



مجموعة الأغـر
Al-Aghar Group

تقرير مستقبل الوظائف والعمل في المملكة العربية السعودية

فبراير 2019
جمادى الآخرة 1440

المحتويات

5	مقدمة
7	بنية الدراسة
8	الجزء الأول: ما هو مستقبل العمل؟
8	فهم مستقبل العمل
9	العوامل المؤثرة على مستقبل العمل
9	القضايا الرئيسية التي تؤثر على سوق العمل
14	مستقبل سوق العمل في السعودية
16	تحديات ستواجهها المملكة للتكيف مع مستقبل العمل
19	الملخص
20	الجزء الثاني: نتائج مسح " مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية" – تقرير أولي
21	أ. نتائج الدراسة: آراء الطلاب
21	(1) أهداف الطلاب والوظائف التي يرغبون بها.
22	(2) ما الذي يركّز عليه الطلاب أثناء بحثهم عن عمل؟
23	(3) أبرز عوائق التوظيف من وجهة نظر الطلاب
24	(4) كيف ينظر الطلاب إلى نظامهم التعليمي؟
24	(5) المهارات التي يريد الطلاب دراستها في الجامعات
25	(6) كيف ينظر الطلاب لمستقبل المملكة بشكل عام؟
25	(7) وظائف المستقبل: كيف ينظر الطلاب على المستوى العالمي؟
26	(8) كيف ينظر الطلاب إلى مستقبل العمل في المملكة؟
26	نقاط الضعف في سوق العمل السعودي
26	نقاط القوة في سوق العمل السعودي
26	(9) العوامل المؤثرة على مستقبل العمل في المملكة من وجهة نظر الطلاب



28	10) الأحداث المتوقعة التي تواجه مستقبل العمل في السعودية
28	ملخص وجهة نظر الطلاب حول مستقبل العمل في السعودية
29	ب. نتائج الدراسة: وجهة نظر قادة الأعمال والعاملين في التعليم
29	أ) العاملون في التعليم
29	ب) قادة الأعمال
29	رأيهم عن مستقبل سوق العمل السعودي
29	رأيهم عن الطلاب
30	خصائص مستقبل العمل في المملكة
30	تحديات مستقبل العمل في المملكة
31	وجهة نظر قادة الأعمال حول مستوى استعداد ذوي العلاقة
31	توصيات قادة الأعمال
33	ملخص نتائج الدراسة (البحث)
34	الجزء الثالث: ماذا يجب على المملكة عمله بخصوص مستقبل العمل؟
34	- خطة عملية
34	مقدمة
37	الاستفادة من تجارب الدول الأخرى
39	الاستراتيجية العامة
40	أ. القيام بعمل تجربة تشمل عدة سيناريوهات
40	ب. عمل مسح شامل لاستطلاع آراء ذوي العلاقة
41	ج. تحديد المهارات المطلوبة لمستقبل العمل
42	الملخص
43	1) التعليم
43	1,1 إصلاح التعليم
43	1,2 التعليم لابد أن يخرج خارج الإطار التقليدي





44	(2) تحديد المهارات المطلوبة في مستقبل العمل
44	2,1 التعلّم لمواكبة التغيير
44	2,2 المهارات التي يزيد الطلب عليها
45	2,3 نشر ثقافة التعلّم بين شباب المملكة العربية السعودية
45	2,4 تقبّل التغيير والاستفادة من التقنية الحديثة
46	2,5 مساعدة الشباب في البحث عن شغفهم
47	التوصيات: رسائل لصناع القرار بخصوص مستقبل العمل



المُلخَص

خلفية الدراسة، ونتائجها وطريقة عملها، تم تلخيصها في الرسم البياني التالي.



مستقبل العمل

نموذج التخطيط الإستراتيجي

العوامل المؤثرة على مستقبل

التغيّر في قوى العمل العالمية

الفجوة المتزايدة بين الدول النامية والدول المتطورة من الممكن أن يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية، وانحسار الطبقة المتوسطة

التحضر السريع

- أجور أعلى، فرص تطوّر أعلى
- المدن الكبيرة = خالقة للوظائف
- تحتاج إلى إدارة جيدة

أتمتة الوظائف

التغيّر في المسؤوليات، أهمية أكبر لـ: مهارات التواصل والمهارات الاجتماعية، التحليل المنطقي، الإبداع

التقدم التكنولوجي

الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، البيانات الضخمة، تعلم الآلة، البلوكتشين، إنترنت الأشياء، الواقع الافتراضي

الديموغرافية

ارتفاع متوسط الأعمار
تزايد الإحتياج إلى موظفين ذوي مهارة.
تدريب وفق مستوى مهارات الموظفين مهم لسد الحاجة

العولمة

- تزايد التواصل بين الشعوب.
- تزايد التجارة.
- مشاركة الثقافات والأفكار.

تزايد تغير المناخ وقلة المياه

- نوعية الوظائف المتاحة.
- جاذبية القطاع
- المواقع المتاحة

انحسار الموارد الطبيعية

مقابل الموارد المتجددة التي ستخلق المزيد من الفرص، لكن بعض الوظائف ستختفي أيضاً

نتائج الدراسة

آراء الطلاب

- مجال الوظيفة المفضل: إدارة الأعمال أو علوم الحاسب.
- وظيفة جاذبة بدوام كامل.
- أكبر عوائق التوظيف: عدم الحصول على التدريب والتوجيه الكافي.
- حالة عدم اليقين من وضع الإقتصاد تؤدي إلى التوجه نحو العمل المسفل.
- أغلب الطلاب يرون أن النظام التعليمي الحالي لايساعدهم في الحصول على وظائفهم - التي يريدونها.
- المهارات المطلوبة: مهارات التواصل، التكيف، أساسيات الكمبيوتر، الذكاء التحليلي.
- مستقبل العمل في المملكة يتطلب اللغة الإنجليزية والتغير في طبيعة الوظائف.
- الكثير يتوقعون تغيّر الوظائف ، لكن ليس لديهم الوعي الكافي بطبيعة مستقبل العمل.

آراء مسؤولي التعليم

- من سيأقلم مع مستقبل العمل هم الشباب المرن الذي يعمل بجد.
- مايعيق تهيئة الطلاب لسوق العمل هو عدم الاعتماد الطرق الحديثة في التعليم، ومناهج العلوم والكمبيوتر .
- ليسوا على وعي كامل بما يجب أن يتم عمله لتحديث النظام التعليم وتطويره ليتكيف مع تغيرات مستقبل العمل.

آراء قادة الأعمال

- الأغلبية من قادة الأعمال ليس لديهم تصور واضح لمستقبل العمل
- سبب تفضيل الشباب السعودي للقطاع العام على الخاص هو غياب الرغبة .
- توقعات لتغير في المهارات المطلوبة في سوق العمل ، لذا هناك حاجة لتغيير النظام التعليمي.
- القطاع الخاص يجب أن يساعد الحكومة في تطبيق خطط التطوير.
- الجامعات يجب أن تطبق برامج لتدريب الطلاب خلال فترة الدراسة.

التوصيات

تطوير النظام التعليمي

- تهيئة الطلاب بالمهارات المناسبة لمستقبل العمل.
- توعية الطلاب بما يجب عليهم فعله للتكيف مع مستقبل العمل.

تهيئة بيئة العمل

- تدريب الموظفين ليكونوا مستعدين لمستقبل العمل.
- القطاع العام:
- أن يكون نموذج في التطوير المستمر وتطبيق الفنيات الجديدة.
- القطاع الخاص:
- تطوير البنى التحتية من أجل استعداد أفضل لمستقبل العمل.
- تهيئة وتدريب الموظفين لمستقبل العمل.

تهيئة أدوات التغيير

- التوعية بالمتغيرات القادمة.
- مساعدة القطاع الخاص في تطبيق الأتمتة (من أجل التكيف مع التطورات العالمية) .
- تطوير النظام التعليمي.

"ثروتنا الأولى التي لا تعادلها ثروة مهما بلغت: شعب طموح، معظمه من الشباب، هو فخر بلادنا
و ضمان مستقبلها بعون الله"

(الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، عرض رؤية 2030)

مقدمة

هذا التقرير مقدّم من مجموعة الأغر لدراسة موضوع مستقبل العمل، وتحديد مدى استعداد المملكة العربية السعودية له. لقد بنيت هذه الوثيقة اعتماداً على خلاصة عدد من التقارير والمؤلفات حول موضوع مستقبل العمل، ومن ثم قمنا بدراسة ميدانية مع ذوي العلاقة لمعرفة الوضع الحالي للمملكة العربية السعودية وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

من خلال الدراسة تبين أن أهم ثلاثة عوامل تؤثر على سوق العمل وبالتالي على جودة ومتطلبات الوظائف المستقبلية هي: (التغيّر في القوى العاملة، تقدّم التقنية، والعولمة). تستعد المملكة العربية السعودية – التي جاءت في المرتبة الـ 13 لأغنى دول العالم لعام 2017م (بناءً على ترتيب furture.com) – بشكل جيّد للمنافسة على المسرح الاقتصادي بمواردها الهائلة واستثمارها في الابتكارات.

يعتمد استمرار السعودية في التقدم وتحقيق رؤية 2030 على تحقّق عامل رئيسي واحد: **القوى العاملة المستعدة والمهيأة للتكيّف مع التحوّل في الوظائف والمهارات التي تشكّل مستقبل العمل**، وجزء كبير من هذا يعتمد على مدى استعداد طلابنا للتغيرات المستقبلية. لهذا السبب، في شهر يونيو من عام 2018م، أجرت مجموعة الأغّر دراسة بحثية تضمّنت بحثاً مكتوباً (تحليل 15 بحث) وبحثاً نوعي (13 جلسة نقاش) وبحث كمي (113 مقابلة وجهاً لوجه). تضمّنت العيّنة طلاباً جامعيين، وأساتذة جامعيين، إداريين تربويين، القطاع الخاص، بالإضافة إلى عدد من ذوي العلاقة. رغم أن الدراسة تعطي الدولة وصّان القرار رؤى ثمينة، ومعلومات لم تكن متاحة من قبل حول استعداد الدولة لمستقبل العمل، إلا أنها بعيدة عن أن تكون شاملة، لكن يمكن اعتبارها كدليل عام أكثر من كونها خريطة تفصيلية حول العناصر التي يجب التطرّق إليها.

