وجود ضرورة تتطلب من المنشآت التوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية في ممارسة نشاطها مع التأكد من الجدوى الاقتصادية لهذا القرار ووجود أثر إيجابي جوهري متوقع له على حجم المبيعات والأرباح ومؤشرات الانتاجية لدى المنشأة، فإذا كانت جميع الأمور لدى المنشأة على ما يرام فيما يتعلق بنماذج الأعمال والإجراءات ومؤشرات الأداء فإن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للإعداد لعملية التحول الرقمي في هذه الحالة يكون غير مجدي بالقدر الكافي.
- **التحول الرقمي يتطلب استخدام و ابتكار تقنيات وأدوات جديدة تماماً:** تعد هذه الفكرة بمثابة اعتقاد خاطئ عن التحول الرقمي، فنجاح المنشآت في التحول الرقمي لا يتطلب منها الاعتماد على تقنيات حديثة تماماً، بل فمن الأفضل الاعتماد على استخدام التقنيات واسعة الانتشار والأكثر استخداماً بين الجمهور المستهدف بالسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركة (Uber) قد اعتمدت بشكل أساسي على التقنيات الأكثر استخداماً في المجتمع والمتاحة على الهواتف الذكية لدى المستخدمين، وبالتالي يمكن تحقيق أثر إيجابي فعال لدى المنشأة في الأجل القصير من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية الأكثر انتشاراً بين قاعدة عريضة من الجمهور المستهدف لديها.

- **الشركات الأكثر ربحية هي الأكثر احتمالية للتوجه نحو التحول الرقمي:** تعد هذه الفكرة بمثابة اعتقاد خاطئ عن التحول الرقمي، فالشركات الكبرى الناجحة تتسم بالقدرة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة فتكون بمثابة صانع للسوق يرسم التوجهات الرئيسية في القطاع الذي تعمل به وبالتالي فإحتمالية توجهها نحول إحداث تحول جذي في نموذج العمل لديها يكون محدود، بينما الشركات التي تواجه تحديات تراجع المبيعات وانخفاض الايرادات والأرباح يكون لديها دافع قوي لإحداث تغير جذري في نموذج العمل المتبع لديها.

[8] Andriole, S.J., 2017. Op. cit.

- **الشركات الكبرى تفضل إرباك ومفاجأة السوق بدلاً من أن يفاجئها أي من المنشآت المماثلة لها:** تعد هذه الفكرة بمثابة اعتقاد خاطئ عن التحول الرقمي لدى منشآت الأعمال، فهذه المنشآت ناجحة وبالتالي تكون نماذج الأعمال لديها متميزة وأثبتت نجاح جوهري عبر فترات زمنية طويلة وبالتالي فليس من السهل عليها تغيير نموذج العمل المتبع والتوجه نحو أطر عمل جديدة، إلا أن هذا لا يعني استحالة توجه المنشآت الكبرى نحو هذا التفكير وإن كانت غالباً الشركات الناشئة هي التي تعمل بهذا الأسلوب.

- **القيادات التنفيذية في الشركات لديهم رغبة قوية في التوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية:** تعد هذه الفكرة بمثابة اعتقاد خاطئ عن التحول الرقمي لدى الشركات، حيث أن نسبة المدراء التنفيذيين في الشركات ممن لديهم حافز قوي للتوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أعمالهم مازالت محدودة وخاصة في شركات القطاع العام.

مراحل التحول الرقمي لمنشآت الأعمال:

تتكون عملية التحول الرقمي من ستة مراحل أساسية، وهي:

- **إطلاق مبادرة التحول (Initiation):** وفيها يتم استعراض مبادرة التحول والأثر المتوقع والمخاطر المحتملة.

- **صياغة الفكرة(Ideation):** في هذه المرحلة يتم صياغة عملية التحول كفكرة بحيث يتم تحديد الأبعاد والملامح الرئيسية لها.

- **التقييم(Assessment):** بحيث يتم تقييم ودراسة مدى جاهزية المنشأة لعملية التحول الرقمي وأوجه القصور والفجوات الموجودة لديها.

- **تعزيز المشاركة الجماعية (Engagement):** بحيث يتم الإعلان عن فكرة التحول وتنمية إدراك العاملين بالمنشأة على مختلف المستويات الوظيفية بمدى أهمية هذه العملية.

- **التنفيذ (Implementation):** بحيث يتم المضي في تنفيذ خطة العمل الموضوعة على أرض الواقع على مختلف الأصعدة وفقاً للجدول الزمني المخطط.

- **تعزيز الاستدامة (Sustainability):** بحيث يتم تحديث خطة العمل باستمرار وتعديلها للتكيف مع ما قد يطرأ من متغيرات أو تحديات تحول دون تنفيذها وفقاً للتصور الأولي.

أنماط التحول الرقمي لدى منشآت الأعمال:

توجد خمس أنماط أو أبعاد رئيسية لعملية تحول منشآت الأعمال المدعومة بتطور تكنولوجيا المعلومات (IT-Enabled Business Transformation)، تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- **الاستغلال الداخلي (Localized Exploitation)**: في هذه الحالة يتم الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير الأنشطة والعمليات الأساسية للمنشأة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات وسرعة إنجاز المعاملات، مع تعزيز معدلات الانتاجية وتخفيض التكاليف التشغيلية لدى المنشأة.

- **التكامل الداخلي (Internal Integration)**: بحيث يتم تعزيز دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنشأة من مجرد الاقتصار على العمل الخلفي كإدارة فرعية تدعم المنشأة، بحيث يتم إزالة الحدود بين الادارات المختلفة في المنشأة وتحقيق نوع من التعاون والتكامل فيما بينها لتعمل معاً بهدف تحقيق مصلحة المنشأة بشكل عام.

- **إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Re-engineering)**: هي عملية إعادة تصميم وتغيير جذري لمراحل سير الأعمال في المنشأة، بما ينعكس بشكل ملحوظ على التكاليف وجودة وسرعة الخدمة المقدمة للعملاء، وفي هذا الصدد تتجه العديد من المنشآت إلى الاعتماد على نظم الأعمال الإلكترونية والمنصات الإلكترونية لحفظ البيانات والمعلومات ونظم تخطيط الموارد للمنشأة ونظم إدارة علاقات العملاء[9].

- **إعادة تصميم شبكة الأعمال (Business Network Redesign)**: تتجاوز هذه العملية مرحلة تغيير النظم الداخلية لسير العمليات داخل المنشأة بل تركز على إحداث تغييرات جوهرية في تعاملات المنشأة مع أصحاب المصالح من خارجها مثل الموردين والعملاء وشركائها الاستراتيجيين في الأعمال، بحيث يتم إحداث تغيير جوهري على هذه الأصعدة.

- **إعادة تعريف نطاق الأعمال (Business Scope Redefinition)**: بحيث يتم الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة في توسيع نطاق أعمال المنشأة ودورها في سلسلة القيمة للنشاط الذي تعمل به بحيث يمكنها تقديم خدمات ومنتجات جديدة ودخول أسواق جديدة أيضاً؛ ومن ثم يتم تصميم نماذج أعمال جديدة تناسب حجم الأعمال الجديد للمنشأة.

وفي إطار ما سبق، يمكن تقسيم أنماط التحول الرقمي لدى منشآت الأعمال إلى نوعين وفقاً لحجم التحول وسرعته، وهما تحول مبدئي وتحول موسع، بحيث يصنف كل من الاستغلال الداخلي والتكامل الداخلي باعتبارهما من أنواع التحول الرقمي المبدئي لدى منشآت الأعمال ، بينما تصنف إعادة هندسة عمليات الأعمال وإعادة تصميم شبكة الأعمال و إعادة تعريف نطاق الأعمال باعتبارها من أنماط التحول الموسع لمنشآت الأعمال لاستخدام التقنيات الرقمية في أعمالها التي يصاحبها العديد من المنافع والآثار الإيجابية التي تنعكس على أداء المنشأة ولكنها تتطلب حدوث تغيرات جوهرية لديها على العديد من الأصعدة.

[9] Beldi, A., Che, W. & Dey, P.K., 2010. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. International Journal of Project Management, 28, pp.339–351.

▪ مقومات نجاح منشآت الأعمال في عملية التحول الرقمي:

تعد عملية التحول الرقمي لدى المنشآت بمثابة عملية تحول هيكلي تتطلب توافر مجموعة من المقومات الرئيسية لنجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، تتمثل تلك المقومات فيما يلي[10]:

- **تنمية الوعي بالحاجة إلى التغيير:** بحيث يتم دراسة السوق والقوة التنافسية للمنشأة والتعرف على العوامل التي قد تحدث تأثير سلبي على أداء المنشأة في المستقبل؛ مما يبرز أهمية الحاجة إلى حدوث تغير جوهري في الأدوات ونموذج العمل لدى المنشأة للحفاظ على تنافسيتها في السوق، مع ضرورة تواصل فريق العمل المعني بدراسة الموضوع مع جميع العاملين في المنشأة وتنمية وعيهم بضرورة هذا التحول لضمان تأييد جميع العاملين وعدم وجود نوع من المقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمنشأة.

- **تكوين فريق عمل متميزلتولي المهام الخاصة بعملية التحول للمنشأة:** يعد تكوين فريق عمل يتمتع بالكفاءة أمر ضروري لنجاح مهمة التحول لدى المنشأة بحيث يقود هذا الفريق عملية التحول بدعم من القيادات العليا في المنشأة لمساعدته في التغلب على ما قد يواجهه من تحديات.

- **وجود رؤية لدى المنشأة:** يعد تصميم رؤية لدى المنشأة قبل التوجه نحو التغيير أمر ضروري حيث أنها ترسم ملامح وحدود هذا التغيير فتكون بمثابة خارطة طريق لإرشاد القائمين على التنفيذ لضمان عدم الانحراف عن الأهداف الرئيسية لعملية التحول لدى المنشأة.

- **تنمية الوعي لدى العاملين بالمنشأة برؤيتها واستراتيجياتها المستقبلية:** من الضروري أن يكون هناك نوع من التواصل الفعال لدى القيادات التنفيذية بالمنشأة مع العاملين بها والتأكد من تمكن العاملين من الاطلاع على رؤية المنشأة وخططها الاستراتيجية ليكون لديهم دراية بالتوجهات المستقبلية للمنشأة حتى يمكنهم تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة، فهم بمثابة الأدوات الرئيسية للمنشأة في تحقيق أهدافها.

- **تمكين العاملين بالمنشأة لتحقيق رؤيتها:** بحيث يتم تمكين العاملين بالمنشأة من خلال توفير بيئة عمل تحفز على المخاطرة وابتكار أدوات وآليات جديدة غير تقليدية للقيام بالأعمال مع تذليل التحديات التي تواجه العاملين في هذا الصدد وتوفير بيئة عمل وإطار مؤسسي أكثر مرونة لتمكينهم من تحقيق رؤية المنشأة.

- **وجود أهداف قصيرة الأجل لدى المنشأة:** من الضروري أن تأخذ المنشأة في اعتبارها ضرورة وجود مكاسب قصيرة الأجل يتم الوصول إليها خلال فترة زمنية تتراوح بين (12 – 24) شهر من بداية تنفيذ خطة التحول، بحيث تكون كمؤشرات ايجابية لجدوى عملية التحول حتى يمكنها المواصلة والاستمرار في خططها في الأجل الطويل.

[10] Kotter, J.P., 1997. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review (February), pp.18–23.

- **التغيير على نطاق واسع:** يجب أن يكون التغيير لدى المنشأة على نطاق واسع يتضمن الاستراتيجيات والرؤى والخطط والعمليات ومراحل سير الإجراءات وآليات تطوير مهارات العاملين لديها.

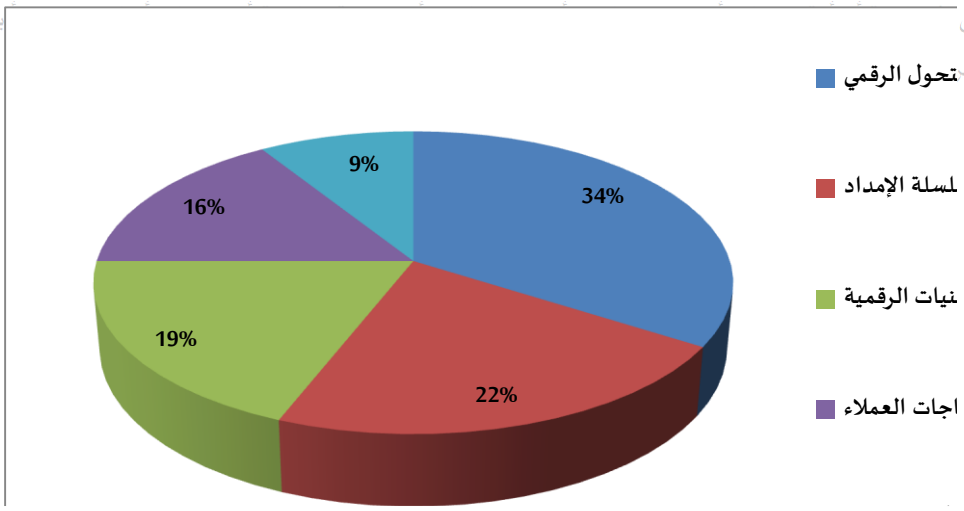
- **استخدام منهجيات جديدة والتأكيد على تقبل التغيير:** من الضروري العمل على تنمية فكرة قبول العاملين في المنشأة لثقافة التغيير والتكيف بشكل سريع من المتغيرات المختلفة والقدرة على استخدام منهجيات وأساليب جديدة لأداء المهام الموكلة إليهم، مع ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في المهام القيادية في الصف الثاني في عملية التغيير لضمان اقتناعهم بأهمية عملية التحول ومواصلتهم لهذه الجهود في المستقبل عند توليهم قيادة المنشأة.

توجهات منشآت الأعمال للتحول الرقمي على المستوى العالمي:

فيما يلي نستعرض بعض المؤشرات العالمية فيما يتعلق بالتوجهات المستقبلية لمنشآت الأعمال نحو التحول الرقمي، وذلك من واقع استطلاع رأي شركة (BDO) الأمريكية لآراء 300 من المدراء التنفيذيين للشركات متوسطة الحجم في عام 2019م، التي يتراوح حجم ايراداتها السنوية بين 250 مليون دولار أمريكي إلى 3 تريليون دولار أمريكي، فيما يتعلق بفرص التحول الرقمي لشركاتهم.

- **أولويات الشركات فيما يتعلق بالتحول الرقمي:** تشير نتائج استطلاع الرأي إلى اهتمام 34% من مدراء الشركات متوسطة الحجم بإعداد استراتيجية للتحول الوطني، 22% من هذه الشركات تعمل على تعزيز كفاءة العمليات والأنشطة في سلسة الإمداد (شكل 1).

شكل (1): أولويات الشركات متوسطة الحجم حول كيفية التأهل للتحول الرقمي

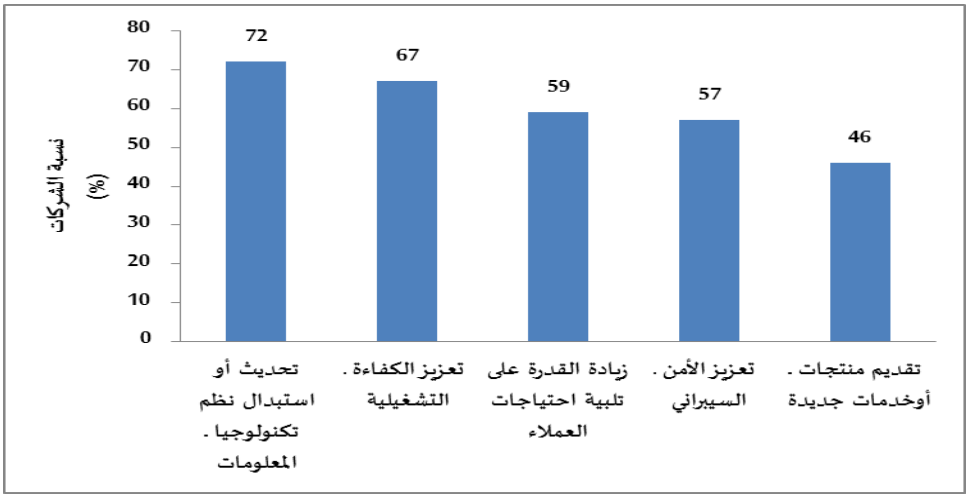


Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **أبرز أهد** ويل من حيث أهميته النسبية، ففي الأجل القصير تستهدف 72% من الشركات المتوسطة تحديث أو استبدال نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لديها، كما تستهدف 67% من الشركات تعزيز كفاءة الأنشطة التشغيلية، مع اهتمام 59% من الشركات بزيادة قدرتها على تلبية احتياجات العملاء (شكل 2). بينما في الأجل الطويل تأتي الرغبة في تلبية احتياجات

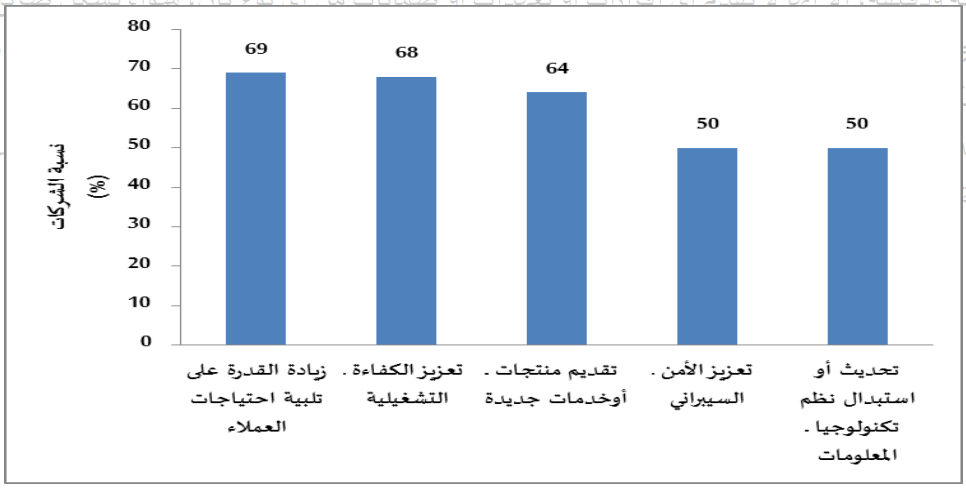
العملاء في مقدمة أولويات الشركات حيث تركز عليها 69% من الشركات المتوسطة، كما تستهدف 68% من الشركات تعزيز كفاءة الأنشطة التشغيلية لديها (شكل 3).