هدّفت هذه الدراسة إلى تحديد – وبموثوقية – مدى استعداد النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية للمستقبل، وإلى استخدام البيانات المسجلة من أجل تحديد فجوات الوضع الحالي، وإلى تحديد الاحتياجات اللازمة لتجهيز القوى العاملة الحالية والقادمة لتحديات مستقبل العمل. تحديد هذه الفجوة بشكل عملي سيقودنا إلى اقتراحات واضحة وعملية حول كيفية تطوير المملكة للاستراتيجيات والتكتيكات الحالية في تعليم شبابها وتدريب قواها العاملة.



هذا التقرير يركّز على نقطتين رئيسيتين:

- (1) المشهد الحالي يمر بالكثير من التغيرات مثل العدد المتزايد من الخريجين الذين يلتحقون بسوق العمل، تحوّل الشركات إلى الرقمنة والأتمتة (التشغيل الآلي)، وإيمان الطلاب بوجود فجوة بين ما يدرسونه وبين العالم الحقيقي الذي يتغير بسرعة عالية من حولهم.
- (2) استعداد ذوي العلاقة للمستقبل على الرغم من عدم رؤية أي خطة في الأفق، وبخلاف الطلاب، لا يبدو أن أحداً

يدرك تمامًا سرعة التقدم التقني الذي يحدث من حولنا، ولا التغيرات السريعة التي تحدث في مستقبل العمل؛ لذلك، وافق جميع أصحاب المصلحة تقريباً على:

- حاجة النظام التعليمي إلى تحديث من أجل تهيئة وإعداد الطلاب للتغيرات القادمة في بيئة العمل.
- ضرورة تدريب القطاع الخاص لموظفيه وتجهيزهم لمستقبل العمل بدلاً من استبدالهم.
- وجوب توعية الطلاب وإعطائهم الخيار ليكونوا جزءاً من المستقبل.

النتائج الرئيسية تركز على حاجة بعض الجهات الحكومية (بالأخص وزارتي التعليم والعمل والتنمية الاجتماعية) بالإضافة إلى القطاع الخاص إلى:

- التدخّل لتحفيز التغيير، وتوظيف النظريات في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات نظام التعليم والعمل لتهيئة المملكة العربية السعودية للتغيرات التي سيواجهها العالم خلال خمس إلى عشر سنوات من الآن.
- الاستفادة من المحليين والمحلين والدوليين المتخصصين في الابتكار واستشراف المستقبل.
- تعزيز القدرة الابتكارية والرقمية للقطاع الخاص، واستقطاب المعلمين الذين يستخدمون الطرق الحديثة في التعليم، وتدريب مواد العلوم والرياضيات وعلوم الحاسب، والتركيز على التدريب العملي، والابتكار، والتفكير النقدي بدلاً من التعليم التقليدي.

وأخيراً، نقل وتحديث النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية سيأخذ الكثير من الوقت والجهد، هذا التقرير يناقش كل هذه الجوانب ويقدم حلولاً مع أمثلة وتطبيقات لدول أخرى وكيف تعاملت مع هذه القضايا.

نوصي أيضاً بإجراء دراسة متعمقة تستهدف عدد أكبر من ذوي العلاقة في مختلف قطاعات الأعمال في المملكة، حيث تشير النتائج الأولية الحالية إلى أن الظروف والمعطيات قد تختلف بشكل كبير باختلاف الصناعات والقطاعات الخاصة منها والعامّة. ستزود دراسة المتابعة هذه صناع القرار بخطوط عامّة للإصلاحات الضرورية الواجب اتخاذها، وتزود القطاع الخاص بأفكار تطبيقية، مما يعود بالفائدة أضعاف تكلفة الدراسة نفسها، وذلك من خلال منح المملكة العربية السعودية ميزة حاسمة للتميز في عالم يزداد تنافسية.



بنية الدراسة

ينقسم التقرير إلى ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول** يستكشف مستقبل العمل، لقد عرّفنا سوق العمل وحدّدنا متغيراته الأساسية باستخدام دراسات موثوقة لتوقع مستقبل العمل في المملكة بحلول عام 2030م، والتحديات التي من الممكن أن تواجهها الدولة .
- **الجزء الثاني** يوضّح دراستنا ويلخّص أبرز نتائجها، لقد لخصنا الرؤى والاقتراحات من الطلاب والمشرفين التعليميين، والأساتذة الجامعيين، وقادة الأعمال، حول كيف يمكن للمملكة أن تهيئ الطلاب الخريجين، والباحثين عن عمل، والموظفين من أجل مستقبل العمل.
- **الجزء الثالث** والأخير، يتضمّن توصيات مجموعة الأغر حول كيف يمكن أن تستفيد المملكة العربية السعودية من دراستنا في التخطيط للمستقبل، وكما جاء في تقرير اللجنة العالمية التابع لمنظمة العمل الدولية (ILO) حول مستقبل العمل:

“وهناك فرص لا حصر لها من أجل تحسين نوعية الحياة العملية، وتوسيع نطاق الخيارات المتاحة للناس، وسد الفجوة بين الجنسين، وتقليل الأضرار الناجمة عن عدم المساواة في العالم. ومع ذلك، فإن أيا من هذا لن يحدث فجأة، وبدون اتخاذ إجراء حاسم سنكون في وضع صعب في عالم اليوم الذي يتزايد فيه الإرتباك عدم اليقين”

هذا هو جوهر التقرير.



الجزء الأول: ما هو مستقبل العمل؟

" متغيرات وقوى جديدة تقوم بتحويل عالم العمل، تتطلب هذه التحولات المعنية اتخاذ إجراء حاسم ... إن التطورات التقنية - الذكاء الصناعي، والأتمتة (التشغيل الآلي)، والروبوتات - ستخلق فرص عمل جديدة، لكن من لا يملك المهارات المطلوبة سيفقد عمله بسهولة. لن تتطابق مهارات اليوم مع وظائف الغد وقد تصبح المهارات المكتسبة حديثاً أقل أهمية في وقت وجيز."¹ (منظمة العمل الدولية، 2019)

فهم مستقبل العمل

حينما نتحدث عن مستقبل العمل، فإننا في الحقيقة نتحدث عن ثلاث أو أربع قضايا. أولاً، قضية تغيّر طبيعة الوظائف والتي تتأثر بقضايا مثل التحضر السريع، القوة العاملة التي تعمل لمدة زمنية طويلة وتتقاعد في وقت متأخر، بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية السياسية والجغرافية مثل التغيّر المناخي والعولمة والتي تؤثر في مستقبل العمل.

ثانياً، هناك نقاش حول تأثير الذكاء الاصطناعي والأتمتة على الوظائف في المستقبل، وعما إذا كان هذا سيؤدي إلى اختفاء الكثير من الوظائف التي نراها اليوم.

وأخيراً.. ما إذا كان الناس يستطيعون كسب أجور مستدامة في عالم تكون فيه التقنية متطورة، والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف مختلفة تمامًا عما كانت عليه قبل عقد أو حتى خمس سنوات، أو ما إذا كانت الاقتصادات المتقدمة ستتسبب في ركود كبير في دخل العمّال والأسر، وبغض النظر عن ماهية الإجابة، فإن السؤال الأخير يتعلق بكيفية تدريب المتقدمين للوظائف لدينا على سوق المستقبل.

القسم التالي يتناول التفصيل في كل من هذه القضايا.

¹ منظمة العمل الدولية، 2019



العوامل المؤثرة على مستقبل العمل

القضايا الرئيسية التي تؤثر على سوق العمل

بناءً على عدد من التقارير الدولية، نرى أن مستقبل العمل يتأثر بالقضايا والاتجاهات المتزايدة، والتي أبرزها:

- (1) التقدم التقني
- (2) أتمتة الأعمال
- (3) التحضر السريع
- (4) العولمة، وتحولات قوة الإقتصاد العالمي
- (5) التغير المناخي
- (6) التركيبة السكانية

(1) التقدّم التكنولوجي

يأخذ التقدّم التقني صدارة القائمة لأنه هو الأساس المسبب لبقية العوامل، فمن أتمتة الوظائف، ومن التغيّر المناخي إلى التغيّر في الديموغرافيات السكانية، لا شيء من هذه سيكون موجوداً دون التقدم التقني.

وبشكل أكثر تحديداً، شهد القرن الواحد والعشرين انتشاراً واسعاً للتقنية المتطورة بشكل أثر على جميع الصناعات. تشمل الذكاء الصناعي (AI)، الروبوتات، تعلّم الآلة (Machine learning)، إنترنت الأشياء (IoT)، البيانات الكبيرة (Big Data)، الواقع المعزّز، الواقع الافتراضي.

تبعاً لتقرير حديث لشركة PwC:

“تتطور عمليات الأتمتة والروبوتات والذكاء الصناعي (AI) بسرعة، مما يغير بشكل كبير طبيعة وعدد الوظائف المتاحة. التقنية لديها القدرة على تحسين حياتنا، ورفع الإنتاجية، ومستويات المعيشة ومتوسط العمر، وتوفير الوقت للتفرغ للممارسات الشخصية..... ولكنها تجلب أيضا خطر الاضطرابات الاجتماعية والاضطرابات السياسية إذا لم يتم تقاسم هذه الفوائد المزايا الاقتصادية بشكل عادل بين أفراد المجتمع”².

² بي دبليو سي (PwC)، 2018



من ناحية، يمكن للتقنية الجديدة مثل تعلم الآلة والروبوتات تعزيز مهارتنا لتحسين حياتنا. على سبيل المثال، يساعدنا التعلم الآلي على معالجة وتحليل وتقييم البيانات المتراكمة لتحسين الخدمات المقدمة في مستشفياتنا ومدارسنا ومؤسساتنا وإدارتنا الحكومية والمؤسسات الأخرى. كما تمنحنا المجال للقيام بالمزيد من البحوث والابتكارات.

ومن ناحية أخرى، هذه التقنية تهدد باستبدال الوظائف – وهو اتجاه في حد ذاته سيتم مناقشته بالتفصيل في القسم الفرعي "أتمتة الوظائف". ومع ذلك، فإن أتمتة الوظائف واستبدالها ليست هي الطريقة الوحيدة التي يؤثر بها التقدم التكنولوجي على مستقبل العمل. تسهم التقنية أيضًا في جعل سوق العمل العالمي متاحًا أمام شركات / مؤسسات / أفراد كانت تواجه صعوبات في الدخول. على سبيل المثال، مع زيادة فرص العمل عن بعد، يمكن للعاملين في مجال المعرفة في المناطق النائية والاقتصاديات النامية الدخول إلى الأسواق العالمية. هذا يؤدي إلى تحويل السلبية إلى إيجابية، ولكن هذا سيرفع من مستوى المنافسة في السوق مما سيؤثر على شاغلي هذه الوظائف الحاليين في تلك الأسواق بسبب دخول منافسين جدد.

(2) أتمتة الوظائف

من بين كل المتغيرات الستة المذكورة، تعتبر أتمتة العمل أكثر ما يسبب قلق الناس مقارنة بغيرها وهذه ليست ظاهرة حديثة، فعندما قام المخترع البريطاني وليام لي ببناء آلة الحياكة في عام 1589م، سعيًا لإراحة وتسهيل عمل العمال من الحياكة اليدوية، رفضت الملكة إليزابيث الأولى البريطانية براءة الاختراع قائلة: "مهلا، *ماستر* لي. فكر فيما يمكن أن يفعله الاختراع لرعاياي الضعفاء، من المؤكد أنها ستجلب لهم الخراب بحرمانهم من العمل، مما يجعلهم متسولين".³

على الرغم من نفي "لي" في النهاية من وطنه الأم، فإن مثل هذه العبارات من الملكة لم تكن قادرة على إيقاف التقدم التكنولوجي.....، فقد أصبح التقدم أكثر سرعة بمرور الوقت. على حد تعبير جيف شوارتز، مدير Deloitte Consulting "أعتقد أنه من المنطقي أن نتوقع أن جميع أعمالنا ووظائفنا سوف تتغير بشكل جوهري من خلال التقنية وخيارات العمل المختلفة".⁴

هذا يقودنا إلى السؤال الرئيسي: كم عدد الأعمال التي سنفقدنا لصالح الأتمتة؟

تقرير ماكينزي 2017⁵ يتوقع هجرة للعمالة غير مسبقة، وتقدر أن ما بين 400 إلى 800 مليون شخص يمكن أن يفقدوا أعمالهم لصالح الأتمتة ويحتاجون إلى إيجاد وظائف جديدة بحلول عام 2030 حول العالم. ستكون الوظائف الجديدة متاحة، ولكن يحتاج الناس إلى تطوير مهاراتهم لتناسبها.

³ فري وازبورن (Frey & Osborne)، 2013

⁴ شوارتز (Schwartz)، 2017

⁵ ماكينزي & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017



درس العالمين في جامعة أكسفورد فراي وأوزبورن مدى قابلية أكثر من 700 وظيفة للأتمتة. النتيجة: أن وظائف 47٪ من العمال الأمريكيين سيتم أتمتتها بنسبة كبيرة، ويزداد الخطر بزيادة نسبة الروتين وتكرار العمل في هذه الأعمال، فقد ثبت أن مخاطر الأتمتة عالية بشكل خاص في قيادة سيارات الأجرة، والمحاسبة، والتسويق عبر الهاتف، والخدمات اللوجستية. يقول المؤلفين :

"نحن نقدم أدلة على أن هناك علاقة عكسية بين الأجور والتحصيل التعليمي وبين احتمالية الأتمتة. [...] يتوقع نموذجنا تزايد في الاتجاه الحالي نحو استقطاب سوق العمل، مع حصر الأتمتة في المقام الأول على المهن ذات المهارات المنخفضة والأجور المنخفضة".⁶

كما صرح الكاتب في فوربز بروس جيبني عام 2017:

"سوف يستمر الذكاء الصناعي / الأتمتة في التطور لأنها تزود مستعمليها بعوائد جذابة ولأن الآلات تستطيع القيام بأشياء لا يستطيع البشر القيام بها، وغالباً ما يقومون بها بكفاءة أكبر".⁷

يعتمد مسار الأتمتة لكل دولة على العناصر التي تشتمل على: تكلفة تطوير ونشر حلول الأتمتة لأجل استخدامات محددة في مكان العمل، وديناميكيات سوق العمل (بما في ذلك نوعية وكمية القوة العاملة والأجور المرتبطة بها)، وفوائد الأتمتة التي تتجاوز الاستبدال، والقبول التنظيمي والاجتماعي لها.

وفي الوقت نفسه، لا تعني الأتمتة بالضرورة ارتفاع مستويات البطالة. إذا قامت البلاد بإعداد الطلاب والموظفين من أجل التغيير ووضع برامج للتدريب، يمكن للأتمتة أن ترفع الاستثمار في الاقتصاد، مما يرفع من نمو الناتج المحلي الإجمالي على المدى القصير. وقد يؤدي أيضاً إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة، حيث تنتج الشركات إنتاجاً أعلى أو جودة أعلى بنفس المدخلات أو أقل.⁸

وعلاوة على ذلك، فإن العاملين في المستقبل سوف يقضون وقتاً أقل في الأنشطة البدنية التي يمكن التنبؤ بها وفي جمع البيانات ومعالجتها. بدلاً من ذلك، سيتركز عملهم على الأنشطة التي تكون فيها الآلات أقل قدرة على إنجازها، مثل إدارة الأشخاص وتوظيف الخبرات والتواصل مع الآخرين. سوف يبحث أيضاً مسؤولي التوظيف عن المزيد من المهارات الاجتماعية والعاطفية؛ سيكون هناك طلب متزايد على هذا بالإضافة إلى القدرات المعرفية المتقدمة، مثل التفكير المنطقي والإبداع وهي مهارات لا تملكها الآلات.

⁶ فري وأوزبورن (Frey & Osborne)، 2013

⁷ جيبني، 2017

⁸ ماكينزني & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017



(3) التحضر السريع

وفقاً للأمم المتحدة، بحلول عام 2050، سوف يزداد عدد سكان المناطق الحضرية في العالم بنحو 72٪.

عندما يتعلق الأمر بالمملكة العربية السعودية، تفيد وزارة الشؤون البلدية والقروية بأن حوالي 82٪ من إجمالي سكان المملكة يعيشون في المناطق الحضرية، وأن أقل من 18٪ من إجمالي السكان يسكنون المناطق الريفية. وهناك ست مدن كبرى بها كثافة يتجاوز 80٪، بينما شهدت المدن الصغيرة خارج الرياض وغيرها من التجمعات الحضرية الكبرى نمواً غير مسبوق في عدد السكان. تتنبأ التقارير أن التحضر سيتجاوز ما نسبته 97٪ بحلول عام 2030.

وفقاً لتقرير PwC، "القوى العاملة في المستقبل"⁹، فإن هذه أخبار جيدة لمستقبل العمل في المملكة العربية السعودية، لأن العديد من هذه المدن الكبرى التي لديها ناتج محلي إجمالي أكبر من البلدان ذات الحجم المتوسط ستصبح مدن خالقة للوظائف. ومن ناحية أخرى، يحذر الخبراء من أن عدم إدارة التحضر بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى زيادة الفقر وتدهور البيئة، بجانب نتائج سلبية أخرى.

(4) العولمة وتحولات القوة الإقتصادية العالمية

العولمة هي عملية التفاعل والتكامل بين الناس والشركات والحكومات في جميع أنحاء العالم وتؤثر على مستقبل العمل من خلال تحفيز نمو التجارة الدولية والثقافات العابرة للحدود.

تسمح العولمة للبلدان الأقل نمواً بالمشاركة في الإقتصاد العالمي، وتعطيها المجال لتصبح من اللاعبين المهمين لتحل في النهاية محل الشركات القائمة. في بعض الجوانب، يمكن أن نتوقع أن تزداد الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة، خاصة وأن الدول المتقدمة قادرة على الاستثمار في التقنية المبتكرة التي توفر المزيد من الفرص للتطور. ومع ذلك، فكلما أصبحت التقنيات المتقدمة للغاية أصغر وأرخص، أصبحت أيضاً متاحة بشكل متزايد للبلدان النامية. يشار أحياناً إلى القفزة من "عدم وجود التقنية" إلى "التقنية المتقدمة"، مع إغفال الخطوات الموجودة بينهما، على أنها قفزة مباشرة وقد ظهر هذا التأثير على سبيل المثال عندما كان لدى العديد من البلدان الأفريقية تسجيل نسبة استخدام مرتفعة للهاتف المحمول في غضون بضعة سنوات فقط، مما أدى إلى إغفال تقنية الخطوط الأرضية بالكامل.¹⁰

في حين أن التقنية المتقدمة تساعد الدول على التقدم، إلا أنها قد تؤدي أيضاً إلى تفاوتات اقتصادية داخلية واضطرابات اجتماعية، إذا لم يتم إدارتها بشكل جيد، حيث أن تقرير PwC نفسه يتوقع أن الدول المتقدمة ستواجه على الأرجح انخفاض في حجم الطبقة الوسطى، وتفاوت في الثروة وفقدان الوظائف بسبب الأتمتة على نطاق واسع. فمن الضروري للمملكة التعامل مع هذه المخاطر واستيعاب أن الدول "التي تشجع العمل والمبادرة، وتجذب الاستثمار، وتحسن نظامها التعليمي هي التي ستكسب أكثر".