شكل (2): أهداف الشركات في الأجل القصير، خلال (12 – 18) شهر



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

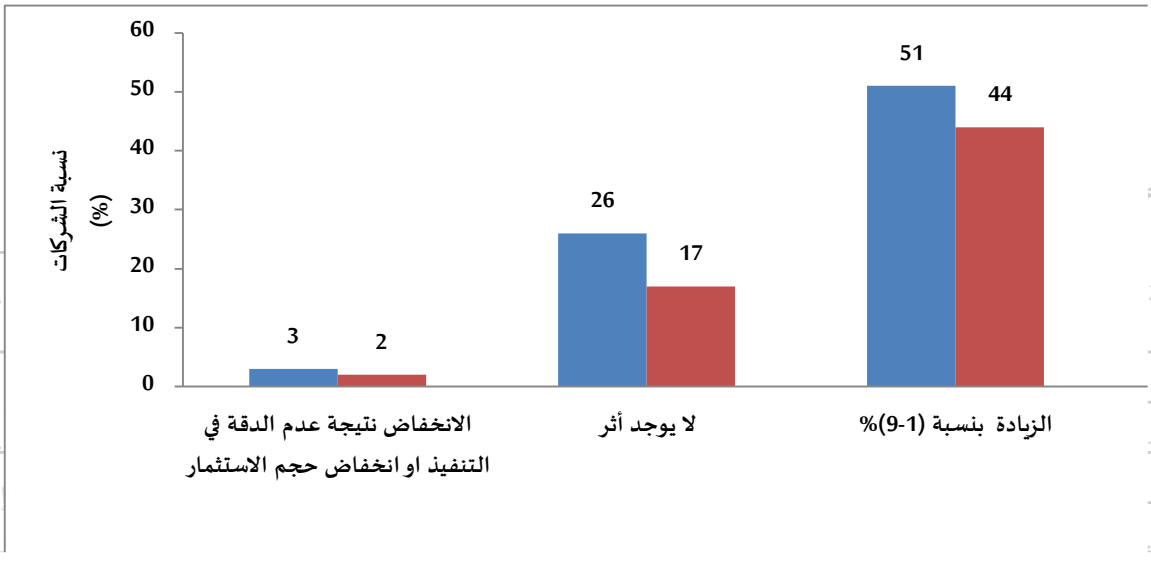
شكل (3): أهداف الشركات في الأجل الطويل، خلال (18 – 36) شهر



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

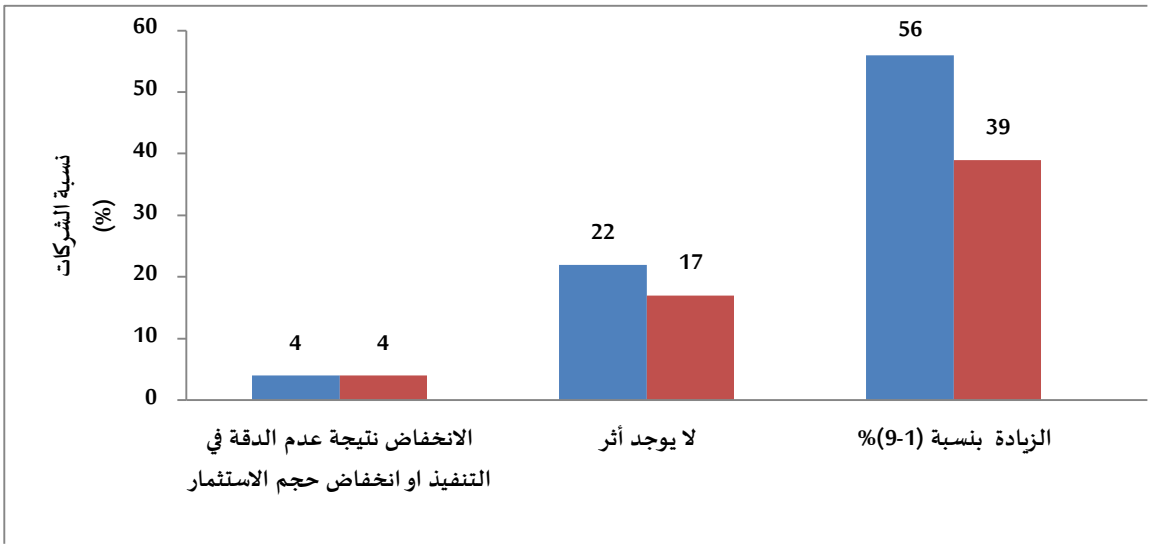
- **أثر التحول الرقمي على أداء الشركات:** تشير نتائج استطلاع الرأي إلى أن التقنيات الرقمية قد ساهمت في زيادة الايرادات لدى 51% من الشركات المشاركة في استطلاع الرأي بنسبة تتراوح بين (1- 9)% وبنسبة 10% فيما فوق لدى 20% من الشركات خلال الاثني عشر شهر الماضية، مع توقع زيادة الإيرادات خلال الثلاث سنوات القادمة بنسبة تتراوح بين (1-9)% لدى 44% من الشركات وبنسبة 10% فيما فوق لدى 37% من الشركات سالفة الذكر (شكل 4). كما تزايدت الأرباح أيضاً لدى74% من الشركات المشاركة في استطلاع الرأي خلال الاثني عشر شهر الماضية مع وجود توقعات بزيادة الربحية لدى 79% من الشركات خلال الثلاث سنوات القادمة (شكل 5).

شكل (4): أثر التقنيات الرقمية على إيرادات الشركات



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

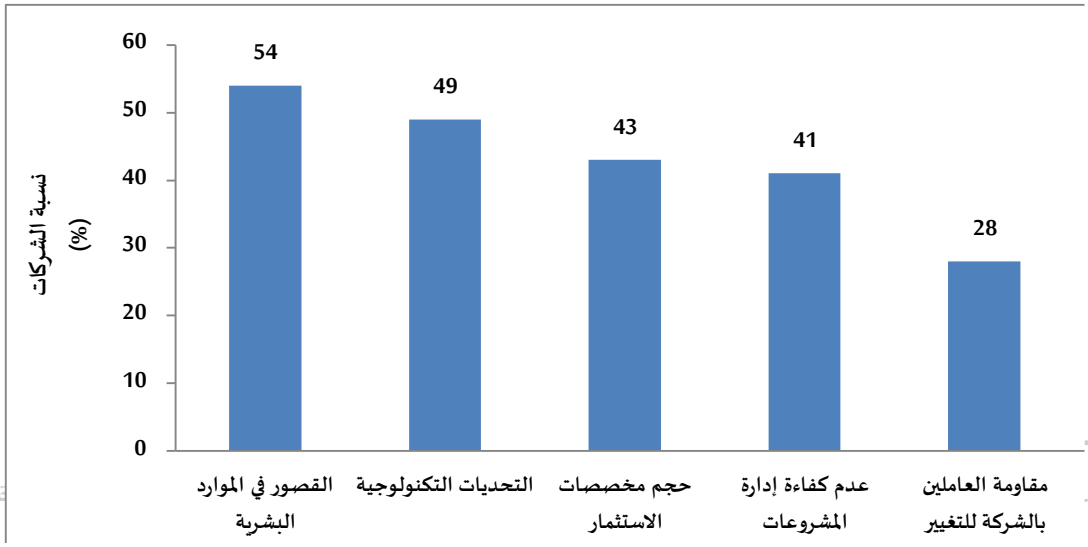
شكل (5): أثر التقنيات الرقمية على ربحية الشركات



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **أبرز التحديات التي تواجه الشركات للتحول الرقمي:** يعد القصور في الموارد والكفاءات البشرية أحد أبرز التحديات التي تواجه 54% من الشركات المتوسطة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات التقنية وضعف حجم المخصصات المالية للاستثمار في التقنيات الرقمية وعدم كفاءة إدارة المشروعات (شكل 6).

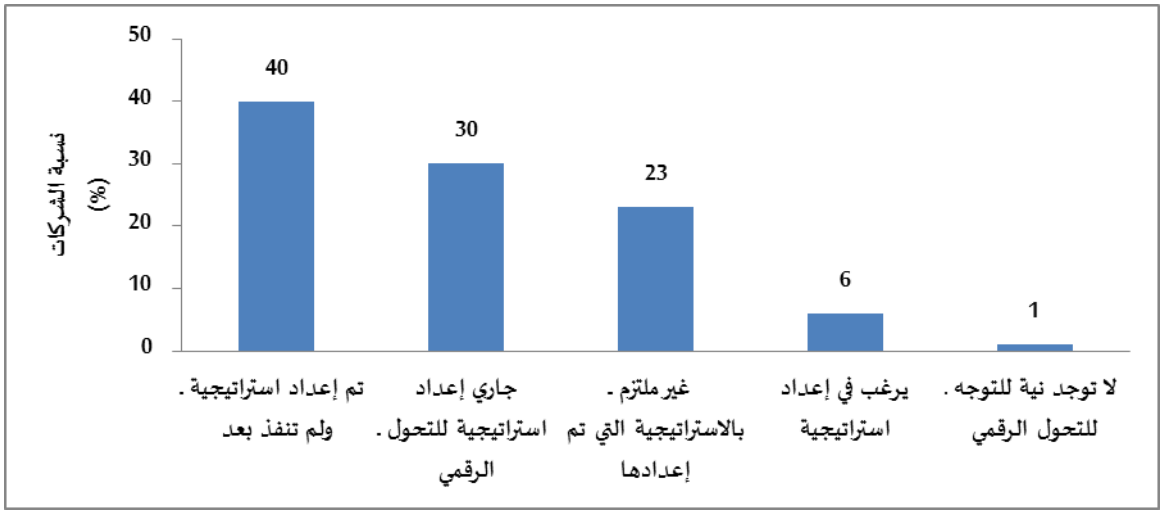
شكل (6): التحديات التي تواجه الشركات للتحول الرقمي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **الأغلبية العظمى من الشركات التي تتخذ خطوات جادة نحو التحول الرقمي مازالت في مرحلة التخطيط:** نحو 70% من الشركات المتوسطة التي شاركت في استطلاع الرأي إما مازالت تعمل على إعداد استراتيجية للتحول الرقمي أو قامت بإعداد استراتيجية ولم تنفذها بعد (شكل 7).

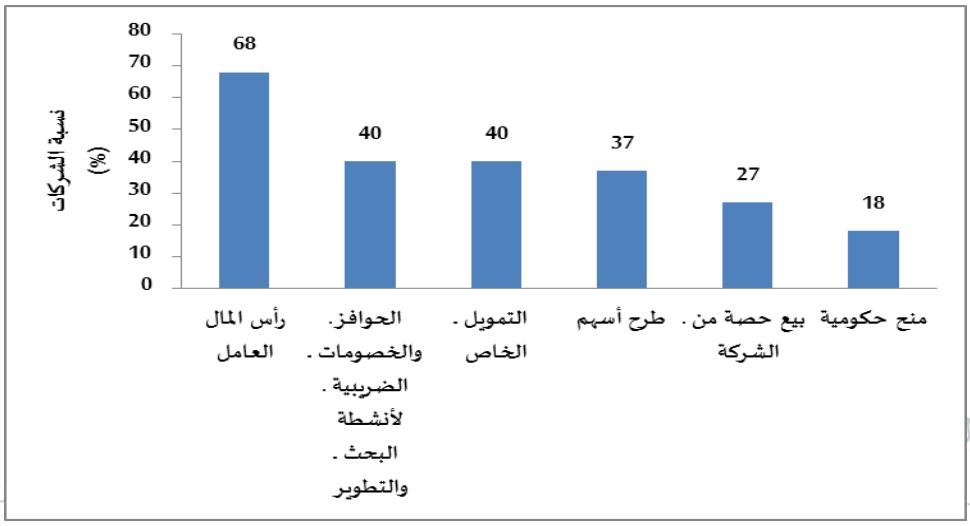
شكل (7): مدى جدية الشركات في تنفيذ استراتيجياتها للتحول الرقمي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **مصادر تمويل الشركات للاستثمار اللازم للتحول الرقمي لديها:** تعتمد 68% من الشركات متوسطة الحجم التي شاركت في استطلاع الرأي على رأس المال العامل لديها لتمويل الاستثمارات اللازمة لتأهيلها للتحول الرقمي، بينما تعتمد 40% منها على الحوافز والخصومات الضريبية التي تستهدف تعزيز أنشطة البحث والتطوير (شكل 8).

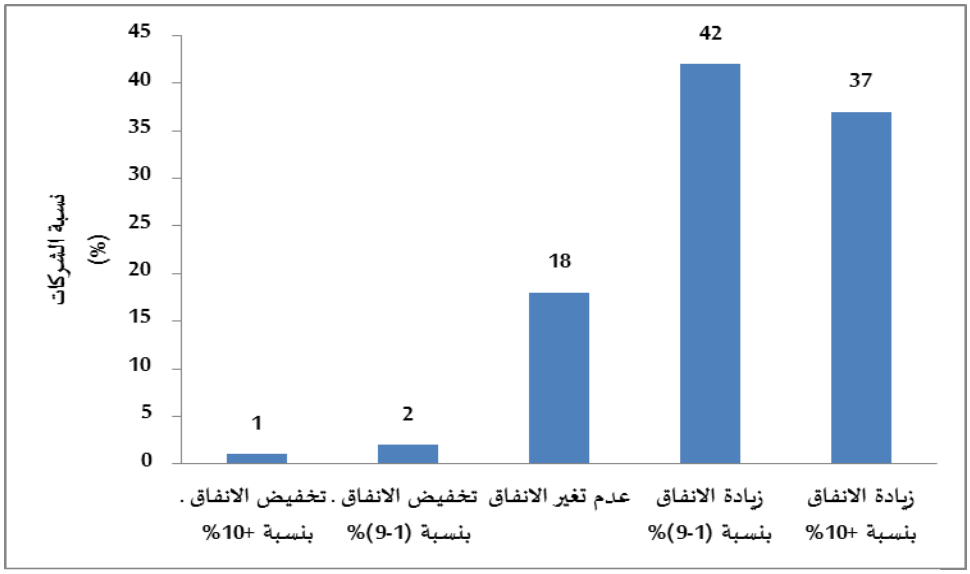
شكل (8): مصادر تمويل الشركات للاستثمار اللازم للتحول الرقمي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **حجم الانفاق على التقنيات الرقمية:** تستهدف 42% من الشركات المتوسطة المشاركة في استطلاع الرأي زيادة حجم إنفاقها على التقنيات الرقمية بنسبة تتراوح بين (1 – 9)%، كما تستهدف 37% من الشركات زيادة حجم الانفاق لهذا الغرض بنسبة 10% أو أكثر (شكل 9).

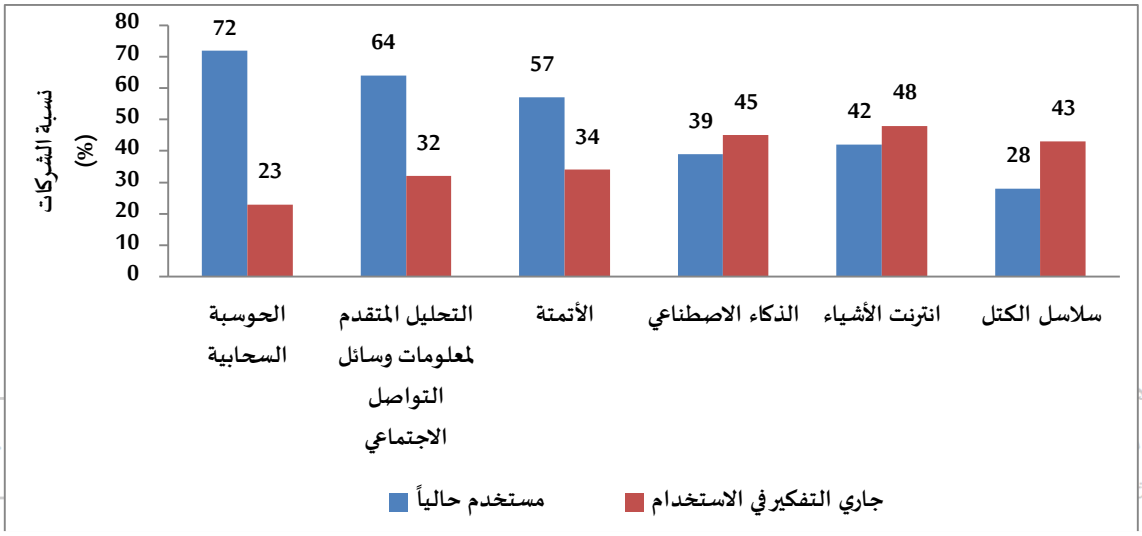
شكل (9): التوزيع النسبي للشركات وفقاً للتغير في حجم الإنفاق على التقنيات الرقمية



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **التقنيات الرقمية المفضلة لدى الشركات:** تعتمد نسبة كبيرة من الشركات المتوسطة حالياً على استخدام الحوسبة السحابية، ويليها في الترتيب كل من التحليل المتقدم للمحتوى المعلوماتي في وسائل التواصل الاجتماعي وأتمتة الخدمات، كما توجد نية لدى بعض الشركات في التوجه مستقبلاً نحو استخدام كل من انترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل (شكل 10).

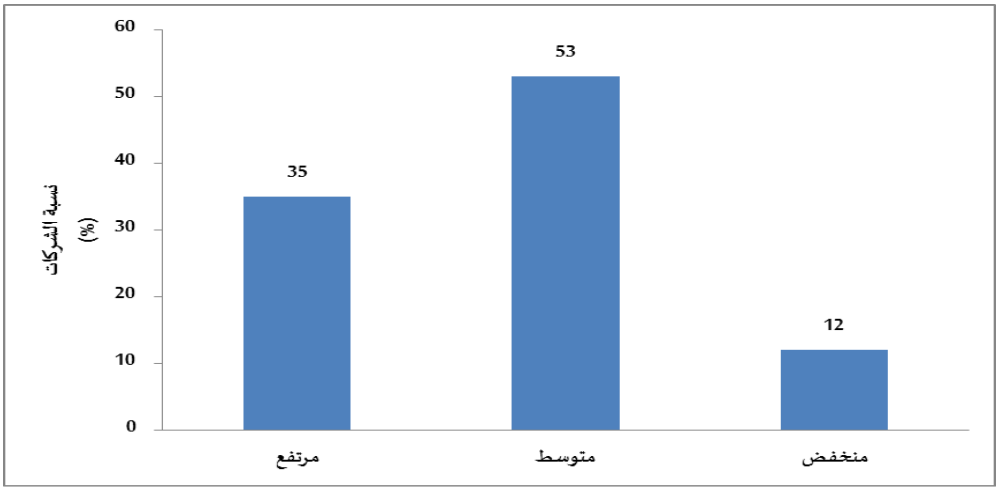
شكل (10): التقنيات الرقمية المفضلة لدى الشركات



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **مستوى الامكانيات الرقمية للشركات: يوجد لدى** 53% من الشركات متوسطة الحجم المشاركة في استطلاع الرأي التي تتجه للتحول الرقمي إمكانيات وتقنيات رقمية مماثلة، بينما تستخدم 35% من الشركات تقنيات متقدمة جداً مقارنة بنوعية التقنيات المستخدمة لدى الشركات المماثلة لها في السوق (شكل 11).

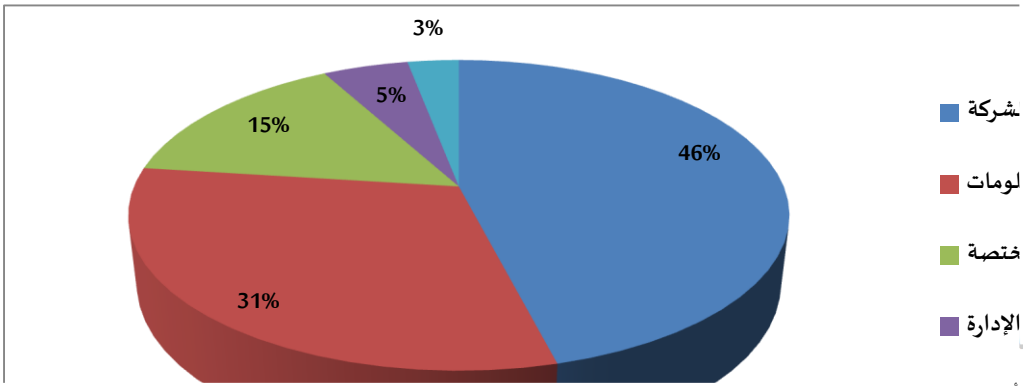
شكل (11): تصنيف الشركات وفقاً لدرجة تقدم التقنيات الرقمية المستخدمة لديها



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **مسؤولية قيادة تنفيذ استراتيجية الشركة للتحول الرقمي:** تعتمد الأغلبية العظمى من الشركات المشاركة في استطلاع الرأي على كل من الإدارة العليا للشركة والمتخصصين في شؤون تكنولوجيا المعلومات في قيادة تنفيذ استراتيجياتها للتحول الرقمي وذلك بنسبة 46% و31% لكل منهما على الترتيب، مع بروز أهمية دور القيادات الإدارية العليا للشركة في هذا الصدد مثل المدير التنفيذي للشركة وكذلك مدير العمليات ومدير التسويق(شكل 12).