⁹ المرجع نفسه

¹⁰ البنك الدولي (The World Bank)، 2017



(5) نضوب الموارد الطبيعية وتغير المناخ

من المرجح أيضًا أن يؤدي تناقص استهلاك الوقود الأحفوري إلى تغيير مستقبل العمل. وفقًا لتقرير McKinsey 2017¹¹، فإن الاستثمارات في الطاقة المتجددة، مثل طاقة الرياح والطاقة الشمسية؛ وتقنيات كفاءة الطاقة ستخلق ما يصل إلى عشرة ملايين وظيفة إضافية في مجالات متعددة مثل التصنيع والبناء والتركيب.

تستخدم المملكة إيراداتها الغير نفطية لتعيد الاستثمار في مستقبل¹² ما بعد النفط وتشمل هذه الاستثمارات أكثر مبادرات المملكة طموحاً مثل مزارع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والتي من المتوقع أن تقلل من استهلاك الموارد النفطية المستعملة في توليد الكهرباء مما يوفر كميات أكبر للبترول فيزيدي تصديرها.¹³ كما ارتفع استخدام المملكة للغاز الطبيعي، وفقًا لما ورد في رؤيتها 2030.

وتتوقع دراسات مثل التي أجراها المجلس القومي الأمريكي (Global Trends 2030: Alternative Worlds) أن دول الخليج، بما فيها المملكة العربية السعودية، ستشعر بأكبر قدر من التأثير.¹⁴ سوف يؤدي تغير المناخ إلى اختفاء بعض الصناعات والوظائف بسبب الأتمتة والموارد البديلة (أي النفط والغاز غير التقليديين). سيحتاج العديد من العمال إلى تغيير أعمالهم وتعلم مهارات جديدة للتكيف.

ويوضح معهد ماكس بلانك الألماني، وهو مركز رائد يحلل آثار تغير المناخ، أن مناطق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بما فيها المملكة العربية السعودية، تواجه درجات حرارة مرتفعة ومستويات رطوبة وعواصف ترابية شديدة وموجات جفاف واسعة النطاق.¹⁵ وهذا قد يجعل العديد من المناطق في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "غير صالحة للسكن علمياً"¹⁶، ما لم يتم الوفاء بالتحديات وما لم تلتزم جميع الدول في العالم - بما في ذلك الولايات المتحدة - باتفاقية المناخ في باريس.

تؤثر تغيرات درجة الحرارة أيضًا على مستقبل العمل، نظرًا لأن ذلك يعني أن بعض الصناعات سوف تزدهر في حين أن غيرها من الصناعات التي تعتمد على احتياجات الطاقة والتبريد سوف تختفي. وتشمل التغيرات الأخرى أنواع الوظائف المتاحة وجاذبية بعض الصناعات ومواقع العمل.

¹¹ ماكينزني & كومبني (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017

¹² صندوق النقد الدولي (IMF)، 2017

¹³ جمال، شمسدن، & بل (Gamal, Shamseddine, & Paul)، 2017

¹⁴ دايلا ماكبرايد، ن. (Diala-McBride, n.d.)

¹⁵ جمعية ماكس بلانك (Max-Planck-Gesellschaft)، 2019

¹⁶ ذا إكونوميست (The Economist)، 2018



يؤثر تغير المناخ على الموارد المائية في المملكة العربية السعودية. تعد المملكة العربية السعودية واحدة من أكثر المناطق التي تستعمل المياه المحلاة على وجه الأرض، وقد استثمرت بعدة طرق للتخفيف من تضاؤل الموارد المائية.¹⁷ شملت هذه الطرق تحلية المياه المالحة، وإعادة استخدام المياه والاستعانة بمصادر خارجية لإنتاج المحاصيل.¹⁸ ومع ذلك، فإن تزايد عدد السكان وزيادة الطلب على الموارد المائية قد يجعل المستويات الحالية غير كافية مع مرور الوقت.

أياً كانت التدابير التي تتخذها البلاد للتعامل مع مستويات المياه المتضائلة فمن المحتمل أن تؤثر على عالم العمل في المملكة العربية السعودية. يقسم التقرير الصادر عن المجلس القومي الأمريكي التغييرات في مستقبل العمل إلى فئتين - التوجهات الكبرى وعوامل تغيير قواعد اللعبة.¹⁹ في حين أن التوجهات الكبرى هي عوامل من المرجح أن تحدث في أي حالة، فإن العوامل التي تغير قواعد اللعبة هي "متغيرات حرجية تكون مساراتها أقل تأكيداً بكثير".

تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من مغيّرات قواعد اللعبة هذه إلى ثلاث اتجاهات كبرى²⁰: العولمة والتغيير الديموغرافي والتقدم التكنولوجي. كل واحد من هذه المتغيرات "من المحتمل أن يؤثر على كمية ونوعية وعدد الوظائف المتاحة.

(6) التركيبة السكانية

في جميع أنحاء العالم، يعيش الناس لفترة أطول بسبب التقنية الطبية المتقدمة. بحلول عام 2030، سيكون هناك ما لا يقل عن 300 مليون شخص تزيد أعمارهم عن 65 سنة بنسبة أكبر مما كان عليه في عام 2014.²¹ ووفقاً لمجلة World Population Review، من المرجح أن يصل عدد سكان المملكة العربية السعودية إلى 39,1 مليون بحلول نهاية عام 2030 ومن المتوقع أن يصل إلى 47,7 مليون بحلول عام 2060.²²

بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة عدد السكان يعني المزيد من فرص العمل للمعماريين والمهندسين والكهربائيين والنجارين وغيرهم من أصحاب الحرف الماهرين، وكذلك لعمال البناء. (يقدر تقرير ماكنزي أنه بحلول عام 2030، سيتم خلق ما بين 80 مليون إلى 200 مليون فرصة عمل في هذه القطاعات).²³ تواجه الدول تحديات لإعداد عمال جدد وحاليين لهذه الوظائف وهذه التغييرات.

¹⁷ دينيكولا، اريكا، آخرين (Denicola, Erica, et al)، 2015

¹⁸ الكليبي، فهد (Alkolibi, Fahad)، 2002

¹⁹ مدير الاستخبارات الأمريكية (DNI)، 2012

²⁰ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2017

ماكينزني & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017

²² مجلة سكان العالم العلمية (WPR)، 2018

²³ ماكينزني & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017



مستقبل سوق العمل في السعودية

يمكن للبلدان التي تركز على الابتكار أن تتوقع حدوث تغيير في الوظائف خلال هذا العقد. في المقابل، فإن الحاجة إلى إعادة تدريب العمال تصبح أكبر. توضح رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أن المملكة تعتبر الابتكار أحد امتيازاتها الرئيسية. إضافة إلى ذلك، البلدان التي لديها برامج لإعادة التدريب تساعد العاملين على تعلم مهارات جديدة للنجاح للتهيؤ لمستقبل العمل. هذا هو تحدي المملكة العربية السعودية لعام 2030.²⁴

عندما يتعلق الأمر بالتغيير الوظيفي الناتج بسبب الأتمتة، فمن المتوقع أن تخسر المملكة حوالي 3,300,000 (وظيفة دوام كامل).²⁵ تم حساب ذلك بأن متوسط الأتمتة سيشكل 23٪ من الوظائف. وفي المقابل، يمكن أن تتوقع البحرين خسارة حوالي 3,200,000 (وظيفة دوام كامل)، في حين تخسر دولة الإمارات العربية المتحدة حوالي 1,600,000 (وظيفة دوام كامل). ومن المتوقع أن تفقد عمان والكويت الوظائف بمقدار 500 ألف (وظيفة دوام كامل).

مثل بقية العالم، في المملكة العربية السعودية تشمل الوظائف الأكثر عرضة للأتمتة هي تلك التي تشتمل على العمل البدني في بيئات منظمة للغاية ويمكن التنبؤ بها. وتشمل على الوظائف في المستوى المتوسط في الصناعات التحويلية، وصناعة الأغذية، والضيافة، وكذلك في تجارة التجزئة. ويشمل أيضا وظائف في جمع البيانات ومعالجتها. وتشمل بعض الفئات التي تمثل النمو الأعلى في الأتمتة وهي تشمل مزودي الرعاية الصحية والمهندسين والعلماء والمحاسبين والمحليين، بالإضافة إلى المتخصصين في تقنية المعلومات والمتخصصين في مجالات التقنية الأخرى، بالإضافة إلى المديرين الذين يمكن استبدال وظائفهم بسهولة بالآلات.

من ناحية أخرى، المديرين الذين لا يمكن استبدال أعمالهم بسهولة بواسطة الآلات، وكذلك المعلمين، وخاصة الشباب، والمبدعين (مثل الفنانين وفناني الأداء، والعاملين في مجال الترفيه)، والبنائين والعاملين في المهن ذات الصلة بالإضافة إلى العاملين الوظائف اليدوية والخدمية (مثل البستانيون وعمال النظافة)، لن يتأثروا بالأتمتة. هذا يعني أنه سيكون هناك زيادة في عدد العاملين في مجالات التمريض والتدريس بسبب انتقال الموظفين الماهرين إليها من الوظائف التي تمت أتمتتها. بالنسبة لنظامنا التعليمي، فإن هذا يعني أنه لابد من تخريج طلاب أكثر إبداعاً ومعرفة، واستعمالاً للتقنية من أجل زيادة المعرفة وتحقيق التقدم.