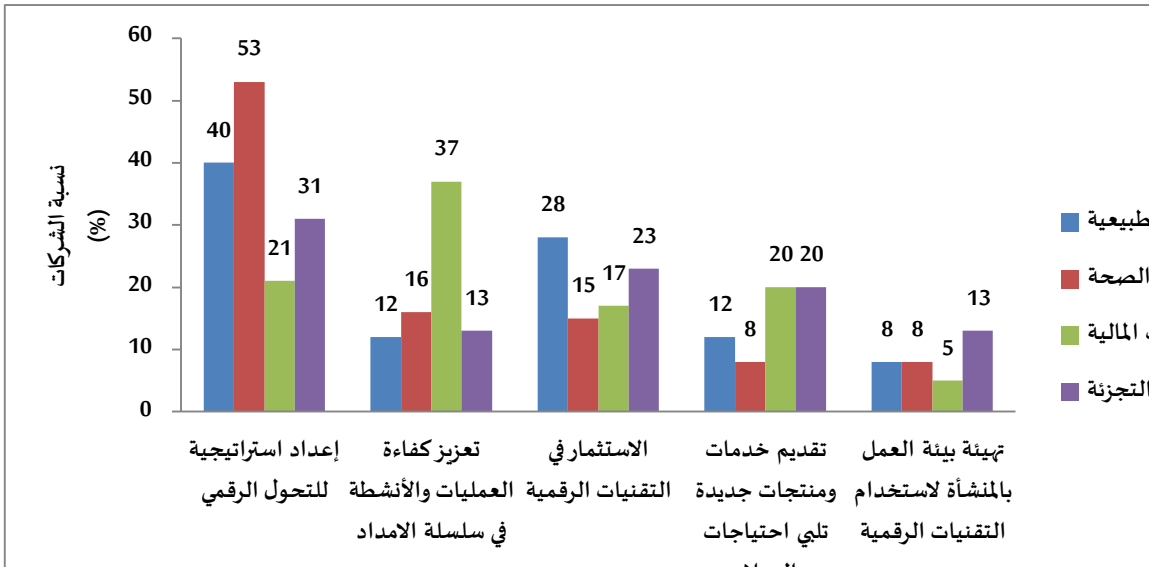
شكل (12): التوزيع النسبي للشركات وفقاً للمسؤول عن قيادة تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **أولويات الشركات للتحول الرقمي حسب النشاط الاقتصادي:** تتباين أولويات الشركات فيما يتعلق بنمط التحول الرقمي حسب النشاط الاقتصادي، إلا أن أغلبية الشركات المشاركة في استطلاع الرأي قد قامت بإعداد استراتيجية للتحول الرقمي (شكل 13).

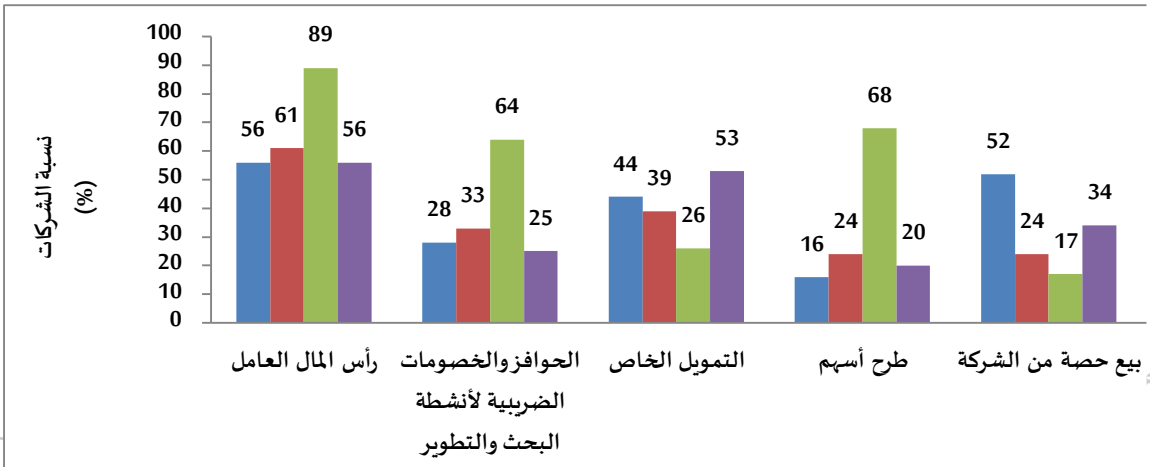
شكل (13): أولويات الشركات للتحول الرقمي حسب النشاط الاقتصادي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **آليات تمويل الشركات للاستثمار في التقنيات الرقمية حسب النشاط الاقتصادي:** تتنوع الآليات التي تستخدمها الشركات لتمويل استثماراتها في التقنيات الرقمية حسب النشاط الاقتصادي، إلا أن أغلبية الشركات المشاركة في استطلاع الرأي تعتمد بشكل رئيسي على رأس المال العامل مع وجود تباين نسبي في مدى اعتمادها على المصادر الأخرى للتمويل حسب النشاط الاقتصادي (شكل 14).

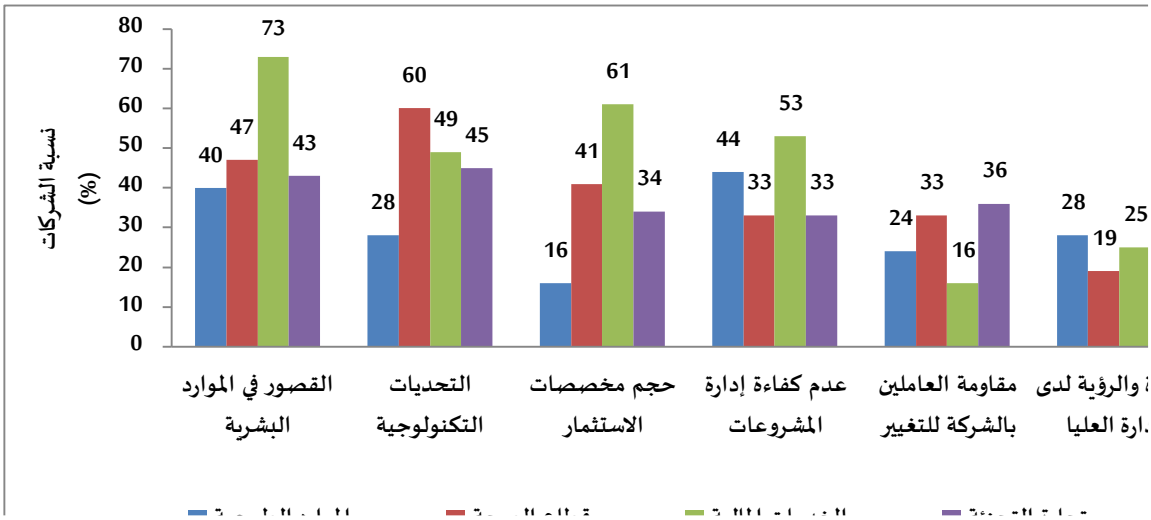
شكل (14): آليات تمويل الشركات للاستثمار في التقنيات الرقمية حسب النشاط الاقتصادي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

- **تحديات التحول الرقمي لدى الشركات حسب النشاط الاقتصادي:** تتباين التحديات التي تواجه الشركات للتحول الرقمي حسب النشاط الاقتصادي، إلا أن أبرزها يتمثل في القصور في الموارد البشرية والتحديات التقنية وحجم المخصصات المالية للاستثمار في التقنيات الرقمية وعدم كفاءة إدارة المشروعات (شكل 15).

شكل (15): تحديات التحول الرقمي لدى الشركات حسب النشاط الاقتصادي



Source: BDO, BUILDING TOMORROW'S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO'S 2019 Middle Market Digital Transformation.

القسم الثاني

التحول الرقمي في المملكة: الجهود ومؤشرات الأداء

▪ التحول الرقمي في إطار رؤية 2030:

تستهدف المملكة في إطار رؤية 2030أن تكون ضمن أفضل 20 نموذج عالمي في التحول الرقمي والابتكار بحلول عام 2030م، بحيث يساهم التحول الر قمي في ترسيخ المبادئ الرئيسية للرؤية كما يلي[11]:

- **مجتمع حيوي:**

من خلال وجود مجتمع رقمي يوفر الخدمات الرقمية لمواطني المملكة بأساليب ذكية؛ مما يحسن جودة ونمط الحياة بشكل كبير.

- **اقتصاد مزدهر:**

الاقتصاد الرقمي سيمكن المملكة لتصبح قوة اقتصادية عظمى باستحداث أسواق جديدة ووظائف نوعية جديدة.

- **وطن طموح:**

من خلال وجود وطن رقمي، حيث أن التحول الرقمي سيجعل المملكة رائدة في تقديم خدمات حكومية رقمية ترضي المواطنين والشركات.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

▪ جهود المملكة لتعزيز عملية التحول الرقمي:

لقد أنشئت **"وحدة التحول الرقمي"** في عام 2017م بأمر ملكي رقم 49584 وتاريخ 1439/10/29هـ كجهة مستقلة تعمل على قيادة وتمكين عملية التحول الرقمي في المملكة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال التوجيه الاستراتيجي وتقديم الخبرة والإشراف عبر التعاون المشترك مع القطاعين العام والخاص من أجل الارتقاء بمكانة المملكة لتكون بين مصاف الدول المتطورة رقمياً من خلال تنمية اقتصادية مستدامة تعتمد على تعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والاستثمار في المواهب الشابة. لقد تم إنشاء وحدة التحول الرقمي للعمل بتوصيات اللجنة الوطنية للتحول الرقمي برئاسة معالي وزير الاقتصاد والتخطيط، ثم صدر أمر ملكي بانتقال وحدة التحول الرقمي إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بحكم طبيعة العمل والاختصاص وانتقال الرئاسة لمعالي وزير الاتصالات وتقنية المعلومات، وتتكون الوحدة من الإدارات الآتية:

- **إدارات وحدة التحول الرقمي:**
  - **الإدارة العامة للأمة الذكية والحكومة الرقمية:**

[11] الموقع الإلكتروني لوحدة التحول الرقمي.

الإدارة العامة للأمة الذكية والحكومة الرقمية (DG&SN) هي إدارة في وحدة التحول الرقمي، تعمل لتقديم المشورة فيما يخص تحديث منظومة الحكومة الرقمية في المملكة، والإشراف على إعادة هيكلة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، بما يضمن كفاءة المنظومة واستدامتها، وقيامها بدورها الاستشاري والتنفيذي والتشغيلي في منظومة الحكومة والخدمات العامة في المملكة. كما تعمل الإدارة على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ذات العلاقة باعتماد طرق جديدة، لتصميم وتنفيذ السياسات العامة ذات العلاقة بتمكين منظومة الحكومة الرقمية من أجل حكومة رقمية أكثر فعالية وكفاءة تلبي احتياجات المرحلة ورؤية المملكة 2030.

- **المجتمع الرقمي والشراكات:**

يقوم المجتمع الرقمي والشراكات بتطوير القطاعات رقمياً عن طريق رسم مخططات استراتيجية للقطاع بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة ثم دعمها في تنفيذ البرامج والمبادرات والعمل مع برامج تحقيق الرؤية في تطوير استراتيجياتها ودعمها في تنفيذ مبادراتها كما يقوم ببناء شراكات فعالة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي.

- **شؤون قمة العشرين:**

تم إنشاء شؤون قمة العشرين في شهر يوليو 2018م، وهي مسؤولة عن الأعمال المتعلقة بمنظمة الاقتصاد الرقمي في مجموعة العشرين وتقوم بتمثيل المملكة العربية السعودية في اجتماعات المنظمة والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى داخل المملكة المرتبطين أو المشاركين في الاقتصاد الرقمي للمملكة.

- **مهام وحدة التحول الرقمي:**

تتمثل اختصاصات ومهام وحدة التحول الرقمي فيما يلي:

- تطوير سياسات التحول الرقمي من خلال تنفيذ إطار عمل وآلية تنفيذ موحدة شاملة.
- اتخاذ ما يلزم لتنفيذ التشريعات اللازمة للتحول الرقمي.
- تفعيل الحوكمة الرقمية والتأكد من موائمتها مع الاستراتيجيات والأولويات الوطنية.
- تحديد الأولويات اللازمة للتحول الرقمي وتحديد الدعم اللازم لضمان سرعة تحقيق الغايات المتوخاة.
- مراجعة وتقويم جميع الخطط ذات العلاقة بالتحول الرقمي المعمول بها حالياً والبرامج التنفيذية وغيرها من الخطط الفرعية ذات العلاقة بالتحول الرقمي.
- وضع آلية لتفعيل وتنفيذ مبادرات في شأن توسعة خدمات النطاق العريض وضمان ان يتم تنفيذ البنية التحتية اللازمة بما يكفل تغطية جميع مناطق المملكة.
- اعداد التقارير الدورية عن التحول الرقمي.
- مراجعة وتقويم البرامج ذات العلاقة بالتحول الرقمي المعمول بها حالياً، لتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها ضمن منظومة العمل الموحد.
- تقديم مقترحات لتطوير البنية التشريعية المتعلقة بالتحول الرقمي بما يكفل رفع كفاءة جهود التحول الرقمي وجودتها.

- اعتماد المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي والتمويل اللازم لها.
- تسريع تطوير الخدمات الرقمية من خلال آلية اختبار مناسبة لذلك.
- العمل على تحقيق الاستفادة المثلى من أصول واستثمارات المنظومة الرقمية وتفادي تكرار المشاريع.
- وضع المعايير التقنية والتعاقدية الإسترشادية للأجهزة العامة للاستفادة منها.
- حصر التحديات التي تواجه تحول المملكة للتحول إلى اقتصاد ومجتمع رقمي وتقديم الاقتراحات اللازمة لمواجهة التحديات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية.
- تطوير منظومة تساعد على عمليات تخصيص الخدمات الرقمية.
- اقتراح آلية للإسراع في تطوير القدرات الرقمية في المملكة.
- وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لقياس التحول الرقمي.

▪ محاور العمل للتحول الرقمي في المملكة:

تم إطلاق الخطة الوطنية للتحول الرقمي التي تهدف إلى تمكين وتسريع تحقيق رؤية المملكة 2030 عن طريق تحقيق مجتمع رقمي مبني على التفاعل وتحسين جودة الحياة واقتصاد رقمي مبني على التمكين لأسواق ووظائف جديدة وحكومة رقمية مبنية على مشاركة البيانات وتوفير خدمات رقمية شاملة للمستفيد. وقد تم العمل على المحاور الأربعة الآتية:

- **التعليم الرقمي:**

تم تطوير الخطة الاستراتيجية الرقمية لقطاع التعليم بالتعاون بين وزارة التعليم ووحدة التحول الرقمي وأصحاب المصلحة من خلال ورش العمل التفاعلية لتحديد نطاق المبادرات الرقمية التي من شأنها رفع جودة تجربة التعليم وتحسين البيئة التعليمية. ومن المشاريع الاستكشافية في نطاق التعليم، تم اشراك القطاع الخاص في تطبيق تقنيات السحاب، وتطبيق تجربة المدرسة الافتراضية وتجربة الفصول الدراسية الذكية، وذلك لزيادة نسبة التفاعل بين الطلاب والمعلمين، وقد تم تطبيق تجربة المدرسة الافتراضية وتجربة الفصول الذكية.

- **التجارة الإلكترونية:**

تم تطوير الخطة الاستراتيجية الرقمية للتجارة الالكترونية بالتعاون بين وزارة التجارة والاستثمار ووحدة التحول الرقمي وأصحاب المصلحة من خلال ورش العمل التفاعلية لتحديد نطاق المبادرات الرقمية ابتداء بتقييم بيئة التجارة الإلكترونية في المملكة ومن ثم تحليل المكونات الرئيسية لنظام البيئة المتكاملة للتجارة الالكترونية. تتمثل أهداف المخطط الاستراتيجي الرقمي للتجارة الالكترونية فيما يلي:

- تطوير النظام البيئي المتكامل للتجارة الإلكترونية.
- تطوير تجار التجزئة المحليين والأعمال عبر الإنترنت، وزيادة حصتهم في السوق.
- تطوير المواهب المحلية وتعزيز الابتكار.

- **المدن الذكية:**

تم تطوير الخطة الاستراتيجية الرقمية للمدن الذكية بالتعاون بين وزارة الشؤون البلدية و القروية ووحدة التحول الرقمي وأصحاب المصلحة من خلال ورش العمل التفاعلية لتحديد نطاق المبادرات الرقمية التي من شأنها تطوير الخدمات الرقمية في المدن والتحقق من تمكن تطبيقات المدن الذكية المقترحة لتحسين خدمة المواطنين وامكانية زيادة دخل الأمانات والهيئات العليا لتطوير المدن من خلال حلول ذكية مختلفة كما تساهم المبادرة في تقليص فواتير الخدمات مثل الكهرباء وذلك من خلال خدمات ذكية كالإنارة الذكية. في حين أن جميع ما سبق يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة.

لقد تم اشراك القطاع الخاص من خلال تطبيق مبدأ المدن الذكية في أحد أحياء الرياض (ويشمل ذلك المنصة الرقمية للمدينة، المواقف الذكية، إدارة النفايات الذكية، الإضاءة الذكية، قياس التلوث للبيئة، كاميرات المراقبة) ومن ثم وضع دراسة عن نتائج التجربة والدروس المستفادة وخطة توسع في تطبيق النموذج في مدن المملكة.

- **الصحة الرقمية:**

تم تطوير الخطة الاستراتيجية الرقمية لقطاع الصحة بالتعاون بين وزارة الصحة ووحدة التحول الرقمي وأصحاب المصلحة من خلال ورش العمل التفاعلية لتحديد نطاق المبادرات الرقمية التي من شأنها رفع جودة الخدمات الصحية واثبات مدى أثر الحلول التقنية على الخدمات الصحية مثل: الرعاية الطبية عن بعد، الاستشارة الطبية عن بعد. وقد تم اشراك القطاع الخاص مع القطاعات الحكومية ذات الصلة بإشراف وحدة التحول الرقمي لتحديد المبادرات التي تساهم في تسريع التحول الرقمي في المجال الصحي. مثل تفعيل الشبكة الطبية في أحد مستشفيات وزارة الصحة. كما تم تطبيق نموذجين مختلفين من الرعاية الصحية والاستشارات الطبية عن بعد. من الجدير بالذكر أنه قد تم تطبيق اثنين من النماذج المختلفة من الرعاية الصحية والاستشارات الطبية عن بعد (مبادرة الرعاية الصحية).

إخلاء مسؤولية
أعدت هذه الدراسة بواسطة غرفة الشرقية لتقديم المعلومات والبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. ينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، وبذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في هذه الدراسة يعتبر على مسؤولية المستخدم. وغرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

مؤشرات أداء المملكة في التنافسية الرقمية:

في هذا الجزء نستعرض مؤشرات أداء السعودية فيما يتعلق بالتنافسية الرقمية من واقع التقرير الدولي للتنافسية الرقمية لعام 2018م الصادر عن المعهد الدولي للتطوير الإداري (IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018). تقوم منهجية هذا التقرير على ترتيب 63 دولة من حيث مدى تنافسيتها فيما يتعلق بالتقنيات الرقمية، يتكون هذا المؤشر المركب من ثلاث أقسام رئيسية وهي المعرفة والتكنولوجيا والجاهزية المستقبلية، يندرج تحت كل قسم من هذه الأقسام عدة محاور فرعية، ثم يأتي تحت كل محور مجموعة من المؤشرات. كما يتضح فيما يلي:

- **المعرفة:** يعكس مدى توافر المعرفة اللازمة لاكتشاف وفهم وتطوير تقنيات حديثة، يتكون هذا القسم من العوامل الفرعية الآتية:
  - **الموهبة:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: تقييم جودة تعليم الرياضيات، الخبرة الدولية، وجود كفاءات أجنبية عالية المهارة، إدارة المدن، الخبرات الرقمية والتكنولوجية، وصافي حركة تدفق الطلاب الأجانب.

- **التعليم والتدريب:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: تدريب العاملين، إجمالي الانفاق العام على قطاع التعليم، عدد الحاصلين على مؤهلات عليا، نسبة الطلاب إلى المعلمين في التعليم الأساسي، عدد الخريجين في تخصصات العلوم، وعدد السيدات الحاصلات على مؤهلات علمية.
- **التركز العلمي:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: إجمالي الانفاق على أنشطة البحث والتطوير، نسبة العاملين في أنشطة البحث والتطوير إلى إجمالي السكان، العاملين في مجال البحوث من السيدات، إنتاجية الأنشطة البحثية المنشورة، التطبيق العلمي والفني، وعدد براءات الاختراع الممنوحة للمنتجات ذات المكون التكنولوجي المرتفع.

- **التكنولوجيا:** يعكس سمات البيئة والإطار العام للمجتمع ومدى دعمه لتطوير التقنيات الرقمية، يتكون هذا القسم من العوامل الفرعية الآتية:

- **البيئة التنظيمية:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: مدى سهولة بداية المشروع، ومدى انفاذ العقود، مدى وجود قوانين للهجرة، درجة التطور التكنولوجي، مدى وجود تشريعات منظمة لشؤون البحث العلمي، ومدى حماية حقوق الملكية الفكرية.
- **رأس المال:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: حجم رأس المال السوقي لقطاعات تكنولوجيا المعلومات والإعلام، مدى توافر التمويل للتطوير التكنولوجي، مدى توافر الخدمات المالية والمصرفية، مخاطر الاستثمار، مدى توافر رأس المال الجريء، وحجم الاستثمار في قطاع الاتصالات.
- **الإطار التكنولوجي:** يندرج تحت هذا المحور 6 مؤشرات فرعية، وهي: تكنولوجيا الاتصالات، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض، مدى توافر خدمة الانترنت اللاسلكي، عدد مستخدمي الانترنت، سرعة الانترنت، ونسبة الصادرات ذات المكون التكنولوجي المرتفع من إجمالي الصادرات.

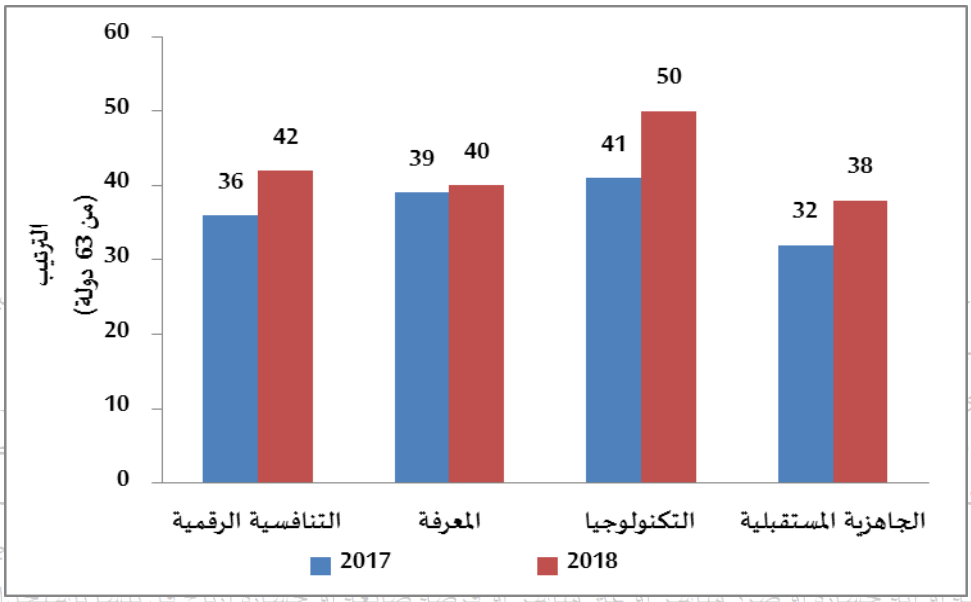
- **الجاهزية المستقبلية:** يعكس مدى استعداد الدولة وتوافر المقومات اللازمة لديها لتتمكن من الاستفادة من التطور التقني والتحول الرقمي، يتكون هذا القسم من العوامل الفرعية الآتية:

- **تعديل السلوكيات:** يندرج تحت هذا المحور 5 مؤشرات فرعية، وهي: المشاركة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، عدد مستخدمي أجهزة التابليت، عدد مستخدمي الهواتف الذكية، والسلوكيات نحو العولمة.
- **انسيابية حركة الأعمال:** يندرج تحت هذا المحور 5 مؤشرات فرعية، وهي: الفرص والمخاطر، المنشآت المبتكرة، انسيابية أداء الشركات، مدى استخدام البيانات الضخمة والأدوات التحليلية، ومدى تبادل المعرفة.
- **تكامل تكنولوجيا المعلومات:** يندرج تحت هذا المحور 4 مؤشرات فرعية، وهي: الحكومة الالكترونية، عدد الشراكات بين القطاعين العام والخاص، الأمن السيبراني، والقرصنة الإلكترونية.

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات [illegible] أخذ المشورة المالية والقانونية [illegible] الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة [illegible] قرار يتخذ بناءً على الدراسة [illegible] الدراسة ويحق للغرفة تعديل محتوى الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

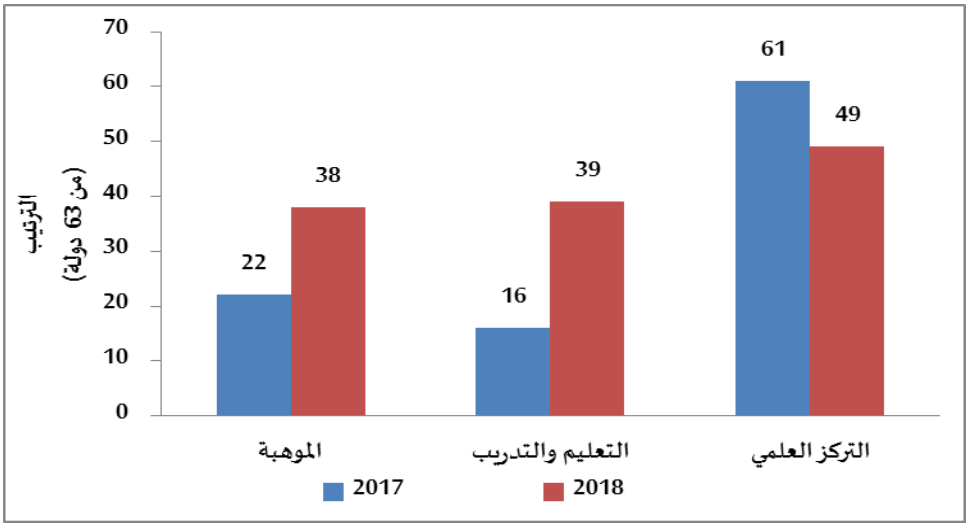
لقد جاءت المملكة في المرتبة الـ 42 في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية في عام 2018م مقارنة بالمرتبة الـ 36 في عام 2017م (شكل 16)، مما يتطلب المزيد من الجهود للإسراع بخطى المملكة للتحول الرقمي في ضوء ما تستهدفه رؤية 2030، فهناك حاجة للمزيد من الجهود لتعزيز المكون التكنولوجي لعملية التحول الرقمي بما يتضمنه من رأس المال والإطار التنظيمي والتقنيات الرقمية (شكل 17 و18 و19)، حيث أن المملكة قد جاءت في المركز الـ 50 في القسم الخاص بالتكنولوجيا (شكل 16)، مع التقنيات الرقمية والإطار التنظيمي نظراً لتراجع ترتيب المملكة بهما نسبياً في عام 2018م كما يتضح من الشكل (18).

شكل (16): ترتيب المملكة في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية لعامي (2017-2018)م



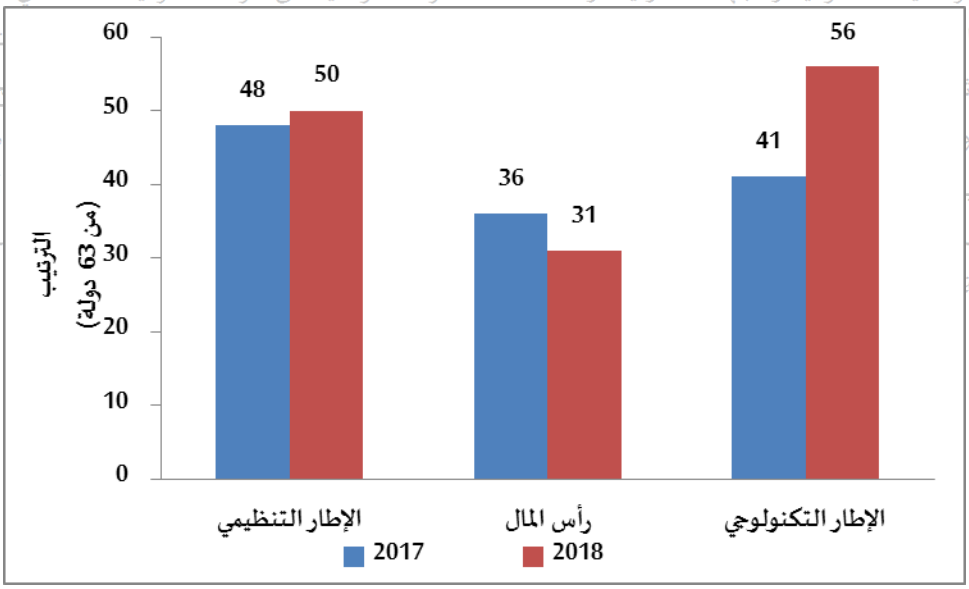
Source: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018.

شكل (17): ترتيب المملكة في المحاور الفرعية لقسم المعرفة في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية لعامي (2017-2018)م



Source: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018.

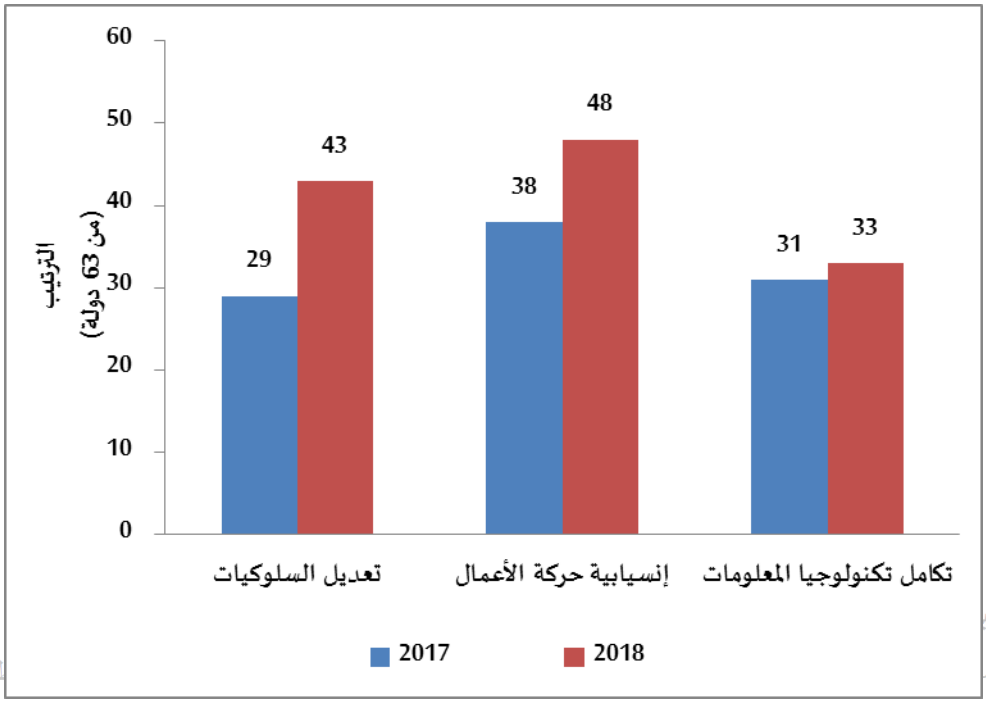
شكل (18): ترتيب المملكة في المحاور الفرعية لقسم التكنولوجيا في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية لعامي (2017-2018)م



Source: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018.

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية وا ت الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو ه المعلومات المضمنة في الدراسة ي أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على ال تخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة

شكل (19): ترتيب المملكة في المحاور الفرعية لقسم الجاهزية المستقبلية في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية لعامي (2017-2018)م



Source: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018.

إخلاء مسئولي

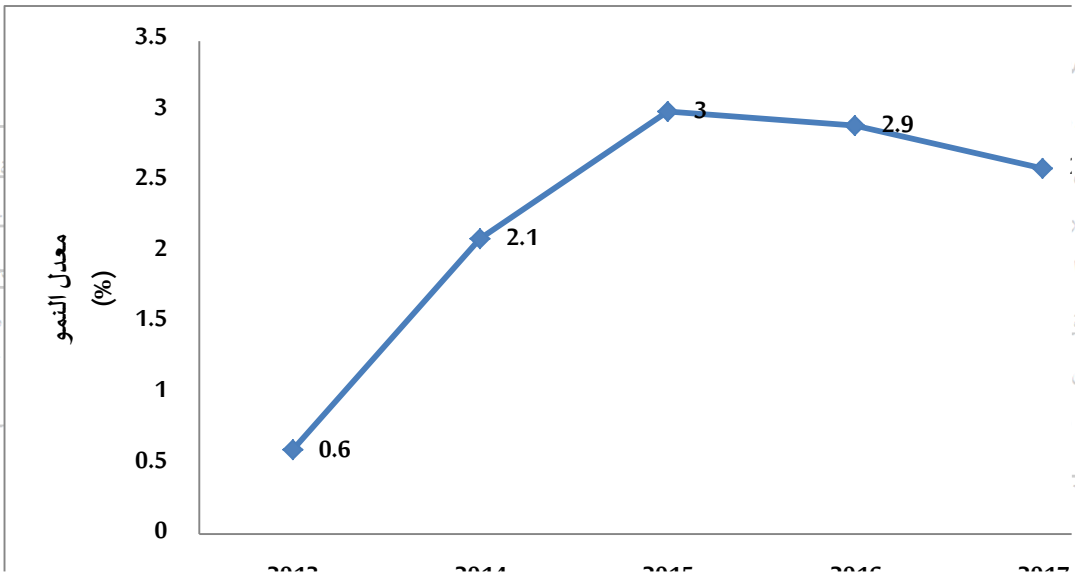
أعدت هذه الدراس ... لبقاً للبيانات المتاحة من الجها ... قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

القسم الثالث
مؤشرات أداء سوق العمل في المملكة

- **يبلغ متوسط معدل نمو السكان في المملكة 3.1%:**

لقد سجل معدل النمو السنوي للسكان بالمملكة نحو 2.6% في عام 2017م وبمتوسط بلغ نحو 2.2% خلال الفترة (2013 – 2017)م (شكل 20)؛ مما يشير إلى نمو قوة العمل حيث يمثل الذكور 84.2% منها في مقابل 15.8% من الاناث في الربع الرابع من عام 2018م (جدول 1)، كما بلغ معدل المشاركة الاقتصادية[12] للسكان على مستوى المملكة 55.9% وذلك بواقع 78.7% للذكور[13] في مقابل 21.9% للإناث خلال نفس الفترة (جدول 2).

شكل (20): معدل نمو السكان في المملكة، خلال الفترة (2013- 2017)م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

جدول (1): التوزيع النسبي لقوة العمل في المملكة في الربع الرابع من عام 2018م، (للفئة العمرية 15 سنة فأكثر)

الجنسية	ذكور	اناث
السعوديون	76.4	23.6
غير السعوديين	90.2	9.8
الاجمالي	84.2	15.8

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل، الربع الرابع لعام 2018م.

[12] معدل المشاركة الاقتصادية = (اجمالي قوة العمل/ عدد السكان (15 سنة فأكثر))× 100

[13] معدل المشاركة الاقتصادية للذكور = (قوة العمل من الذكور/ عدد السكان من الذكور (15 سنة فأكثر))× 100

جدول (2): معدل المشاركة الاقتصادية للسكان (15 سنة فأكثر) في المملكة في الربع الرابع من عام 2018م

الجنسية	ذكور	اناث	الاجمالي
السعوديون	63.0	20.2	42.0
غير السعوديين	93.8	25.9	74.5
الاجمالي	78.7	21.9	55.9

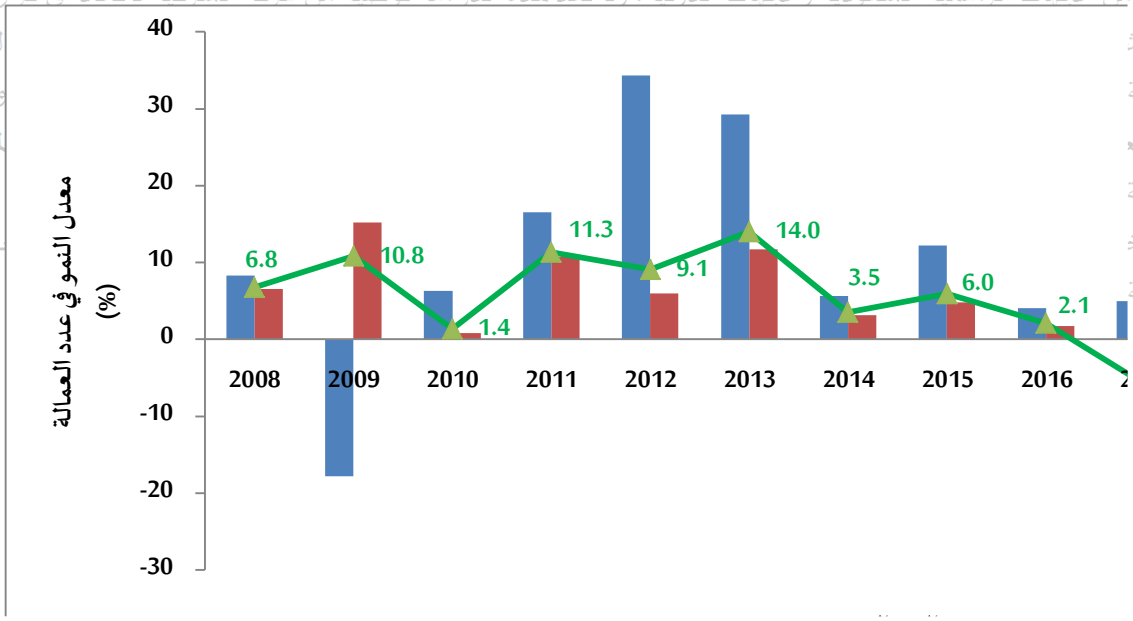
المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل، الربع الرابع لعام 2018م.

- **حقق القطاع الخاص معدل نمو ملحوظ في توظيف العمالة الوطنية خلال الفترة (2008-2017)م:**

سجل متوسط معدل النمو السنوي في عدد العمالة لدى القطاع الخاص في المملكة خلال الفترة (2008-2017)م نحو 10.4% للعمالة الوطنية في مقابل 5.3% للعاملين من غير السعوديون، كما سجل المتوسط العام لمعدل النمو السنوي في عدد العاملين لدى القطاع الخاص بالمملكة خلال نفس الفترة نحو 5.9% (شكل 21).