هذه هي التنبؤات التي يمكن أن نستخلصها من الدراسة المتأنيّة للتقارير التي تتحدث حول موضوع مستقبل العمل. ومع ذلك، من أجل أن نفهم حقاً خصائص مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية، ونستنتج استنتاجات قابلة للتنفيذ حول كيف يجب على الحكومة والمجتمع والشركات التحضير لمستقبل العمل من أجل البقاء والازدهار، نحتاج أولاً إلى إلقاء نظرة عن قرب على التحديات الخاصة بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بموضوع مستقبل العمل، ثم الغوص في النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

²⁴ ماكينزني & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017

²⁵ مانیکا، جيمس (Manyika, James)، ديسمبر، 2017



تحديات ستواجهها المملكة للتكيف مع مستقبل العمل

المملكة العربية السعودية لديها تحدياتها الخاصة لتهيئة مواطنيها لسوق العمل الجديد، لقد ركّزنا على التحديات التالية:

(1) التقاليد

تعتبر أغلبية مجتمعاتنا في السعودية تقليدية ومحافظة، فبالتالي قد يرى الكثير منهم في الأئمة مصدر تهديد. لقد أدركت القيادة الحالية أنه بالنسبة للتحديات المستقبلية للمملكة العربية السعودية كأمة واقتصاد يجب أن تسود في وجه المنافسة العالمية، لقد أدركت القيادة الحالية أنه لكي تواجه المملكة العربية السعودية التحديات المستقبلية، فإن التحديث الجيد والمدرّس أمر ضروري.

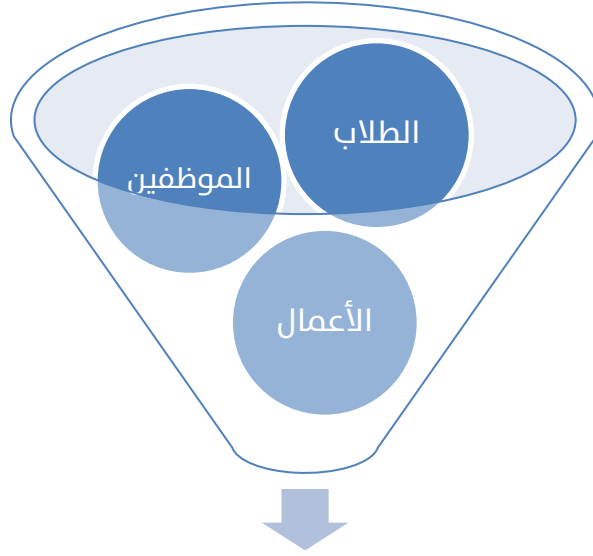
سوف يؤدي هذا التطور بلا شك إلى نجاحات مستقبلية للمملكة العربية السعودية وشركاتها - وقطاع الأعمال فيها. ومع ذلك، لا بد من تطوير الأدوات المناسبة لهذا التحديث، وبسبب الإعداد - السياق الثقافي والتاريخي الفريد للمملكة العربية السعودية، فإن تطبيق تجارب الدول الأخرى مباشرة لن يكون الحل.

(2) التغيير في القوى العاملة

سوف تعمل الأئمة على تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي، لكن الملايين قد يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم أو قد يضطّروا إلى تغيير أعمالهم. وسوف تتأثر الوظائف في البيئات التي يمكن التنبؤ بها، مثل تشغيل الآلات وإعداد الوجبات السريعة، وكذلك الوظائف في مجال جمع البيانات وتصنيعها - مثل الرهن العقاري والمحاسبة.

وعلى النقيض من العديد من الدول الأخرى، فإن المؤسسات العامة والحكومية في المملكة العربية السعودية قد تكيفت مع التحديات الرقمية بسرعة كبيرة، بالمقابل فإن العديد من الشركات الخاصة لازالت تستعمل الطرق القديمة. يعرض الرسم التوضيحي أدناه كيف يمكن للقطاع الحكومي المتطور نسبياً أن يعمل كمنصة، وإطار دعم ونموذج للقطاع الخاص والمواطنين الأفراد





الفئات التي تدعمها الدولة

رؤية السعودية 2030

(3) تغيير الأجور

قد تؤدي أتمتة بعض الأعمال إلى انخفاض أجور العاملين فيها. ومن ناحية أخرى، قد تصبح الوظائف ذات الأجر المنخفض حالياً -مثل رعاية الأطفال والتمريض، والبستانيون، والسباكين، أو عمال النظافة- أكثر طلباً بحلول عام 2030 م، ما يؤدي إلى ارتفاع الأجور فيها.

(4) العقبات التي تواجه ريادة الأعمال

تعدّ ريادة الأعمال وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تنمية الاقتصاد وتعزيز مشهد الابتكار، ما يجعل الدولة نقطة جذب للمبدعين والمبتكرين. ووفقاً لتقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2019 الصادر عن البنك الدولي، تصنف المملكة العربية السعودية²⁶ في المركز 141 في قائمة من 190 دولة لمؤشر "بدء النشاط التجاري"، وبالتالي فهي أقل بكثير من المتوسط العالمي. ومن المجالات الأخرى المثيرة للمشاكل هي "الحصول على الائتمان" (المرتبة 112 من 190)، "التجارة عبر الحدود" (المرتبة 158 من 190) و "حل الإعسار" (168 من 190).

ويعدّ مؤشر "بدء النشاط التجاري" ذا صلة مباشرة بمجال ريادة الأعمال وإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنه يقيس كلا من التكلفة والوقت المطلوب لبدء شركة ذات مسؤولية محدودة. وإحدى النتائج الجديرة بالملاحظة التي تساهم في المرتبة المنخفضة نسبياً للمملكة العربية السعودية في هذا المؤشر هي أن إجراءات تأسيس كيان تجاري يستغرق من المرأة في المتوسط يومين أطول من الرجل، وهذا ناجم عن البيروقراطية التي يجب على المرأة التعامل معها.

²⁶ البنك الدولي (The World Bank)، 2019.



المؤشرات التي تسجل فيها المملكة درجة عالية هي "حماية المستثمرين الأجانب" (المرتبة 7 من 190)، "تسجيل الملكية" (الرتبة 24 من 190) و "التعامل مع تراخيص البناء" (المرتبة 36 من 190)، مما يدل على أن لوائح المملكة منحازة إلى حد ما بشكل إيجابي نحو أعمال البناء والتطوير، وأقل تجاه مجالات التجارة الأخرى التي يقل احتمال دعمها من قبل المستثمرين الأقوياء.

ويتم تجميع جميع المؤشرات في مؤشر ممارسة أنشطة الأعمال بشكل عام في تقرير البنك الدولي. هذه النتيجة هي 63,50 للمملكة العربية السعودية. وهذا يعادل المرتبة 92 من 190 دولة -أفضل من المتوسط الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهو 58,30 من 190 دولة، ولكنه أقل من الإمارات (المرتبة 11 من 190) وسلطنة عمان (المرتبة 78 من 190).

لقد أدركت المملكة أهمية قيادة الأعمال لمستقبل البلد وأسست، من بين أمور أخرى، مؤشر قيادة الأعمال في المملكة العربية السعودية²⁷.

(5) التدريب استعداداً لتغيرات مستقبل العمل

ليس فقط الطلاب هم الذين يحتاجون إلى تدريب، وإنما حتى الموظفين على رأس العمل يحتاجون إلى تدريب من أجل أن يتكيفوا مع الوظائف الجديدة. وهذا هو التحدي، حيث إنها من ناحية، تعاني من فقدان الوظائف في قطاعات التصنيع والتعدين والطاقة التقليدية، بينما ترى طلباً متزايداً على الوظائف في التقنية والتصنيع المتقدم وقطاعات الطاقة الجديدة، مثل الطاقة الشمسية. بالنسبة لمعظم الأفراد الذين هم في منتصف حياتهم المهنية والذين تعودوا على وظائفهم، فإن مثل هذا التغيير الوظيفي (بالإضافة إلى إمكانية الانتقال الجغرافي) يمثل تحدياً صعباً.

كيف تؤثر هذه التحديات الخمس على قدرة المملكة العربية السعودية على خلق بيئة عمل ناجحة لمواطنيها وشركاتها؟، سنتناول إجابة هذا السؤال في الجزء الثالث من هذه الدراسة، بعد أن قمنا بمراجعة نتائج الدراسة.

²⁷ كلية الأمير محمد بن سلمان (Prince Mohammad Bin Salman College)، 2018



الملخص

إن قضايا مثل العولمة، وتغير المناخ، وارتفاع متوسط الأعمار ونسبة كبار السن في المجتمعات، ونضوب الموارد الطبيعية، وكلها يتم تسريعها من خلال التقدم التكنولوجي السريع بشكل متزايد، سيكون لها تأثير عميق على مستقبل العمل للعالم بشكل عام، وللسعودية على وجه التحديد. فأتمتة الوظائف، على سبيل المثال، تؤثر على كل من كمية ونوعية الوظائف المتاحة وكذلك على كيفية تنفيذها وعلى اختيار من يؤدّيها. ويوفر مستقبل العمل للسعودية فرصاً لا مثيل لها. لكن بالمقابل، توجد تحديات كبيرة مرتبطة بهذه الاتجاهات العملاقة.

في حين أنه من الصعب محاولة التخطيط بالتفصيل للتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على سوق العمل في المملكة العربية السعودية بحلول عام 2030، إلا أنه من المهم أن يفهم صناع القرار هذه التحديات ويستعدّوا لها. والأهم من ذلك، أننا نحتاج إلى برامج تدريب لتعزيز التكيف والتغيير للعاملين في منتصف أعمارهم المهنية، حتى يتمكنوا من إدارة عملية الانتقال بأقل قدر ممكن من الاضطراب مع زيادة الفوائد المحتملة إلى أقصى حد ممكن.