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المش الواردة في الدراسة وضمني، فيما يتع المعلومات المضمنة إجراء أو قرار يتخ هذه الدراسة

شكل (21): معدل النمو في عدد العاملين لدى القطاع الخاص في المملكة خلال الفترة (2008-2017)م



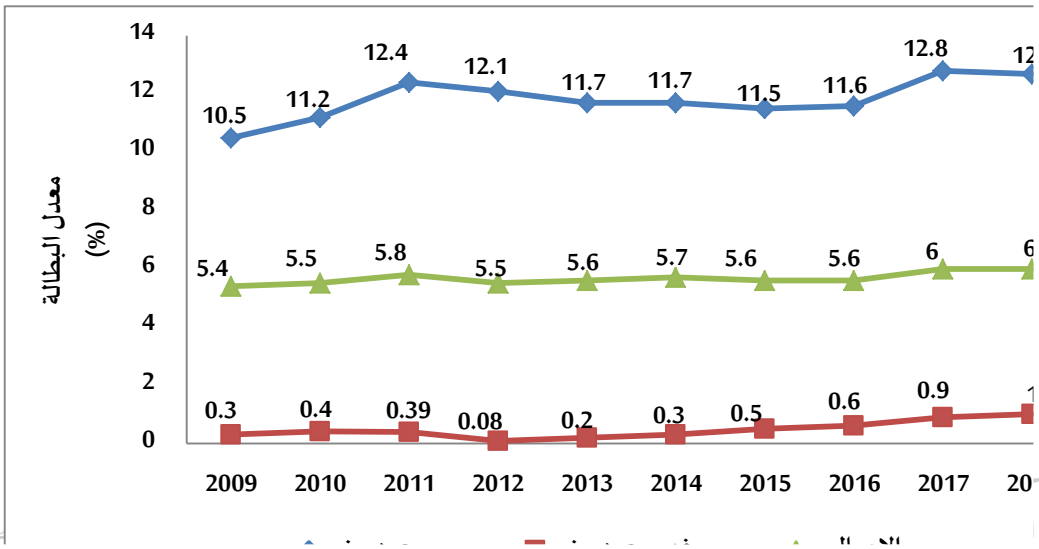
المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

- **سجل متوسط معدل البطالة بين السعوديون خلال الفترة (2009-2018)م نحو 11.8% :**

سجل متوسط معدل البطالة في المملكة خلال الفترة (2009-2018)م نحو 5.7%، وقد سجل متوسط معدل البطالة بين السعوديون خلال نفس الفترة نحو 11.8%، بينما بلغ متوسط معدل البطالة بين غير السعوديون نحو 0.5% (شكل 22)، ولقد

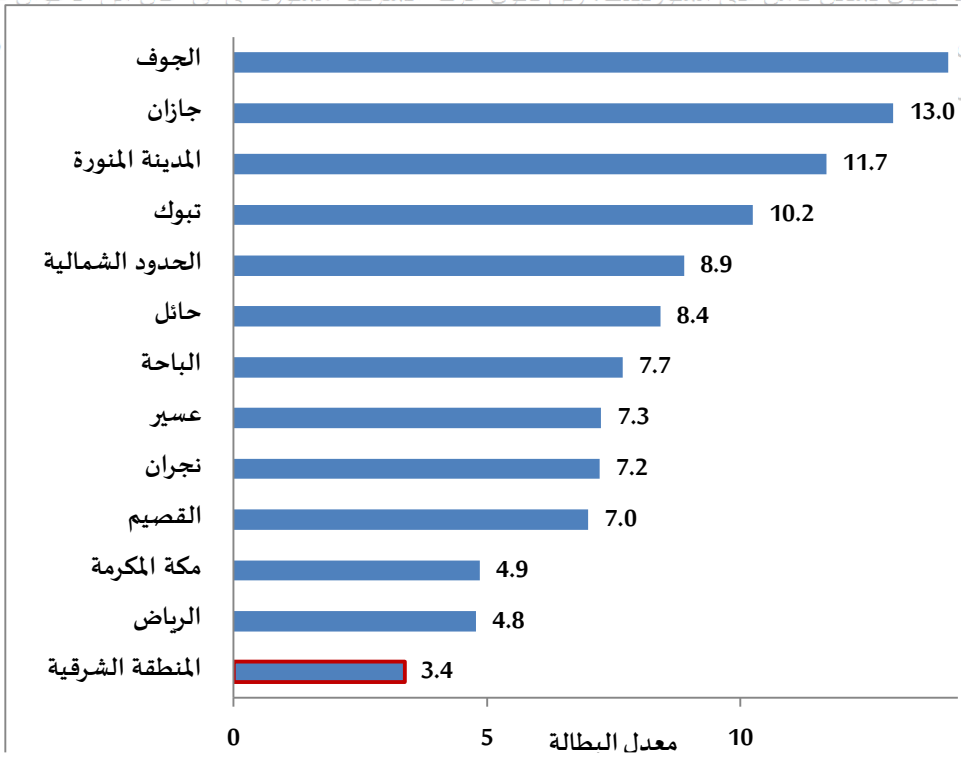
جاءت المنطقة الشرقية في المركز الأول بين مناطق المملكة في الربع الرابع من عام 2018م نظراً لارتفاع معدل التشغيل بها حيث سجل معدل البطالة بها 3.4% (شكل 23).

شكل (22): معدل البطالة في المملكة خلال الفترة (2009-2018)م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م، والهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل، الربع الرابع لعام 2018م.

شكل (23): معدل البطالة في المملكة على مستوى المناطق الإدارية، في الربع الرابع من عام 2018م

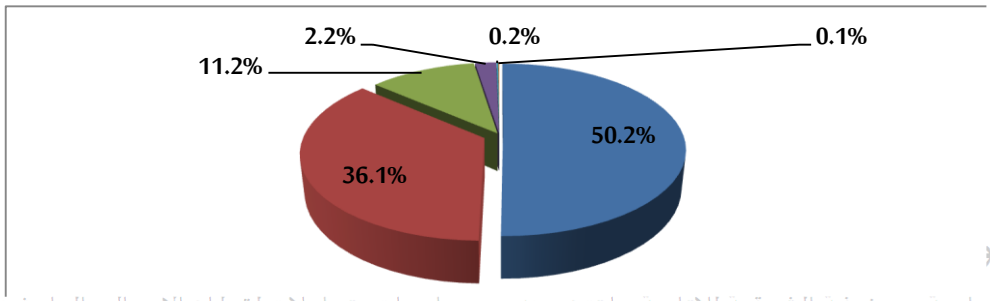


المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل، الربع الرابع لعام 2018م.

- **تمثل المنشآت متناهية الصغروالصغيرة جداً والصغيرة الأغلبية العظمى من منشآت القطاع الخاص في المملكة:**

مثلت المنشآت المستبعدة من برنامج نطاقات والصغيرة جداً والصغيرة نحو 97.5% من إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص في المملكة الذي بلغ 2050218 منشأة في عام 2016م ؛ حيث تمثل المنشآت المستبعدة من برنامج نطاقات 36.1% من إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص في المملكة وتمثل كل من المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة نحو 50.2% و11.2% من إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص (شكل 24).

شكل (24): التوزيع النسبي لمنشآت القطاع الخاص في المملكة وفقاً للحجم في عام 2016م



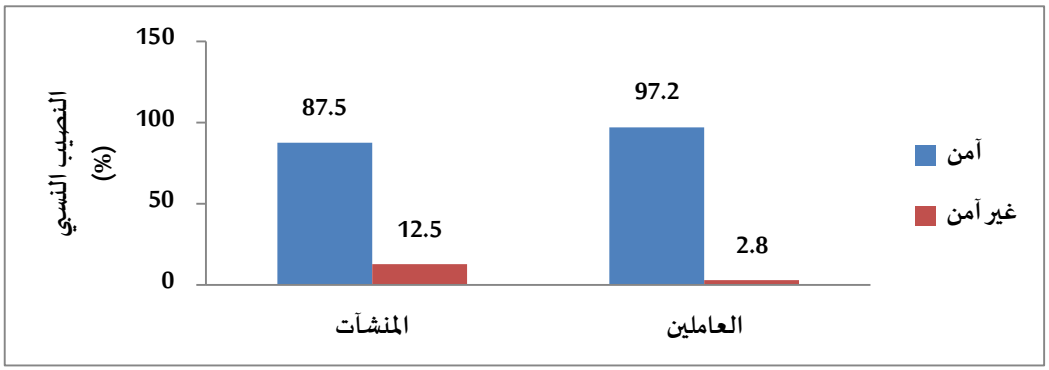
المصدر: وزارة العمل، الكتاب الاحصائي السنوي (2016م).

*ملحوظة: المنشآت المستبعدة هي 739601 منشأة عمالة فردية نشاطها زراعي ورعوي وعمالتها ستة عمال فأقل.

- **تمثل المنشآت الو اقعة في النطاقات غير الآمنة 12.5% من إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص بالمملكة:**

مثلت المنشآت الواقعة في النطاقات غير الآمنة لبرنامج نطاقات نحو 12.5% من إجمالي عدد منشآت القطاع الخاص في المملكة في عام 2016م، كما بلغت نسبة العمالة غير الآمنة نحو 2.8% من إجمالي عدد العاملين في منشآت القطاع الخاص بالعام نفسه (شكل 25).

شكل (25): التوزيع النسبي لمنشآت القطاع الخاص في المملكة وفقاً لدرجة الأمان في النطاق الذي تصنف به وفقاً لبرنامج نطاقات في عام 2016م



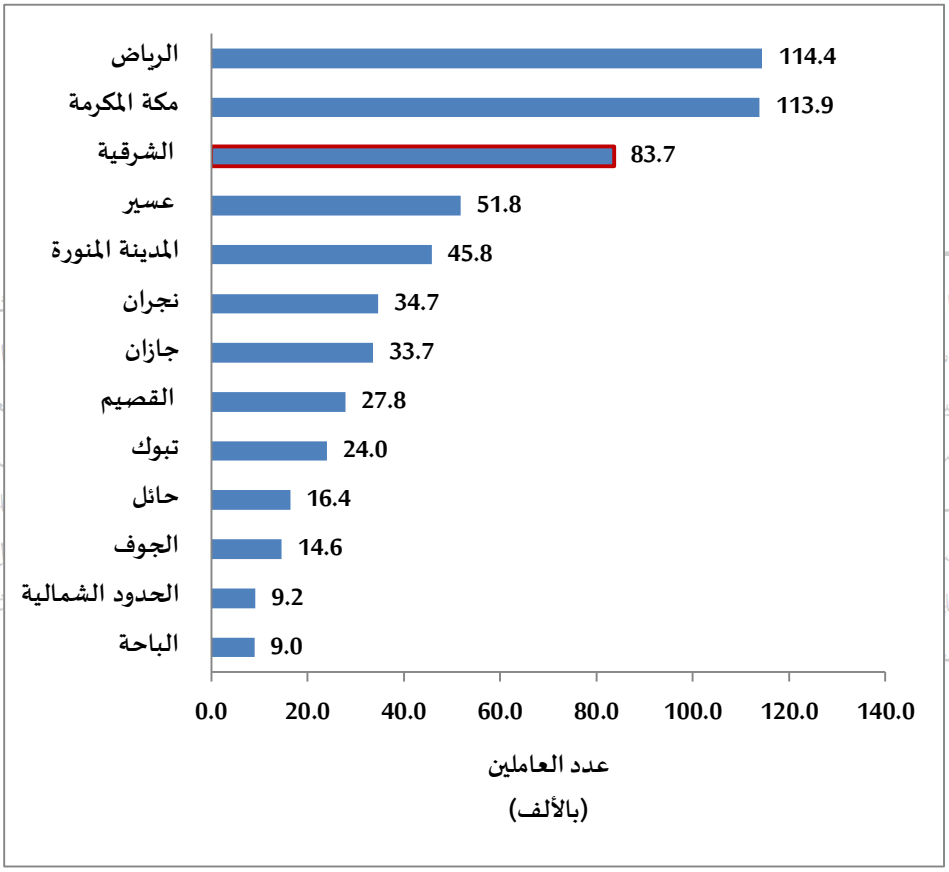
المصدر: وزارة العمل، الكتاب الاحصائي السنوي (2016م).

*ملحوظة: المنشآت المستبعدة هي 666102 منشأة عمالة فردية نشاطها زراعي ورعوي وعمالتها ستة عمال فأقل.

- **يوجد درجة من عدم التماثل في التوزيع الجغرافي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص حسب المناطق المختلفة بالمملكة:**

يتفاوت حجم المعروض من عنصر العمل في المناطق المختلفة بالمملكة، فقد جاءت الرياض في المركز الأول بين مناطق المملكة من حيث عدد طالبي العمل لدى منشآت القطاع الخاص بها في عام 2017م وذلك بواقع 114.4 ألف فرد، بينما جاءت كل من مكة المكرمة والمنطقة الشرقية في المركزين الثاني والثالث على الترتيب، حيث بلغ عدد طالبي العمل لدى القطاع الخاص بهما نحو 113.9 ألف و83.7 ألف عامل لكل منهما على الترتيب (شكل 26).

شكل (26): عدد طالبي العمل لدى القطاع الخاص بالمملكة حسب المناطق في عام 2017م

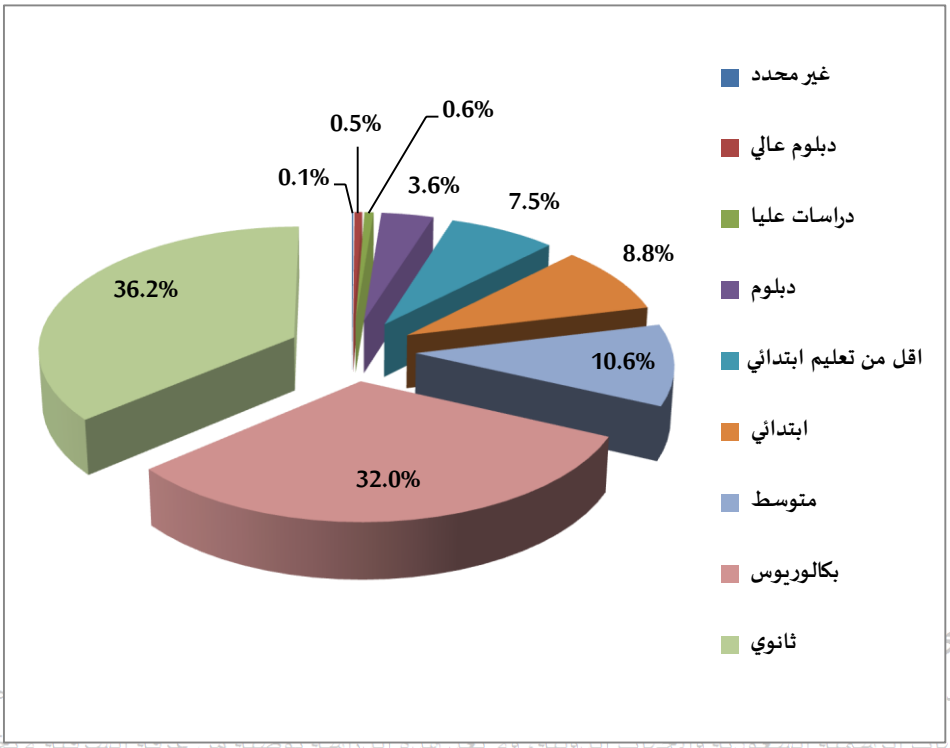


المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

- **يتفاوت التوزيع النسبي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة حسب المؤهل العلمي:**

مثلت نسبة طالبي العمل من الحاصلين على المؤهل الثانوي في عام 2017م نحو 36.2% من إجمالي عدد طالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة، بينما مثلت نسبة طالبي العمل لكل من الحاصلين على درجة البكالوريوس والمتوسط نحو 32% و10.6% على الترتيب (شكل 27).

شكل (27): التوزيع النسبي لطالبي العمل المسجلون في القطاع الخاص في المملكة حسب المؤهل العلمي، عام 2017م

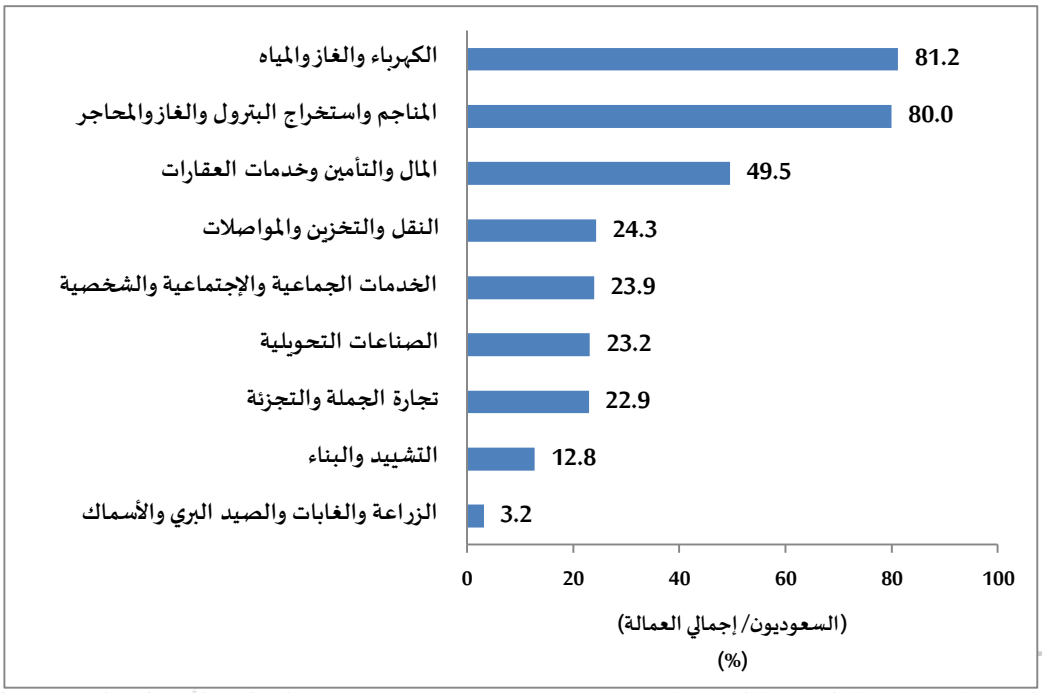


المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

- **يتفاوت نصيب العمالة الوطنية من إجمالي الوظائف لدى القطاع الخاص في المملكة حسب الأنشطة الاقتصادية والمهن:**

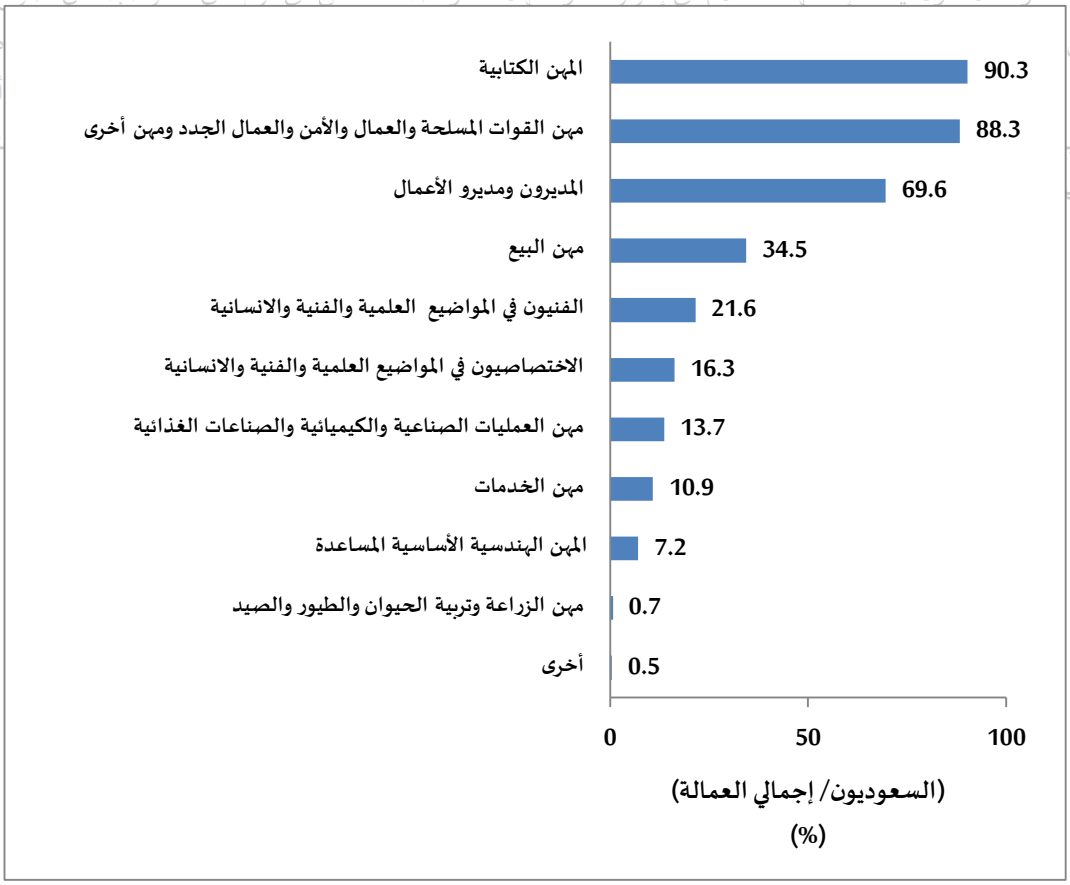
تتركز العمالة الوطنية لدى القطاع الخاص في المملكة في بعض الأنشطة الاقتصادية بشكل ملحوظ؛ حيث مثلت العمالة الوطنية في عام 2017م نحو 81.2% و80% و49.5 % من إجمالي العاملين لدى منشآت القطاع الخاص في أنشطة "الكهرباء والغاز والمياه" و"المناجم واستخراج البترول والغاز والمحاجر" و"المال و التأمين وخدمات العقارات" على الترتيب (شكل 28). كذلك يتضح تركز العمالة الوطنية في بعض المهن؛ حيث بلغ نصيب العمالة الوطنية في عام 2017م نحو 90.3% و 88.3% و69.6% من إجمالي العاملين في "المهن الكتابية" و"مهن القوات المسلحة والأمن والعمال الجدد ومهن أخرى" و"المديرون ومديرو الأعمال" على الترتيب (شكل 29).

شكل (28): نصيب العمالة السعودية من الوظائف لدى القطاع الخاص حسب الأنشطة الاقتصادية عام 2017م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

شكل (29): نصيب العمالة السعودية من الوظائف لدى القطاع الخاص حسب المهن الرئيسية عام 2017م



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.

القسم الرابع

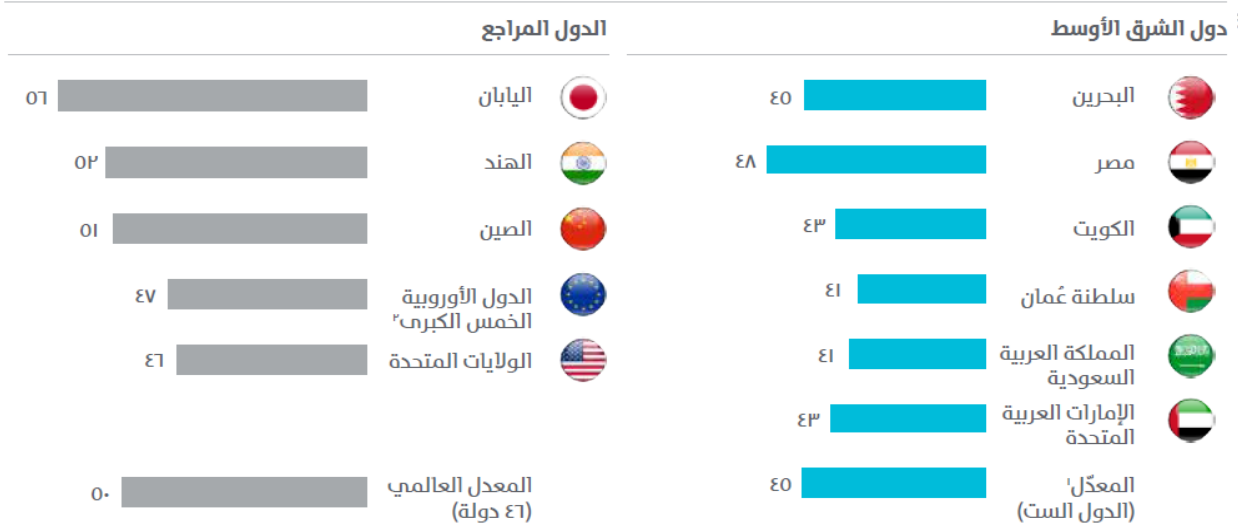
تحليل الآثار المتوقعة للتحول الرقمي على سوق العمل في المملكة

في هذا القسم نستعرض نتائج تقرير معهد ماكينزي العالمي للتحليل حول مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط، والذي تناول فرص أتمتة الوظائف في كل من السعودية والامارات والبحرين ومصر والكويت وعمان، مع إلقاء الضوء على سياسات سوق العمل النشطة كأداة استراتيجية لتعزيز قدرة العمالة الوطنية على التكيف مع عملية التحول الرقمي في المملكة.

▪ فرص أتمتة الوظائف:

تعد إمكانات الأتمتة الفنية في الدول الست في منطقة الشرق الأوسط أقل بقليل من المتوسط، حيث تشير التقديرات إلى أن 45% من الوظائف في أسواق العمل في كل من السعودية والامارات والبحرين ومصر والكويت وعمان قابلة للأتمتة حالياً بالاستناد إلى التقنيات التكنولوجية الموجودة حالياً، وهذا المعدل أقل بقليل من المتوسط العالمي الذي يقدر بحوالي 50%. تتسم أسواق العمل في كل من المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان بوجود نسبة أقل من الأنشطة الحالية القابلة للأتمتة تقدر بحوالي 41%، وتماثل مستويات المتوسط الإقليمي مثيلاتها في الولايات المتحدة التي بلغت 46% أو الدول الأوروبية الخمس الكبرى(وهي فرنسا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا والمملكة المتحدة)، بينما تضم مصر أكبر حصة من هذه الإمكانية بنسبة 48% (شكل 30).

شكل (30): الأثر المتوقع للأتمتة على الوظائف في المملكة مقارنة بالدول الأخرى

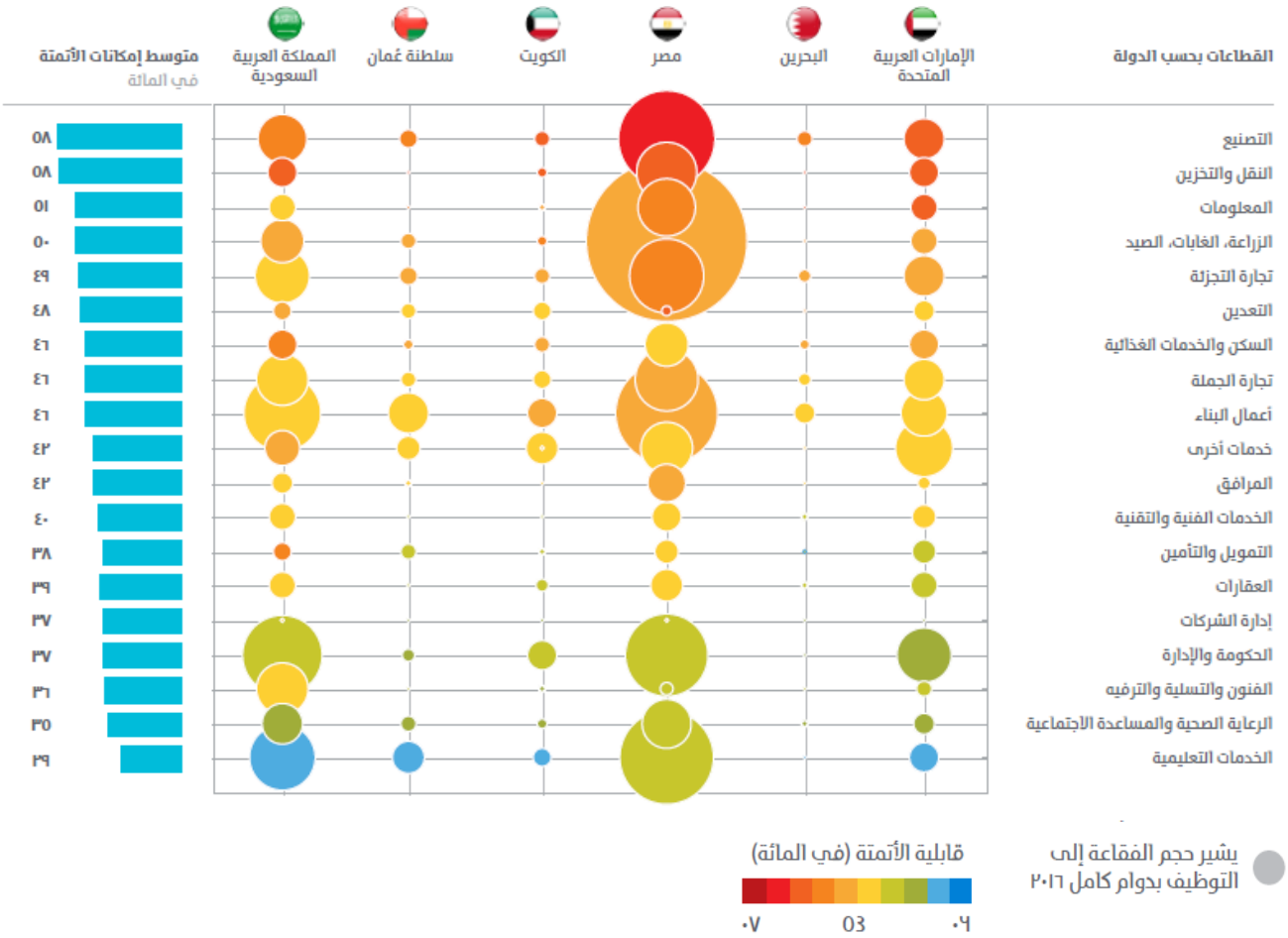


Source: McKinsey& Company , 2018, “The Future Of Jobs In The Middle East”.

قد تبدو الفروقات في إمكانات الأتمتة الفعلية بين الدول طفيفة نظراً لتباين نقاط انطلاقها من حيث التركيبة القطاعية والوظيفية، مع الأخذ في الحسبان أن العديد من التقنيات رقمية أكثر من كونها مادية، ووجود بعض الأدلة على زيادة سرعة انتشار واعتماد التكنولوجيا الجديدة في الاقتصاد العالمي وزيادة تغلغلها فيه .

تختلف درجة إمكانية الأتمتة اختلافاً كبيراً بين القطاعات، مما يثير الشكوك بشأن الاستدامة المستقبلية لمخططات بعض القطاعات لخلق فرص عمل، وتبدي القطاعات التي تعتمد على المهام الروتينية بشكل مكثف، مثل التصنيع والنقل والتخزين وقطاع المعلومات، إمكانية للأتمتة في المنطقة بنسبة تفوق 50%، بينما تظهر القطاعات التي تعتمد على التفاعل البشري والأنشطة والخدمات الإبداعية وغير الروتينية مثل الفنون والتسلية والترفيه والرعاية الصحية والتعليم، إمكانيات للأتمتة بمعدل ينخفض عن المتوسط أي بين (29 – 37)% (شكل 31).

شكل (31): الوظائف القابلة للأتمتة في منطقة الشرق الأوسط



Source: McKinsey& Company , 2018, “The Future Of Jobs In The Middle East”.

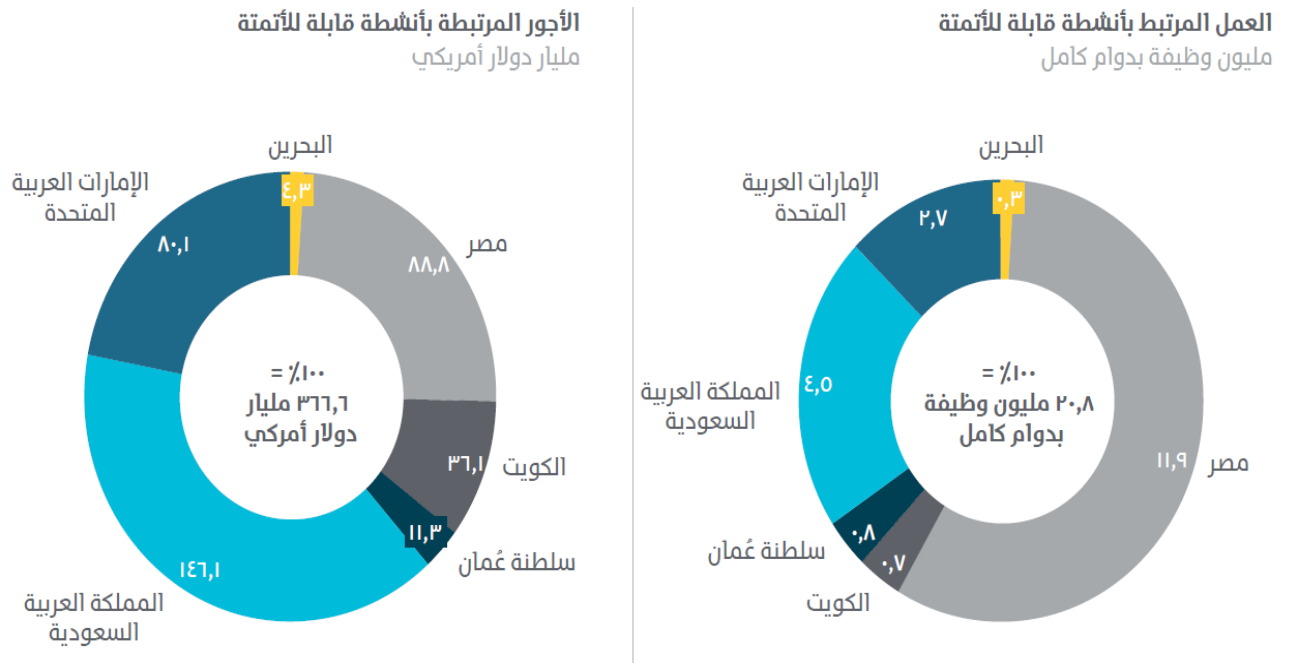
ويساعد هذا التباين على توضيح حقيقة أن الحصة الأكبر من إمكانات الأتمتة في المنطقة تتركز في مصر مقارنة ببعض الاقتصادات في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، ويعود ذلك إلى ضخامة حجم القوى العاملة المطلقة والنسبية فيها

ضمن قطاعي التصنيع أو الزراعة على سبيل المثال . وعند التدقيق في هذا التحليل القطاعي، نكتشف سبب اعتبار التطور الحالي لتكنولوجيا الأتمتة تهديداً للجهود السابقة والجارية في المنطقة لخلق فرص عمل مستقبلية في قطاعات كانت تولد سابقاً وظائف مستقرة نسبياً وذات أجور مناسبة، فالقطاعات مثل التصنيع، والخدمات اللوجستية، والمعلومات، وتجارة التجزئة، تظهر إمكانيات للأتمتة تفوق المعدل المتوسط أي في حدود 50% أو أكثر.

يقدر حجم إمكانات الأتمتة في الدول الست موضع الاهتمام بقيمة اقتصادية تبلغ نحو 366.6 مليار دولار أمريكي من الأجور و 20.8 مليون موظف بدوام كامل بأنشطة قابلة للأتمتة حالياً من الناحية التقنية ضمن العينة المأخوذة من دول منطقة الشرق الأوسط الست المختارة مجتمعة ، ويعد الحجم النسبي للقوى العاملة ومستويات الأجور الحالية العوامل الرئيسية لكيفية توزيع هذه القيمة الاقتصادية بين الدول. تشير نتائج التحليل إلى وجود نحو 11.9 مليون وظيفة بدوام كامل قابلة للأتمتة في مصر و4.5 مليون وظيفة قبلة للأتمتة في السعودية بأجور تعادل 88.8 مليار دولار و146.1مليار دولار لكل منهما على الترتيب (شكل 32).

إخلاء مسئولية

شكل (32): الأثر الاقتصادي المتوقع لأتمتة الوظائف في المملكة وبعض دول منطقة الشرق الاوسط

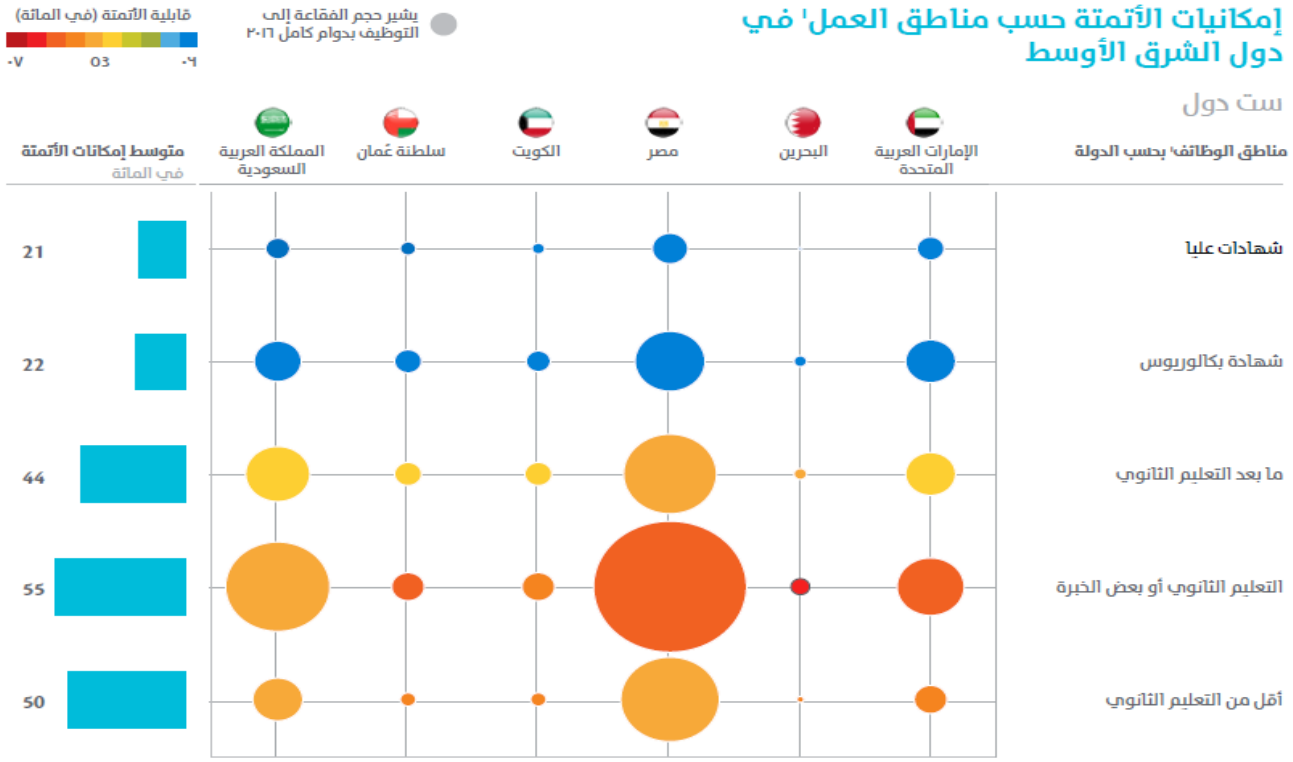


Source: McKinsey& Company , 2018, “The Future Of Jobs In The Middle East”.

وفيما يتعلق بأثر التطور الرقمي على الوظائف وفقاً للمستوى التعليمي لشاغلي الوظائف، تؤثر تكنولوجيا الأتمتة الموجودة حالياً في أغلب الأحيان على أنشطة العمل التي يؤديها موظفون يتمتعون بمستويات منخفضة ومتوسطة من التعليم والخبرة، وعلى الجانب الآخر، يصبح توزيع إمكانات الأتمتة حسب مستويات التعليم والخبرة أكثر تباعداً ويبلغ متوسط احتمال أتمتة وظائف القوى العاملة الحاصلة على تعليم ثانوي أو تتمتع ببعض الخبرة المهنية 55%، في حين

يبلغ متوسط احتمال أتمتة وظائف الحاصلين على مؤهل أدنى من التعليم الثانوي50%، ويندرج 57% من القوى العاملة في السعودية والامارات والبحرين ومصر والكويت وعمان ضمن الفئتين السابقتين. وفي هذا السياق يتضح أن شهادة التعليم العالي أو ما يعادلها من الخبرة المهنية أفضل ضمانة للحصول على وظيفة في سوق العمل المستقبلي، إذ ينخفض متوسط احتمال الأتمتة إلى 22% تقريباً بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة بكالوريوس أو دراسات عليا (شكل 33).

شكل (33): فرص أتمتة الوظائف في منطقة الشرق الأوسط حسب المؤهل العلمي



Source: McKinsey& Company , 2018, “The Future Of Jobs In The Middle East”.

▪ آليات تعزيز قدرة قوة العمل على التكيف مع التحول الرقمي:

لا تقتصر المنافع الاقتصادية لأتمتة الوظائف على التوفير المحتمل في تكاليف اليد العاملة أو الإنتاج، بل تشمل الفوائد الناتجة عن زيادة الجودة والكفاءة. ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسات الحكومية بإتباع سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز قدرة العمالة الوطنية على التعديل وتطوير مهاراتها لأداء مهام مختلفة في ضوء الآثار المتوقعة لعملية التحول الرقمي على سوق العمل.

تعد سياسات سوق العمل النشطة Active Labor Market Policies (ALMP) أحد أبرز الآليات المتعارف عليها لتنشيط سوق العمل، والتي يمكن الاعتماد عليها في المملكة لتعزيز قدرة العمالة الوطنية على التأهل لمتطلبات سوق العمل في

المستقبل مع التوجه نحو التحول الرقمي، وفيما يلي نتناول التعريف بهذه السياسات وأنواعها وأهدافها ونماذج ناجحة لتجارب الدول الأخرى في تطبيقها.

- **تعريف سياسات سوق العمل النشطة وأهدافها:**

هي عبارة عن مجموعة متنوعة من الآليات المتعارف عليها لتنشيط سوق العمل وتعزيز قدرة قوة العمل على المشاركة الاقتصادية والاندماج في سوق العمل بسلاسة، وعلى العكس من سياسات سوق العمل التي تستهدف توفير فرص عمل للمتعطلين Passive Labor Market Policies (PLMP) فلا تقتصر فئة المستهدفين بسياسات سوق العمل النشطة على المتعطلين عن العمل فقط بل تتضمن العاملين ممن يرغبون في الحصول على فرص عمل أفضل تناسب مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم وكذلك ممن يعملون بأقل من طاقتهم الانتاجية المثلى (Underemployed Individuals)[14].