وبناء على هذه الخلفية، يصف الفصل التالي دراستنا ونتائجها وكيف يرى الطلاب وقادة الأعمال أن التعليم في المملكة العربية السعودية يؤثر على قدرة الطلاب على تحقيق الجاهزية للتغيرات في مستقبل العمل. كما نناقش ما يعنيه هذا لسوق العمل في المملكة العربية السعودية، ومهارات العمل، ورؤية المملكة لعام 2030.

والأهم من ذلك، أن هذه الدراسة ليست مجرد ورقة أكاديمية: فقد تم إجراؤها لاستخلاص توصيات قابلة للتنفيذ من أجل صناع القرار بشأن كيفية جعل النظم التعليمية والتجارية في المملكة العربية السعودية دليلاً على الجاهزية للمستقبل. وكما سنرى لاحقاً، أنه يلزم اتخاذ إجراء حاسم الآن لضمان نجاح المملكة العربية السعودية في العقود المقبلة.



الجزء الثاني: نتائج مسح " مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية " - تقرير أولي

يتناول هذا الجزء من الورقة الحالية استنتاجات مجموعة الأغر حول شعور طلاب المملكة العربية السعودية المهنيين تجاه انخراطهم في مستقبل العمل، ونظرة العاملين في التعليم ورجال الأعمال حول هذا الموضوع.

أهداف البحث

الأهداف البحثية الرئيسية للدراسة



الفهم

فهم مستقبل العمل في السعودية

تحديد مدى الاستعداد

تحديد مدى استعداد السعودية للتعامل مع تحديات مستقبل العمل

تحديد المعايير

المقاييس التي يجب أن تطبق بفعالية لمواجهة هذه التغيرات.

وضع الاستبيان أولاً الأساس لفحص دقيق حول دور الطلاب السعوديين في مستقبل العمل من خلال تحديد أهدافهم ودوافعهم، وتوقعاتهم حول الوظائف المرغوبة.

بعد ذلك، درسنا العوائق التي تمنع الطلاب من تحقيق هذه الأهداف، وكيف يتكيف الطلاب مع هذه العوائق.

هل التعليم في وضعه الحالي كافٍ لإعداد الطلاب لتحديات مستقبل العمل؟ حاولنا الإجابة عن هذا السؤال من خلال معرفة رأي الطلاب في نظام التعليم، وعمّا إذا كان كافياً لإعدادهم لمستقبل العمل في المملكة العربية السعودية.

من الواضح أنه ستكون هناك فجوة -كبيرة أو صغيرة- بين واقع التعليم والمأمول منه، لتحديد حجم هذه الفجوة وطبيعتها، قمنا بسؤال الطلاب حول توقعاتهم.



كيف يفكر الطلاب في مستقبل العمل في المملكة مقارنة بالدول الأخرى؟ وكيف تساهم التقنيات الجديدة في مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية؟ تم تحليل كل هذه النقاط، بالإضافة إلى موضوع التحديات والتصورات عن مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية في عيون الطلاب.

لتقريب نتائجنا، قمنا بتضمين وجهات نظر خارجية حول هذه القضايا: تم طرح أسئلة إضافية لقادة الأعمال، حول ما إذا كانوا يعتقدون أن الطلاب الخريجين يمكنهم أن يتعاملوا مع الانتقال من الجامعة إلى العمل، ما إذا كان الموظفون السعوديون مستعدين لمرحلة استبدالهم مع العمال الأجانب، وكيف يعتقدون أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية يمكن تحسينه لإعداد الطلاب لمستقبل العمل في المملكة. يستمر هذا الفصل في تلخيص استجابات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات وتوصياتهم.

أ. نتائج الدراسة: آراء الطلاب

(1) أهداف الطلاب والوظائف التي يرغبون بها.

أخبر الطلاب باحثينا بأن اختيارهم لوظائفهم يعتمد على جاذبية العمل والطلب عليه، وهذا يظهر بشكل واضح في تخصصين هما إدارة الأعمال وعلوم الحاسب، بينما يرى غالبية خريجي الطب أن الرغبة في مساعدة الناس هو دافعهم الأقوى لاختيار هذا المجال.

لقد لاحظنا أيضاً أنّ هناك عدم توافق بين أهداف الطلاب وبين قدراتهم. عدد كبير من الطلاب على سبيل المثال يتطلعون للوصول إلى مناصب إدارية، أو تأسيس شركاتهم الخاصة، وكل ذلك بدون أن يكون لديهم المهارات الكافية والمعرفة اللازمة بما يجب عليهم عمله لكي يصلوا إلى ما يريدون.

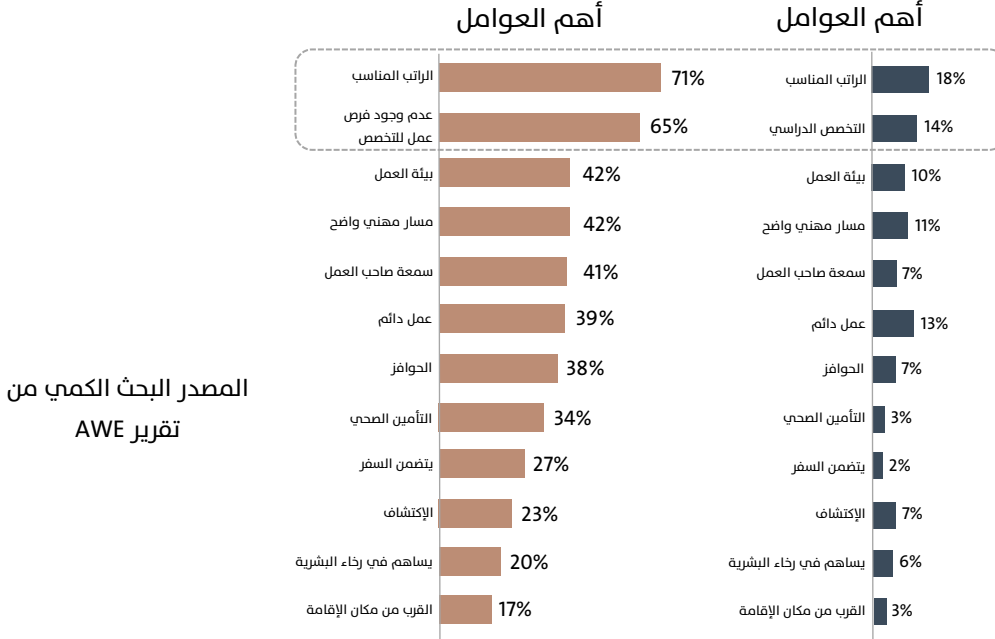
فقط 19٪ من الطلاب يعتقدون بقوة أنهم جاهزون لسوق العمل، بينما أقل من الثلث يعتقدون أن النظام التعليمي هيأهم بالشكل الكافي – وتتناقض هذه النسبة كلما قيّمنا المواد التي يتم تحديثها لتلائم مع حاجات سوق العمل وتقلّ الفجوة بين قدرات الطلاب ومتطلبات العمل – أصحاب العمل

باختصار، الإجابات تُظهر أنّ هناك فجوة كبيرة بين طموحات الطلاب وأهدافهم من ناحية وبين المهارات والقدرات التي اكتسبوها من خلال النظام التعليمي من ناحية أخرى. الطلاب متأرجحون بين المبالغة في قدراتهم، وبين الشعور بالخوف الناتج عن إدراكهم أوجه قصور-عيوب -النظام التعليمي الذي تخرّجوا منه. وبين شعورهم بالخوف الناتج عن إدراكهم لعدم كفاءة التعليم الذي تلقوه في الجامعات والمدارس.



2) ما الذي يركّز عليه الطلاب أثناء بحثهم عن عمل؟

معظم الطلاب السعوديين الذين شاركوا في استفتاء مجموعة الأغـر قالوا بأنهم يفضلون البحث عن وظيفة جاذبة بدوام كامل في تخصصهم، بينما لم يظهر الكثير منهم اهتماماً بالوظائف التي تتضمن السفر أو تساهم في التغيير الاجتماعي.²⁸



أكثر الصناعات -مجالات العمل- جاذبية للطلاب هي الإدارة، والرعاية الصحية، بالإضافة إلى الخدمات المهنية والتقنية مثل الهندسة، المالية/المحاسبة والقانون. كثير من الطلاب اختاروا وظائف في الإدارة التنفيذية كخيار أول، تبع ذلك وظائف طبية مثل الجراحة. بينما أراد أكثر من ثلث الطلاب السير وراء أكثر من وظيفة واحدة.

سبعة من كل عشر طلاب يرون أن التدريب في المجالات ذات العلاقة بتخصصهم سيكون مفيداً لهم.

بالمقابل، يشعر ربع الطلاب بعدم قدرتهم على تحديد توجّهم المستقبلي وذلك لأنهم يرون أن جامعاتهم لم تهيئهم بالشكل الكافي لبحثوا عن الوظائف المناسبة لهم.

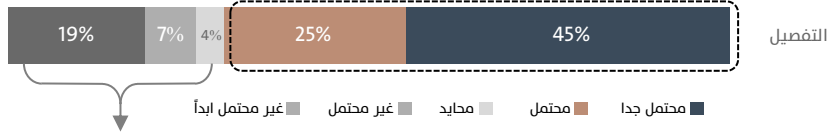
باختصار، النتائج التي ظهرت في الجزء السابق تم إثباتها: نسبة معينة من الطلاب يبالبغون في قدراتهم ومهاراتهم، ويطمحون إلى وظائف محددة لكنهم وفي نفس الوقت غير مستعدين للتضحية أو لتقديم تنازلات من أجلها مثل السفر. في نفس الوقت، يدرك الطلاب أن النظام التعليمي لا يهيئهم بشكلٍ كافٍ لتحقيق أحلامهم.