تتشابه أهداف سياسات سوق العمل النشطة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة والنامية، تتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- **زيادة التشغيل:** تستهدف سياسات سوق العمل النشطة تعزيز معدلات التشغيل للعمالة وكسر حالة الجمود في سوق العمل وتنشيطه، وذلك من خلال: توفير الوظائف بشكل ماشر أو غير مباشر، مساعدة الباحثين عن العمل في العثور على فرص عمل تتناسب مع مهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى تنمية وتطوير مهارات قوة العمل بما يتسق مع متطلبات سوق العمل لتمكينهم من الاندماج في سوق العمل بسهولة ويسر.
- **تحقيق العدالة بين فئات المجتمع:** تستهدف سياسات سوق العمل النشطة تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص بين الفئات المختلفة في المجتمع، من خلال مساعدة الفئات المهمشة التي تواجه بعض التحديات التي تحول دون مشاركتها بشكل فعال في سوق العمل، وذلك من خلال: توفير حوافز أو دعم مالي لبعض الفئات لتشجيعها على المشاركة النشطة في قوة العمل، تنمية مهارات هذه الفئات وتوفير برامج للتدريب وتطوير المهارات لهم، مع إمكانية توفير حوافز مالية للقطاع الخاص مشروطة بتوظيف هذه الفئات. مع الأخذ في الاعتبار لأهمية مراعاة عدم المغالاة في تقديم الدعم والتحفيز لهذه الفئات المهمشة للعمل حتى لا تتكاسل عن البحث عن فرص العمل (Lock-in Effect) ولتجنب وجود منافسة غير عادلة قد تضر بفئات أخرى في المجتمع في حالة إحلال هذه الفئات محلها في بعض الوظائف نتيجة للدعم الذي يشجع القطاع الخاص على توظيف هذه الفئات المهمشة للحصول على الحوافز المالية من الدولة (Substitution Effect).
- **تعزيز قدرة العمالة على الانتقال إلى وظائف أفضل:** بحيث يتم تنمية مهارات قوة العمل بما يتسم مع نوعية المهارات المطلوبة في سوق العمل؛ بما يمكن الأفراد من الانتقال إلى وظائف أفضل وفي قطاعات جديدة تتسم بارتفاع معدل الأجر.

[14] International Labour Organization, "What Works: ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN".

- **الحد من الفقر:** تلعب سياسات سوق العمل النشطة دور حيوي في الحد من الفقر من خلال توفير فرص عمل وتعزيز قدرة العمالة على المشاركة النشطة في الحياة الاقتصادية وتوفير مصدر للدخل لهم؛ فضلاً عن إمكانية توفير حد أدنى من الدخل لهم مما يساهم في تحسين الأوضاع المعيشية وتخفيض معدلات الاعالة[15].

- **أنواع سياسات سوق العمل النشطة:**

توجد خمسة أنواع رئيسية لسياسات سوق العمل النشطة، وهي:

- **التدريب:** يعد التدريب لقوة العمل أحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد في تنمية قوة الأفراد على الحصول على فرص عمل مناسبة وتعزيز مسارهم الوظيفي وانتاجيتهم في المستقبل. عادة تستهدف برامج التدريب فئات معينة مثل الشباب والنساء لمساعدتهم على الانخراط بسهولة في سوق العمل أو تمكينهم من تنمية مهاراتهم للانتقال من وظيفة لأخرى من خلال التدريب على رأس العمل والتدريب خلال فترات البحث عن عمل آخر. من الجدير بالذكر أن برامج التدريب المهنية تستحوذ على وزن نسبي ملحوظ من إجمالي حجم الانفاق العام على برامج سياسات سوق العمل النشطة في الدول الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) . تتميز برامج التدريب بوجود أثر إيجابي معنوي لها في الأجل الطويل على مؤشرات التوظيف وإن كانت مرتفعة التكلفة.

- **الأشغال العامة (Public Works):** يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الأشغال العامة في محاولة توفير فرص عمل ومصدر للدخل للفئات المهمشة من خلال تمكينهم من العمل في المشروعات العامة أو التي يتم تنفيذها من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. تعد هذه البرامج بمثابة أداة فعالة لمكافحة الفقر وتحسين ظروف المعيشة وتوفير نوع من الحماية الاجتماعية للفئات المستهدفة في الدول المتقدمة وكذلك في الدول النامية والناشئة.

- **دعم التوظيف (Employment Subsidies):** من خلال توفير الدعم المالي بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تقديم حوافز للقطاع الخاص لتشجيعه على توظيف الفئات المستهدفة، حيث أن هذا الدعم يساهم في تخفيض تكلفة عنصر العمل وتشجيع منشآت القطاع الخاص على التوسع في توظيف هذه الفئات من العمالة لتخفيض تكاليفها التشغيلية. وعلى الجانب الآخر قد يتم تقديم دعم نقدي مشروط لبعض الفئات المستهدفة لتشجيعهم على العمل في مهن معينة مع توفير مقابل مادي معين من الدولة مشروط بالتحاقهم بالعمل لرفع الحد الأدنى من الدخل المناسب لهم لتشجيعهم للعمل. تقدم

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة وتعبر عن رأيها في الوقت الحالي إلا أنها لا تقدم أي تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو إلغائها دون إشعار مسبق

[15] Martin, J. P. 2014. "Activation and active labour market policies in OECD countries: Stylized facts and evidence on their effectiveness". (IZA Policy paper, No. 84). Bonn, Institute for the Study of Labor.

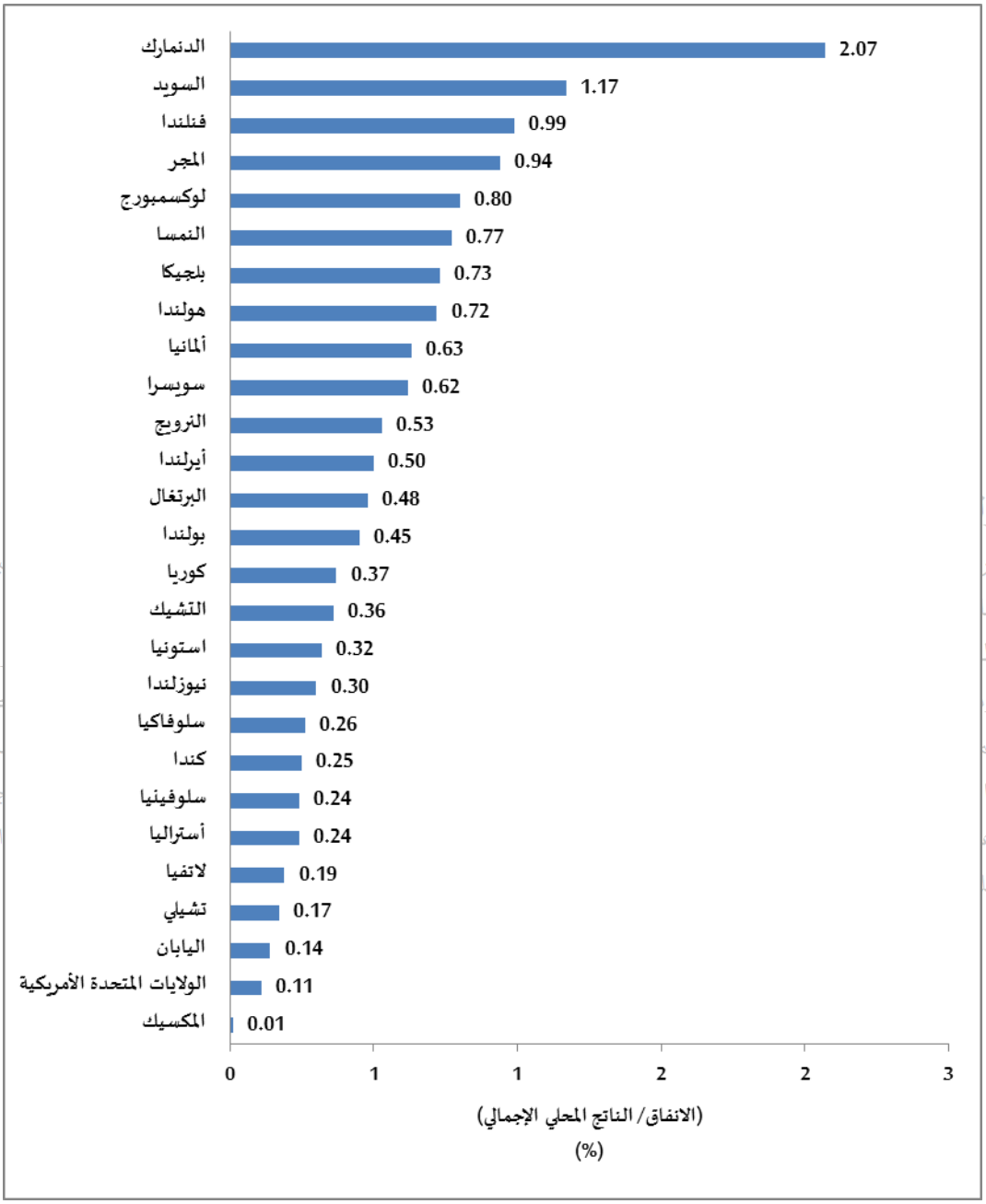
الدول الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إعانات/ دعم للتوظيف بشكل مؤقت كأداة للحماية الاجتماعية للفئات المهمشة خلال فترات تباطؤ الطلب الكلي وتراجع النمو الاقتصادي.

- **برامج التوظيف الذاتي (Self-employment Programmes)** : تقدم هذه البرامج الدعم المالي واللوجستي للفئات غير النشطة اقتصادياً لمساعدتهم على إنشاء مشروعات صغيرة ومتناهية الصغر وممارسة النشاط الاقتصادي والاسهام في دفع عجلة النمو والتشغيل. يظهر الأثر الايجابي لهذه البرامج في الأجلين المتوسط والطويل.

- **خدمات سوق العمل (labor Market Services)**: تنفذ هذه البرامج من خلال وجود جهة أو مؤسسة حكومية تتبع وزارة العمل تقوم بدور الوسيط بين منشآت الأعمال والباحثين عن فرص العمل لتمكينهم من الحصول على وظائف مناسبة، من خلال تقديم خدمات الارشاد المهني للباحثين عن العمل، والتدريب، والمساعدة في البحث عن وظيفة مناسبة وغيرها من الخدمات. تعمل هذه البرامج على تعزيز حركة التوظيف في الأجل القصير.

الشكل رقم (34) يوضح الترتيب النسبي للدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفقاً لحجم إنفاقها على سياسات سوق العمل النشطة في عام 2016م، حيث جاءت في المركز الأول الدنمارك وقد جاء بعدها كل من السويد وفنلندا والمجر، وإن كانت هذه الدول تتباين فيما بينها من حيث كيفية توزيع مخصصات الانفاق على الأنواع المختلفة للسياسات التي تندرج تحت مظلة سياسات تنشيط سوق العمل لديها كما يتضح من الجدول رقم (3).

شكل (34): حجم إنفاق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على سياسات سوق العمل النشطة في عام 2016م



Source: OECD Stat. (2019).

جدول (3): توزيع إنفاق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على سياسات سوق العمل النشطة في عام 2016م

الدولة	(حجم الانفاق/ الناتج المحلي الإجمالي) (%)					
	التعيين في الوظائف الحكومية الادارية	التدريب	حو افز للتوظيف	إعادة التأهيل والتشغيل	التوفير المباشر للوظائف	حو افز للشركات الناشئة
الولايات المتحدة الأمريكية	0.02	0.03	0.01	0.03	0.01	0
اليابان	0.06	0.01	0.06	0	0	0
تشيلي	0.03	0.09	0	0	0.05	0
لاتفيا	0.05	0.08	0.04	0	0.02	0
أستراليا	0.15	0.01	0.01	0.06	0.01	0
سلوفينيا	0.08	0.01	0.06	0	0.09	0
كندا	0.13	0.07	0.01	0.01	0.01	0
سلوفاكيا	0.05	0.01	0.12	0.04	0.02	0.01
نيوزلندا	0.15	0.1	0.01	0.03	0	0
استونيا	0.14	0.08	0.02	0.07	0	0.01
التشيك	0.12	0.01	0.07	0.11	0.06	0
كوريا	0.04	0.04	0.05	0.02	0.21	0.02
بولندا	0.08	0.01	0.12	0.17	0.02	0.05
البرتغال	0.06	0.2	0.16	0.01	0.04	0
إيرلندا	0.08	0.19	0.04	0.01	0.17	0
النرويج	0.15	0.12	0.11	0.15	0	0
سويسرا	0.11	0.19	0.08	0.24	0	0
ألمانيا	0.36	0.19	0.02	0.02	0.02	0.01
هولندا	0.24	0.07	0.04	0.36	0.02	0
بلجيكا	0.2	0.15	0.2	0.13	0.05	0
النمسا	0.18	0.45	0.05	0.02	0.06	0.01
لوكسمبورج	0.06	0.18	0.39	0	0.16	0
المجر	0.06	0.02	0.08	0	0.77	0.01
فنلندا	0.15	0.48	0.1	0.13	0.13	0.01
السويد	0.27	0.13	0.5	0.26	0	0.01
الدنمارك	0.41	0.53	0.25	0.88	0	0

Source: OECD Stat. (2019).

- **نماذج لتجارب الدول في تطبيق سياسات سوق العمل النشطة:**

- **التدريب:** يعد برنامج (PROCAL) (Programa de Capacitación Laboral) أحد أبرز برامج التدريب التي تندرج ضمن سياسات سوق العمل النشطة التي بدأ تطبيقها في الأوروغواي عام 1994م، بهدف تنمية مهارات المتعطلين عن العمل لتزويدهم بالمهارات اللازمة لتمكينهم من الاندماج في سوق العمل بسلاسة، وفي مرحلة لاحقة أصبح المستفيدون من هذا البرنامج لا يقتصرون فقط على المتعطلين بل أصبح يوفر برامج تدريبية للعاملين أيضاً لتعزيز تنافسيتهم في سوق العمل وتمكينهم من الحفاظ على وظائفهم والاستمرار في العمل. من الجدير بالذكر أن هذا البرنامج كان يستحوذ على أغلبية مخصصات الانفاق على سياسات سوق العمل النشطة في الأوروغواي خلال النصف الثاني من فترة التسعينيات كما بلغ عدد المستفيدين منه خلال الفترة (1997 – 2004)م نحو 45,318 فرد وبما يمثل 28% من إجمالي عدد المستفيدين من سياسات سوق العمل النشطة خلال تلك الفترة.

- **الأشغال العامة (Public Works):** فيما يلي نستعرض تجربتين رائدتين لكل من كولومبيا والهند في برامج الأشغال العامة:

✓ **برنامج Empleo en Acción :** تم تطبيق هذا البرنامج في كولومبيا خلال الفترة (2002- 2004)م بهدف تخفيف آثار الأزمة الاقتصادية التي عانت منها كولومبيا في أواخر التسعينيات، وذلك من خلال توفير فرص عمل مؤقتة من خلال أعمال الإنشاءات والصيانة للبنية التحتية كمصدر للدخل للفئات المهمشة من ذوي المهارات المنخفضة في المناطق ذات الدخل المنخفض في الدولة. لقد عمل البرنامج على توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية أجور العمالة المستفيدة منه والمواد الخام اللازمة للمشروعات العامة. لقد كانت هناك مجموعة شروط ينبغي توافرها في المستحقين للمشاركة في البرنامج تضمنت: أن يكون الفرد متعطل عن العمل، عمره يزيد عن 18 عام وغير مسجل في أي من البرامج الدراسية، ولقد حدد البرنامج حد أقصى للمقابل المالي للمستفيد يقدر بنحو 200 دولار أمريكي في الشهر ولفترة زمنية أقصاها 5 شهور، ولقد نجح هذا البرنامج في تمويل 3,724 مشروع.

✓ **برامج قانون ضمان العمالة الريفية الوطني (NREGA):** تعد برامج قانون ضمان العمالة الريفية الوطني في الهند National Rural Employment Guarantee Act (NREGA) من أبرز برامج الأشغال العامة ذاتية الاستهداف المتعارف عليها وكان لها أثر إيجابي في العمل على زيادة "الحد الأدنى من الأجور غير الرسمية بطريقة فعالة" ، وبالتالي الحد من عدم المساواة في الأجور. وهذا بدوره يمكن من تدرج الأجور وبالتالي يسمح بكسر فخ غير النظامية المتمثل في عدم تحريك الأجور المنخفضة لذوى المهارات المنخفضة. من الجدير بالذكر أن هذا البرنامج كان يضمن لكل أسرة ريفية مشاركة به عمل مقابل أجر لمدة 100 يوم مقابل تطوع الأفراد البالغين من الأسرة بالقيام ببعض الأعمال العامة اليدوية منخفضة المهارة، مع توفير إعانة بطالة للمتقدمين

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للاتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المتخصصين وخبراء في هذا المجال قبل اتخاذ أي قرار بشأن المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. الغرفة غير مسئولة عن أي أخطاء أو سهو فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الملاءمة أو الصلاحية للأغراض المحددة أو الأغراض العامة أو أي ضمان ضمني آخر فيما يتعلق بالمعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

للبرنامج في حالة عدم توفير عمل لهم خلال 15 يوم من تاريخ التقدم بطلب الانضمام للبرنامج. تشير الدراسات التطبيقية إلى أن هذا البرنامج قد نجح في تحسين ظروف المعيشة للأسر الريفية منخفضة الدخل من ذوي المهارات المنخفضة، كما أنه قد ساهم في تطوير مستوى البنية التحتية في المناطق الريفية، مع الحفاظ على البيئة والحد من هجرة المواطنين من الريف إلى الحضر بحثاً عن فرص العمل، بالإضافة إلى دور البرنامج في تمكين المرأة ومساعدتها في المشاركة في سوق العمل وتخفيض حجم فجوة الدخل بين الرجل والمرأة في المناطق الريفية[16].

- **دعم التوظيف (Employment Subsidies):** لقد بدأ تطبيق برنامج (Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego) (PNPE) في البرازيل منذ عام 2003م لتوفير حوافز لمنشآت القطاع الخاص لتوظيف الشباب ممن لم يسبق لهم العمل وتتراوح أعمارهم بين (16 – 24) عام ومسجل في إحدى مراحل التعليم الابتدائية أو الثانوية أو أحد برامج التدريب وبشرط أن يكون الشاب منتمياً إلى إحدى الأسر التي ينخفض دخل الفرد بها عن 50% من الحد الأدنى للأجور، مع اشتراط التزام المنشآت المستحقة للدعم المالي بالضوابط الواردة في نظام العمل بالبرازيل مع إضافة وتوفير فرص عمل جديدة للشباب بدون إحلالهم محل الفئات الأخرى وبشرط ألا يتجاوز عدد العاملين المعينين في المنشأة في إطار هذا البرنامج عن 20% من إجمالي عدد العاملين بها.

- **برامج التوظيف الذاتي وتشجيع إنشاء المشروعات متناهية الصغر:** لقد بدأ تطبيق برنامج (MEP) (Microemprendimientos Productivos) لتشجيع إنشاء المشروعات متناهية الصغر في الأرجنتين منذ عام 2004م ليحل محل برنامج (Plan Jefes) الذي كان يوفر المدفوعات التحويلية النقدية بعد الأزمة الاقتصادية التي بدأت عام 2001م، لقد كان الهدف الرئيسي لبرنامج (MEP) تشجيع المشاركين به من إنشاء مشروعات متناهية الصغر من خلال: توفير منح عينية لتمويل شراء الآلات والمعدات ومستلزمات الانتاج من المواد الخام لفترة زمنية تصل إلى 6 شهور، وذلك من خلال قيام المؤسسات الحكومية المسؤولة بشراء الآلات والمعدات والمواد الخام نيابة عن رواد الأعمال، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني والخدمات الاستشارية لرواد الأعمال من خلال الزيارات الميدانية لهم وتقديم استشارات في النواحي المالية والإدارية والفنية وفقاً لطبيعة القطاع الذي تعمل به المنشأة.

- **خدمات سوق العمل (labor Market Services):** لقد تم تطبيق نظام (The Red CIL – ProEmpleo) في جمهورية بيرو منذ عام 1996م كنظام لامركزي لتعزيز كفاءة سوق العمل من خلال تقديم الخدمات الوسيطة لتمكين الباحثين عن العمل من الحصول على وظائف تتناسب مع مهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية، يتم تطبيق هذا البرنامج بإدارة وزارة العمل ولكن يعاونها في التنفيذ المحليات ومؤسسات المجتمع المدني، من الجدير بالذكر أنه في عام 2006م نجح هذا البرنامج في توفير عدد 23,642 وظيفة للباحثين عن عمل

[16] Drèze, J. and Khera, R. (2009). "The Battle for Employment Guarantee". Frontline, 26(1), 3–16.