²⁸ بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودية

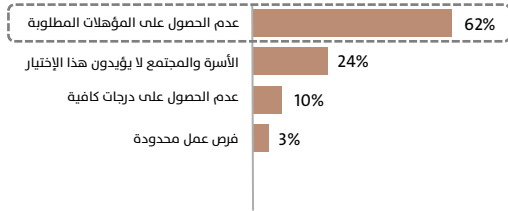
3 أبرز عوائق التوظيف من وجهة نظر الطلاب

شارك الطلاب أبرز العقبات في طريق التوظيف من وجهة نظرهم، والتي تشتمل على: ضعف التدريب العملي والتوجيه الوظيفي، المساعدة في كتابة السيرة الذاتية ونماذج التوظيف، المحسوبية، ضعف الخبرة و/أو المهارة.²⁹

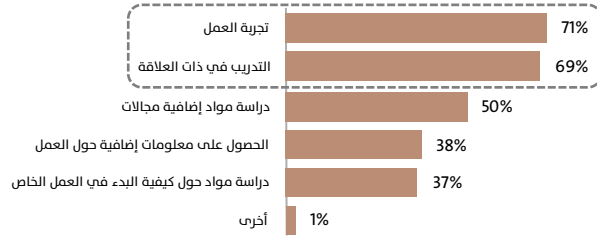
توقعات الحصول على الوظيفة المرغوبة



العوامل التي تعيق الحصول على الوظيفة المرغوبة



العوامل المساعدة في الحصول على الوظيفة المرغوبة



المصدر : البحث الكمي من تقرير AWE

من أكثر مصادر قلق الطلاب هي نسبة البطالة العالية بين المتعلمين بشهادات عالية، خصوصاً في التخصصات ذات الطلب العالي مثل إدارة الأعمال، المالية، والمحاسبة. كما أن تركيز أصحاب العمل على طلب متقدمين ذوي خبرة يشكّل عقبة أخرى في طريق دخول خريجي الجامعات /حديثي التخرج سوق العمل، ومصدراً آخر من مصادر عدم الأمان.

عامل مهم آخر من عوامل عدم الرضا والإحباط حينما يأتي الحديث إلى المستقبل الوظيفي – المهني هي المحسوبية، والتي يعتقدوا أنها مشكلة منتشرة بشكل كبير. كما تواجه الإناث تحديات أكبر من الذكور.

ذكر حوالي اثنين من كل خمسة طلاب أنهم على استعداد للانتقال إلى مدينة أخرى داخل المملكة العربية السعودية من أجل الحصول على عمل.³⁰ أكثر هؤلاء من الذكور، من الطبقات الاجتماعية والاقتصادية الأعلى، وأيضاً من الأفراد الذين يعيشون في مدينة الرياض. وأظهرت أغلبية (68%) من الذكور و 13% من الإناث استعدادهم للانتقال إلى مدينة أخرى داخل المملكة.

باختصار، كانت العوائق الرئيسية هي عدم رغبة أصحاب العمل في توظيف متقدمين ذوي خبرة قليلة، بالإضافة إلى المحسوبية في سوق العمل-المحسوبية في التوظيف، بجانب الافتقار إلى التدريب العملي أثناء فترة التعليم. ومن الملاحظ أن الإناث يواجهن عقبات أكثر من الذكور.

²⁹ بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودية

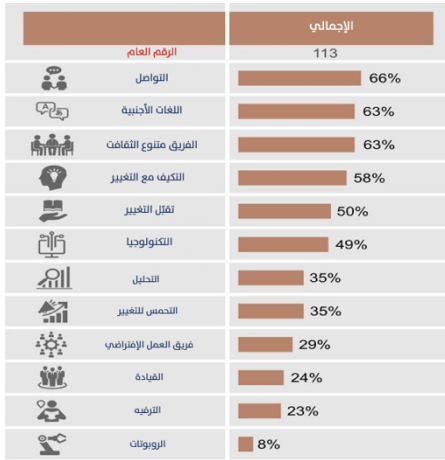
³⁰ المرجع نفسه

4) كيف ينظر الطلاب إلى نظامهم التعليمي؟

يرى أغلب الطلاب أن تعليمهم لم يساعدهم في الحصول على الوظائف التي يرغبون بها، وذلك للأسباب التالية: المناهج القديمة والتي لا تتوافق مع أساليب التعليم الحديثة، قلة فرص التدريب خلال فترة الدراسة، إهمال / عدم التركيز على المهارات الأساسية-الرئيسية مثل مهارات التواصل، اللغات الأجنبية، ومهارات الحاسوب.

من وجهة نظر الطلاب، يعتبر النظام التعليمي في المملكة متأخراً مقارنة بالدول الأخرى من ناحية المناهج وطرق التدريس وقدرة المحاضرين على تزويد الطلاب بالمعارف الحديثة. عدد كبير من الذين استطلعت آراؤهم في الاستبيان ذكروا أن الدول الأخرى تتفوق في مجال التعليم لأنها تركز على التطبيق العملي، وتستخدم طرق تدريس حديثة، وتواكب التطورات التي تحدث في العالم مباشرة، وتشجع الطلاب على المنافسة، ومعرفة ما يحدث في العالم من حولهم.

تمكّن عدد قليل من الطلاب نقل الخبرات إلى دول أخرى، بينما ذكر كثيرون أنّ الدول الأخرى ترفض الشهادات الدراسية الصادرة من المملكة.



الملاحظة التي تكررت خلال هذا الاستبيان، هي أن أغلب الطلاب يرون أنّهم لم يتلقوا التدريب الكافي الذي يؤهلهم لدخول سوق العمل المتغير، وأن طرق التدريس التي اتبعتها الجامعات أصبحت قديمة، ذلك أنّ الأساتذة ليسوا على تواصل مع المنهجيات الحديثة، كما أنّ النظام التعليمي فشل في التركيز على تحديات وتطورات الوقت الحالي.

5) المهارات التي يريد الطلاب دراستها في الجامعات

أظهر الاستبيان أن الطلاب يرون أن أهم المهارات التي تمكّنهم من الاستعداد لمستقبل العمل هي مهارات التواصل، القدرة على العمل في بيئات مختلفة، الكفاءة اللغوية، القدرة على تكييف مهاراتهم مع تغيّرات سوق العمل. وتضمّنت المهارات الأخرى الذكاء الإصطناعي، المهارات اللغوية، الذكاء التحليلي، والمهارات الشخصية. كل هذه المجالات التي اقترحتها الطلاب، يجب أن تُدرّس في الجامعات.

باختصار، في هذا الجزء كما في الجزء السابق، يطالب الطلاب بمزيد من الفرص لتعلّم المهارات الاجتماعية، ومهارات التواصل وتعلم لغات مختلفة. والجدير بالذكر مدى درايتهم باحتياجاتهم لاستعداد لمواكبة المستقبل القادم.



6) كيف ينظر الطلاب لمستقبل المملكة بشكل عام؟

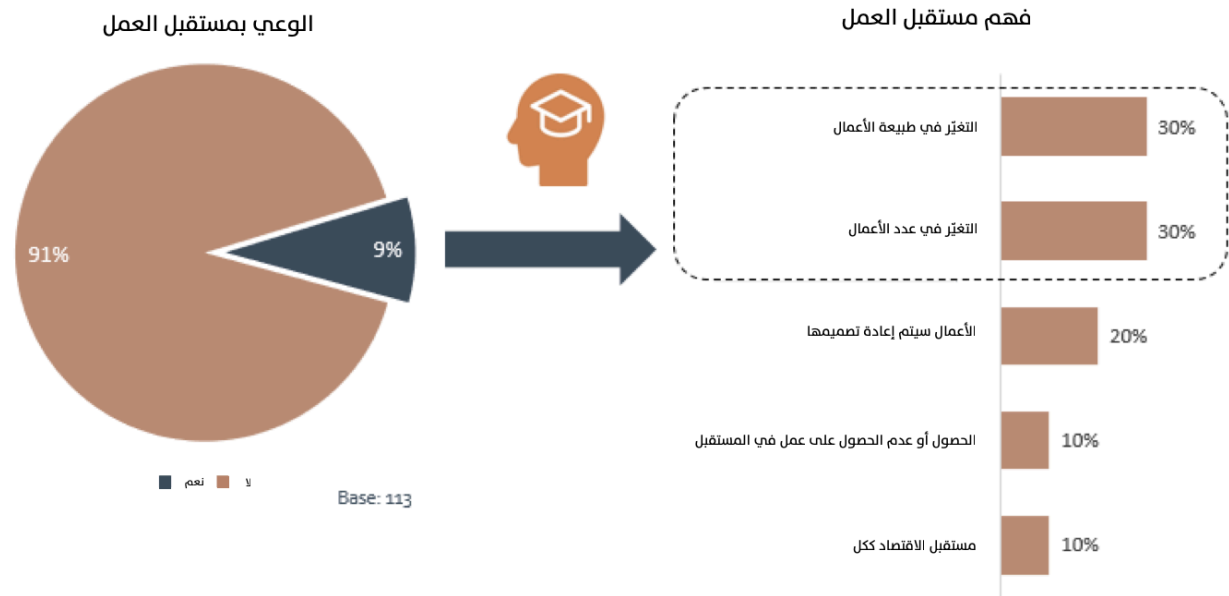
يرى أغلب طلاب المملكة العربية السعودية أكثر تقدماً بحلول 2030م، ويتوقعون تغييراً في المجالات التالية:

- **الوظائف:** أغلبها ستكون باللغة الإنجليزية ومأتمته. بعض الوظائف ستختفي وتظهر وظائف أخرى.
- **البنى التحتية:** نظام مروري وبنى تحتية وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- **المواطنين:** حرية أكثر للنساء، مع تقدير أعلى للفن والترفيه والتصميم. كما أن الإناث سيعملن ويخدمن مع الذكور في جميع المجالات، بما في ذلك قطاع التجزئة والطيران والجيش (العسكرية).