وبما يمثل 28% من عدد المسجلين في هذا البرنامج في هذا العام وقد شغلوا 68% من إجمالي عدد الوظائف الشاغرة التي تم الإعلان عنها؛ وبالتالي فقد لعب هذا البرنامج دور حيوي في توصيل الباحثين عن العمل بمنشآت الأعمال.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

النتائج:

فيما يلي أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- تنقسم العوامل التي تدفع الشركات للتحول للقطاع الرقمي إلى نوعين وهما محفزات داخلية ودوافع خارجية، وهي:
  - تتمثل المحفزات الداخلية في: مواجهة التحديات المتمثلة في تراجع حجم المبيعات والأرباح من المنتجات الرئيسية لديها، مع تعزيز العائد الاقتصادي على المنشأة والعاملين بها من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بحيث يمكن للعاملين بالمنشأة التعامل بشكل أكثر فعالية وكفاءة مع العملاء، مع تلبية رغبة العاملين في توفير بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا الرقمية وتتيح فرص للعمل عن بعد بساعات عمل أكثر مرونة، فضلاً عن دور التقنيات الرقمية في تعزيز فرص النمو والتوسع لنشاط المنشأة وتحسين مؤشرات الانتاجية للعاملين بها وقوتها التنافسية في السوق؛ مما ينعكس بالتأكيد على مؤشرات الربحية لديها بشكل إيجابي.
  - تتمثل الدوافع الخارجية في: التطور الرقمي وظهور التكنولوجيا الحديثة التي تمثل ضغوطاً خارجية على منشآت الأعمال للتحول الرقمي خاصة في ضوء السرعة الهائلة للتطور التكنولوجي وأثرها على السوق والصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد؛ ففي ضوء التكنولوجيا الرقمية الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي لا تقتصر توقعات العملاء من منشآت الأعمال على مجرد الاستجابة للطلب وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم بل وتوقع احتياجاتهم المستقبلية والعمل على توفيرها مسبقاً، والمنافسة وسلوك المحاكاة في اتباع المنشآت لاستراتيجيات للتحول الرقمي سعياً منها للحافظ على قوتها التنافسية في السوق حتى لا تتأثر مع تحول منشآت مماثلة لها لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أعمالها، كما تعد الشركات الناشئة التي تعتمد على تعزيز قوتها التنافسية من خلال ابتكار أدوات جديدة لممارسة الأعمال أحد أهم الدوافع الخارجية لتحفيز الشركات الكبرى للتحول الرقمي.
- تتكون عملية التحول الرقمي من ستة مراحل أساسية وهي: إطلاق مبادرة التحول، صياغة الفكرة، التقييم، تعزيز المشاركة الجماعية، التنفيذ، وتعزيز الاستدامة.
- تنقسم أنماط التحول الرقمي لدى منشآت الأعمال إلى نوعين وفقاً لحجم التحول وسرعته، وهما تحول مبدئي وتحول موسع، بحيث يصنف كل من الاستغلال الداخلي والتكامل الداخلي باعتبارهما من أنواع التحول الرقمي المبدئي لدى منشآت الأعمال ، بينما تصنف إعادة هندسة عمليات الأعمال وإعادة تصميم شبكة الأعمال و إعادة تعريف نطاق الأعمال باعتبارها من أنماط التحول الموسع لمنشآت الأعمال لاستخدام التقنيات الرقمية في أعمالها التي يصاحبها العديد من المنافع والآثار الإيجابية التي تنعكس على أداء المنشأة ولكنها تتطلب حدوث تغيرات جوهرية لديها على العديد من الأصعدة.
- يتطلب نجاح عملية التحول الرقمي لدى المنشآت توافر مجموعة من المقومات الرئيسية وهي: تنمية الوعي بالحاجة إلى التغيير، تكوين فريق عمل متميز لتولي المهام الخاصة بعملية التحول للمنشأة، وجود رؤية لدى المنشأة، تنمية الوعي

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإفادة مما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية ... أخذ المشورة ... الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان ... فيما يتعلق بالتمام او الكمال أو الدقة أو الموثوقية او الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناء على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

لدى العاملين بالمنشأة برؤيتها واستراتيجياتها المستقبلية، تمكين العاملين بالمنشأة لتحقيق رؤيتها، وجود أهداف قصيرة الأجل لدى المنشأة، التغيير على نطاق واسع، واستخدام منهجيات جديدة والتأكيد على ثقافة تقبل التغيير.

- لقد جاءت المملكة في المرتبة الـ 42 في المؤشر العالمي للتنافسية الرقمية في عام 2018م مقارنة بالمرتبة الـ 36 في عام 2017م؛ مما يتطلب المزيد من الجهود للإسراع بخطى عملية التحول الرقمي في ضوء ما تستهدفه رؤية 2030، فهناك حاجة للمزيد من الجهود لتعزيز المكون التكنولوجي لعملية التحول الرقمي بما يتضمنه من رأس المال والإطار التنظيمي والتقنيات الرقمية، حيث أن المملكة قد جاءت في المركز الـ 50 في القسم الخاص بالتكنولوجيا.
- لقد سجل متوسط معدل النمو السنوي في عدد العمالة لدى القطاع الخاص في المملكة خلال الفترة (2008-2017)م نحو 10.4% للعمالة الوطنية في مقابل 5.3% للعاملين من غير السعوديون، كما سجل المتوسط العام لمعدل النمو السنوي في عدد العاملين لدى القطاع الخاص بالمملكة خلال نفس الفترة نحو 5.9%.
- لقد سجل متوسط معدل البطالة في المملكة خلال الفترة (2009-2018)م نحو 5.7%، وقد سجل متوسط معدل البطالة بين السعوديون خلال نفس الفترة نحو 11.8%، بينما بلغ متوسط معدل البطالة بين غير السعوديون نحو 0.5%، كما جاءت المنطقة الشرقية في المركز الأول بين مناطق المملكة في الربع الرابع من عام 2018م نظراً لارتفاع معدل التشغيل بها حيث سجل معدل البطالة بها 3.4%.
- يوجد درجة من عدم التماثل في التوزيع الجغرافي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص حسب المناطق المختلفة بالمملكة، فلقد جاءت الرياض في المركز الأول بين مناطق المملكة من حيث عدد طالبي العمل لدى منشآت القطاع الخاص بها في عام 2017م وذلك بواقع 114.4 ألف فرد، بينما جاءت كل من مكة المكرمة والمنطقة الشرقية في المركزين الثاني والثالث على الترتيب، حيث بلغ عدد طالبي العمل لدى القطاع الخاص بهما نحو 113.9 ألف و83.7 ألف عامل لكل منهما على الترتيب. كما يتفاوت التوزيع النسبي لطالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة حسب المؤهل العلمي فقد مثل الحاصلون على المؤهل الثانوي الأغلبية من نسبة طالبي العمل في عام 2017م حيث بلغت نسبتهم 36.2% من إجمالي عدد طالبي العمل لدى القطاع الخاص في المملكة.
- تتركز العمالة الوطنية لدى القطاع الخاص في المملكة في بعض الأنشطة الاقتصادية بشكل ملحوظ؛ حيث مثلت العمالة الوطنية في عام 2017م نحو 81.2% و80% و49.5 % من إجمالي العاملين لدى منشآت القطاع الخاص في أنشطة "الكهرباء والغاز والمياه" و"المناجم واستخراج البترول والغاز والمحاجر" و"المال و التأمين وخدمات العقارات" على الترتيب، كذلك يوجد تركز للعمالة الوطنية في بعض المهن؛ حيث بلغ نصيب العمالة الوطنية في عام 2017م نحو 90.3% و 88.3% و69.6% من إجمالي العاملين في "المهن الكتابية" و"مهن القوات المسلحة والأمن والعمال الجدد ومهن أخرى" و"المديرون ومديرو الأعمال" على الترتيب.
- يقدر إجمالي حجم إمكانات أتمتة الوظائف في كل من السعودية والامارات والبحرين ومصر والكويت وعمان بقيمة اقتصادية تبلغ نحو 366.6 مليار دولار أمريكي من الأجور و 20.8 مليون موظف بدوام كامل بأنشطة قابلة للأتمتة حالياً من الناحية التقنية، ويعد الحجم النسبي للقوى العاملة ومستويات الأجور الحالية العوامل الرئيسية لكيفية توزيع هذه القيمة الاقتصادية بين الدول. تشير نتائج تقرير معهد ماكينزي العالمي للتحليل إلى وجود نحو 11.9 مليون وظيفة بدوام

كامل قابلة للأتمتة في مصر و4.5 مليون وظيفة قبلة للأتمتة في السعودية بأجور تعادل 88.8 مليار دولار و146.1 ميار دولار لكل منهما على الترتيب.

- تؤثر تكنولوجيا الأتمتة الموجودة حالياً، في أغلب الأحيان، على أنشطة العمل التي يؤديها موظفون يتمتعون بمستويات منخفضة ومتوسطة من التعليم والخبرة، وعلى الجانب الآخر، يصبح توزيع إمكانات الأتمتة حسب مستويات التعليم والخبرة أكثر تباعداً ويبلغ متوسط احتمال أتمتة وظائف القوى العاملة الحاصلة على تعليم ثانوي أو تتمتع ببعض الخبرة المهنية 55%، في حين يبلغ متوسط احتمال أتمتة وظائف الحاصلين على مؤهل أدنى من التعليم الثانوي50% ، ويندرج 57% من القوى العاملة في السعودية والامارات والبحرين ومصر والكويت وعمان ضمن الفئتين السابقتين. وفي هذا السياق يتضح أن شهادة التعليم العالي أو ما يعادلها من الخبرة المهنية أفضل ضمانة للحصول على وظيفة في سوق العمل المستقبلي، إذ ينخفض متوسط احتمال الأتمتة إلى 22% تقريباً بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة بكالوريوس أو دراسات عليا.

- من الضروري إتباع سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز قدرة العمالة الوطنية على التعديل وتطوير مهاراتها لأداء مهام مختلفة في ضوء الآثار المتوقعة لعملية التحول الرقمي على سوق العمل، حيث تعد سياسات سوق العمل النشطة Active Labor Market Policies (ALMP) أحد أبرز الآليات المتعارف عليها لتنشيط سوق العمل، والتي يمكن الاعتماد عليها في المملكة لتعزيز قدرة العمالة الوطنية على التأهل لمتطلبات سوق العمل في المستقبل مع التوجه نحو التحول الرقمي.

إخلاء مسئولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين عليها للبيانات المتاحة من [illegible] أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

التوصيات:

فيما يلي بعض الآليات المقترحة لتعزيز الآثار الايجابية لعملية التحول الرقمي على المستوى الاقتصادي الكلي:

- الاهتمام بجمع البيانات والمعلومات والاحصائيات عن الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية؛ مما يساهم في متابعة مراحل التطور وتقييم الأداء، للتمكن من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتنشيط سوق العمل وتقييم أثرها على السوق بشكل دوري.
- اتخاذ المزيد من الإجراءات التي تساهم في تحسين مناخ ممارسة الأعمال لتشجيع الاستثمار الخاص؛ مما يساهم في تشجيع الاستثمارات الوطنية واجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مشروعات جديدة تساهم في توفير فرص عمل.
- استخدام سياسات سوق العمل النشطة لتعزيز قدرة العمالة الوطنية على التكيف وتطوير مهاراتها بما يناسب متطلبات سوق العمل في المستقبل لأداء مهام مختلفة في ضوء الآثار المتوقعة لعملية التحول الرقمي على سوق العمل، وذلك من خلال الاستشارات المهنية والمساعدة في البحث عن عمل، دعم الأجور للفئات المهمشة وإعادة التدريب والتأهيل وبرامج الأشغال العامة.
- اختيار المزيج المناسب لسياسات سوق العمل النشطة بما يتناسب مع خصائص سوق العمل والاقتصاد الكلي وتحليل التكلفة والعائد لها في ضوء مدى توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج المختلفة.
- الاهتمام بتطوير التعليم باعتباره استثمار طويل الأجل لتنمية رأس المال البشري الذي يمثل المحرك الأساسي لعجلة النمو الاقتصادي، بحيث يتم تزويد قوة العمل بالمهارات اللازمة لتمكينها من الاندماج في سوق العمل بسهولة في المستقبل.
- مراعاة اعتماد مدى فعالية برامج سياسات سوق العمل النشطة على نوعية البرنامج ونطاقه والفئة المستهدفة ومدى اتساقه مع السياسات الاقتصادية الكلية.
- تعد قيمة التحويلات النقدية أو مستويات الأجور التي قد تقدمها الدولة للعاطلين عن العمل في إطار بعض برامج التدريب أو الأشغال العامة التي تندرج تحت سياسات سوق العمل النشطة أمر محوري في تحديد الأثر النهائي لهذه السياسات على معدل البطالة، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المقابل المادي في هذه الحالة أقل من معدلات الأجور السائدة في سوق العمل وأن تكون فرص العمل بدوام جزئي ولفترة زمنية مؤقتة باعتبارها مجرد آلية لتوفير نوع من الحماية الاجتماعية ومصدر للدخل للمتعطلين عن العمل لحين حصولهم على وظائف أخرى؛ وبالتالي في هذه الحالة يوجد حافز للمشاركين في هذه البرامج للبحث عن عمل بدلاً من التكاسل في حالة توفير هذه البرامج أجور مرتفعة لهم ولفترات زمنية طويلة.
- تتسم برامج سياسات سوق العمل النشطة بتناقص الغلة إلى الحجم (Decreasing Returns to Scale)، بحيث يتناقص العائد من البرنامج مع زيادة حجم البرنامج واتسع نطاقه ليشمل عدد كبير جداً من المستفيدين، وبالتالي فلابد من الاعتماد على أسلوب الاستهداف لفئات وشرائح محددة من المستحقين من أفراد المجتمع لزيادة فعالية البرنامج في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

- تكثيف جهود البرامج التي تستهدف تعزيز ريادة الأعمال التقنية وذلك مثل برنامج "بادر" لحاضنات التقنية، بحيث يتم نشر الوعي بين مختلف الجهات لضمان تبني المجتمع السعودي لمفهوم ريادة الأعمال التقنية وتحفيز ثقافة الريادة في المجتمع والتعريف بالدور الذي تلعبه التقنية المبتكرة في نمو المجتمعات المتقدمة، بالإضافة إلى تطوير وصقل مهارات رواد الأعمال من خلال توفير خدمات استشارية وتوجيهية في التسويق والتخطيط والتمويل والإدارة والاستشارات القانونية بالتعاون مع مؤسسات تعليمية محلية وعالمية للمساهمة في إنشاء مشاريع تجارية ناجحة.
- تذليل التحديات التمويلية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتتمكن من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة؛ مما يساهم في التحول الرقمي للمجتمع بشكل سلس حيث أن هذه المنشآت تمثل الأغلبية العظمى من منشآت الأعمال في المملكة، وذلك من خلال:

➢ تشجيع استثمار الشركات الكبرى في صناديق رأس المال الجريء، حيث أنها تعد أحد قنوات التمويل التي تعتمد على المشاركة في مشروع ما وتحمل المخاطرة وتوفير تمويل بدون ضمانات لبعض المشروعات التي قد تجد صعوبة في تقديم ضمانات والحصول على التمويل من البنوك التجارية ومن هذه المشروعات على سبيل المثال مشروعات التقنية والتطبيقات الحديثة بشرط أن تكون فرص النجاح عالية جداً نظراً للإقبال على قطاع التقنية عموماً، وارتفاع الطلب على التطبيقات محلياً لاعتبارات وتحولات اجتماعية واقتصادية متسارعة وواضحة. يمكن للشركات الكبرى الاستثمار في الشركات الناشئة من خلال صناديق رأس المال الجريء التي لديها الكفاءات البشرية والوقت والمقدرة على تقييم كل شركة ناشئة على حدة ومتابعة أدائها.

➢ وجود أدوات تمويلية جديدة مثل التمويل الجماعي Crowdfunding ، بحيث يتم تمويل المشاريع عن طريق جمع الأموال من عدد كبير من الأفراد من خلال منصات رقمية مرخصة، تتضمن هذه العملية ثلاثة أطراف مشاركة في التمويل الجماعي سواء كان بحقوق الملكية أو القروض الاستثمارية وهي: الشركات التي ترغب في جمع الأموال ومنصة التمويل الجماعي نفسها والمجموعة المهتمة بتوفير الأموال. في هذا النوع من التمويل يكون للممول نسبة من ملكية المشروع وأرباح مقابل الحصة الممولة وفي حالة الإقراض بالتضامن أو إقراض النظراء يقدم الممول القروض للمقترضين ويتوقع سدادها مع فائدة أو زيادة متفق عليها في منصة التمويل الجماعي المعنية. يمكن في هذا الصدد الاستفادة من تجربة دولة الامارات في هذا المجال، فقد أطلقت سلطة دبي للخدمات المالية إطار عمل تنظيمي خاص بمنصات التمويل الجماعي للقروض ومنصات التمويل الجماعي للاستثمار. ويعد إطار العمل هذا الأول من نوعه في دول مجلس التعاون الخليجي، ويشكل جزءاً من إطار العمل الذي وضعته سلطة دبي لصنع نظام ملائم للابتكار وزيادة مصادر رؤوس الأموال لدعم قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة. من أمثلة منصات التمويل الجماعي في دولة الإمارات بيهايف ويوريكا ودورايز.

ومن الجدير بالذكر أن منصة "بيهايف" منذ تأسيسها في الإمارات قد شهدت تسجيل أكثر من 3500 مستثمر وتجاوز حجم التمويل الذي قدمته 44 مليون درهم لحوالي 100 منشأة صغيرة ومتوسطة في الدولة، بحيث تستفيد المنشآت التي تستخدم هذه المنصة من تحقيق وفورات في التكاليف التمويلية تتراوح بين (25-30)% مقارنة بالتمويل التقليدي، بينما يحصل المستثمرون على أقساط شهرية تحول إلى حساباتهم مع عوائد سنوية جذابة بمعل يبلغ متوسطه 12%.

- الاهتمام بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية، مع إفساح المجال للقطاع الخاص للدخول في هذا القطاع وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص للاستثمار في تقنيات النطاق العريض في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية بالشراكة مع القطاع الخاص، وذلك للوصول إلى ما تستهدفه رؤية 2030 بنسبة تغطية تتجاوز 90% من المنازل بالمدن ذات الكثافة السكانية العالية و66% بالمناطق الأخرى.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

المراجع:

المراجع العربية:

- الموقع الإلكتروني لوحدة التحول الرقمي.
- الهيئة العامة للإحصاء، نشرة سوق العمل، الربع الرابع لعام 2018م.
- مؤسسة النقد العربي السعودي، الاحصاءات السنوية لعام 2018م.
- وزارة العمل، الكتاب الاحصائي السنوي (2016م).

المراجع الانجليزية:

- Andriole, S.J., 2017. “Five Myths About Digital Transformation”. MIT Sloan Management Review, 58(3), pp.20–22.
- BDO, BUILDING TOMORROW’S BUSINESS: Pioneering Digital Transformation in 2019, BDO’S 2019 Middle Market Digital Transformation.
- Beldi, A., Che, W. & Dey, P.K., 2010. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. International Journal of Project Management, 28, pp.339–351.
- Drèze, J. and Khera, R. (2009). “The Battle for Employment Guarantee”. Frontline, 26(1), 3–16.
- Gouillart, F. & Kelly, J., 1995, “ Transforming the Organization”. McGraw-Hill: Maidenhead. Johnson.
- Hess, T. et al., 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), pp.123–139.
- IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018.
- International Labour Organization, “What Works: ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN”.
- Ismail, M., et al, 2017, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”. Working Paper, University of Cambridge, Cambridge Service Alliance.
- Kaufman, I. & Horton, C., 2015. Digital Transformation: Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. The European Financial Review (December–January), pp.63–67.
- Kotter, J.P., 1997. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review (February), pp.18–23.

- Martin, J. P. 2014. “Activation and active labour market policies in OECD countries: Stylized facts and evidence on their effectiveness”. (IZA Policy paper, No. 84). Bonn, Institute for the Study of Labor.
- McKinsey& Company , 2018, “The Future Of Jobs In The Middle East”.
- OECD Stat. (2019).
- Von Leipzig, T. et al., 2017. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing, 8(2017), pp.517–524.
- Westerman, G. et al., 2011. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. Capgemini Consulting & MIT Sloan Management, pp.1–68.

إخلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات. ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.