على الرغم من أن الطلاب لا يرون أنّ التعليم الذي تلقوه يهيئهم للتغيرات القادمة، إلا أن أغلبية الطلاب متفائلون بمستقبل المملكة وبدورهم فيها. 75% منهم يعتبرون أن التغيرات التي تحدث في المملكة تنفيذاً لرؤية 2030 كفضلاً جيدة لهم بينما ينظر لها أقلية كخطر على مستقبلهم لعدم تهيئتهم بصورة صحيحة لما هو قادم.

7) وظائف المستقبل: كيف ينظر الطلاب على المستوى العالمي؟³¹

القليل من الطلاب – واحد من كل عشرة – على وعي بمستقبل العمل بصورة دقيقة، وبأنه يعني تغيير في طبيعة الوظائف (30%). يعتقدون بأن طبيعة الأعمال ستتغير في المستقبل، بينما يعتقد 20% منهم أنّ الأعمال سيعاد تصميمها.



المصدر: البحث الكمي من تقرير وظائف المستقبل

باختصار: الطلاب على وعي بالتغيرات العامة التي ستحدث في الصناعات وسوق العمل، وعلى دراية كاملة بأنهم في حاجة ماسة للتحضير له ولكنهم لا يعرفون التفاصيل الدقيقة لهذه التغيرات ولا بما يحتاجون إلى عمله بصورة واضحة من أجل التكيف مع مستقبل العمل.

(8) كيف ينظر الطلاب إلى مستقبل العمل في المملكة؟³²

حينما سألنا الطلاب حول نظرتهم لمستقبل العمل في المملكة، ومدى تأثير ذلك على الوظائف والمهارات والأجور، ذكروا نقاط القوة والضعف التالية:

نقاط الضعف في سوق العمل السعودي

- فرص عمل محدودة لبعض التخصصات التي لاتزال غير موجودة في المملكة.
- محدودية التطور والابتكار.
- الشركات لا تقدّم التدريب اللازم للشباب من أجل تهيئتهم للمناصب القيادية

نقاط القوة في سوق العمل السعودي

أظهر الطلاب وجهة نظر أكثر انفتاحاً من الجيل القديم في المجتمع، وتضمّنت آراؤهم انفتاحاً على المساواة بين الجنسين، حيث يرى أغلب الطلاب أنّه يجب فتح المجال أمام الإناث للعمل في الجيش (العسكرية) ، والعمل كمضيفات وموظفات في شركات الطيران

بشكل عام، يرى الطلاب أنهم أقل كفاءة من أقرانهم في الدول الأخرى، ذلك أنّ السوق المحلي متخلف في تقديم التقنية العالية، كما أنّ المملكة تبقى لها الكثير -ينبغي عليها عمل الكثير للمنافسة مع بقية العالم المتطور، ليس فقط في التقنية، لكن أيضاً في الانفتاح. مع ملاحظة أن هذا البحث تم عمله قبل قرارات مهمة صدرت بخصوص المرأة في المملكة، مثل قيادة السيارة، والمشاركة في المناسبات الرياضية.

وباختصار، فالطلاب بشكل عام منفتحون على تحديث المجتمع، خاصة فيما يتعلق بحقوق المرأة ومشاركتها على مكان العمل.

³¹ بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودية

³² بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودي

(9) العوامل المؤثرة على مستقبل العمل في المملكة من وجهة نظر الطلاب

عندما سألنا الطلاب عن أبرز العوامل التي ستشكّل مستقبل العمل في المملكة، أجاب الطلاب أن التقنية هي المؤثر الأكبر، يلي ذلك التغيرات الحكومية والمجتمعية، والتأثيرات العالمية.



اثان من الظواهر الاجتماعية مكمّان لبعضهما: السعودية، حيث تكون الكفاءات السعودية في مناصب مرموقة، والعولمة حيث تصبح العقلية السعودية منفتحة على بقية العالم. وكلا هذين العاملين مؤثران في مستقبل العمل.



أغلب الطلاب يرون أن التقنية تؤثر بشكل سلبي على الصناعات وفرص التوظيف، لكن عملية الأتمتة لن تنجح في استبدال المؤثر البشري بشكل كامل، لأنه لا يزال هناك حاجة للابتكار، والتفكير والإبداع. ويعتقد الطلاب أن التقنية ستؤثر سلباً على معنويات الموظفين وشعورهم بالاستقرار والثقة، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة التسرّب الوظيفي.

وفي نفس الوقت، ذكروا أن التقنية يمكن أن تخلق فرص عمل في مجالات غير معروفة أو مهمة تماماً، وأنّها قد تحسن أداء وجودة الإنتاجية، وتسهل طبيعة العمل وتقلل من الأخطاء البشرية. ذكر الطلاب أن الابتكارات التقنية من الممكن أن تُحقّق التالي:

- رفع مستوى الأداء
- رفع جودة الإنتاجية
- تسهيل أداء العمل
- التقليل من الأخطاء البشريّة
- تقليل الاعتماد على العامل البشري

باختصار، يميل الطلاب إلى النظر إلى الانفتاح الاجتماعي بإيجابية، لكنهم مختلفون حول تأثير التقدم التقني على حياتهم ووظائفهم

10) الأحداث المتوقعة التي تواجه مستقبل العمل في السعودية

يرى بعض الطلاب أن ما تقوم به الدولة غير كافٍ، وأن القرارات والمبادرات هي ردّة فعل أو تصحيح وليست مبادرة وأن مستوى التعاون الحالي بين القطاع الحكومي وقطاع الخاص (مثل الأعمال التجارية والتعليم) غير كافٍ حتى الآن. وبالتالي يتوقع معظم الطلاب الأحداث التالية:

- مقاومة مجتمعية لمحاولات الدولة لتحقيق رؤية 2030
- مقاومة المواطنين المحافظين للإصلاحات التي تخص المرأة
- تغييرات مجتمعية نتيجة لعملية لأتمتة واستبدال الوظائف
- سيطرة الوافدين على سوق العمل في المجالات المتخصصة
- الوقت والصرف الهائل من الدولة خاصة في تطوير الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية

من ناحية أخرى، رأى الطلاب تقدماً واضحاً في تطبيق الحكومة لرؤية 2030 في مجالات معينة، مثل إنشاء مدينة الملك عبد الله الاقتصادية، وزيادة توافر خيارات الترفيه للمواطنين، والتطور في تمكين المرأة، ورقمنة العمليات الحكومية مثل معالجة الوثائق الرسمية من خلال التطبيقات، وزيادة التدريب التكنولوجي لموظفي الحكومة.

باختصار، يطالب الطلاب بدور أكثر فاعلية للحكومة في دفع بلادهم إلى الأمام فيما يتعلق بالتعليم والتقدم التكنولوجي وسوق العمل.

ملخص وجهة نظر الطلاب حول مستقبل العمل في السعودية

خلال هذا البحث، شدد الطلاب مراراً وتكراراً على حقيقة أن تعليمهم لم ينجح في إعدادهم بشكل مناسب لمستقبل العمل في المملكة العربية السعودية، ذلك أنه لا يدرّبهم على المهارات العملية التي تسمح لهم بالمنافسة مع زملائهم في الدول الأخرى، كما أن أساليب التدريس المتبعة حالياً قديمة وعفى عليها الزمن. ومن الأمثلة التي تم الاستشهاد بها كثيراً هو عدم توفر فرص التدريب أثناء الدراسة، وما ينتج عن ذلك من عقبات عند التخرّج والاستعداد لدخول سوق العمل، حيث يتوقع أصحاب العمل أن يتوفّر لدى المتقدمين خبرة عملية.

في نظر الطلاب، تعتبر استجابة أصحاب القرار للتحديات الحالية مشجعة في بعض القضايا، مثل زيادة تمكين المرأة، وغير كافية في معظم الجوانب الأخرى، مثل الإصلاح التربوي، ومচারية المحسوبية، والتعاون بين الحكومة وقطاع الأعمال. لذلك، ومن أجل تلبية احتياجات وتوقعات جيل الشباب، يتعين على الحكومة اتخاذ إجراءات حاسمة لإصلاح النظام التعليمي الحالي وتوفير الفرص للقوى العاملة المستقبلية للوقوف بسرعة مع نظرائهم في الدول الأخرى



ب. نتائج الدراسة: وجهة نظر قادة الأعمال والعاملين في التعليم

بجانب استبيان الطلاب، قامت مجموعة الأغر بعمل بحث نوعي مع العاملين في التعليم وقطاع الأعمال. وفيما يلي عرض لردودهم.

أ) العاملون في التعليم

رأى العاملون في التعليم أن من سينجح في التأقلم مع مستقبل العمل في السعودية هم الشباب الأكثر مرونة وحيوية ومن يعمل بجدية. كما أيدوا وجهة نظر الطلاب بأن المملكة العربية السعودية تخلفت عن بقية العالم في إعداد طلابها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة. وأشاروا، على سبيل المثال، إلى أنه على النقيض من المملكة العربية السعودية، تميل بلدان متقدمة أخرى إلى التركيز على بناء الشخصية وعلى تنمية المهارات الشخصية. وتركز هذه الدول -أيضاً- على الجوانب العملية، أو على موضوعات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات (علوم الكمبيوتر واللغات)، وذلك على النقيض من المملكة العربية السعودية التي تميل إلى تدريس العلوم النظرية.

ب) قادة الأعمال

هنا أبرز التعليقات التي قدّمها قادة الأعمال:

رأيهم عن مستقبل سوق العمل السعودي

على الرغم من أن معظم قادة الأعمال مدركون لمعنى مصطلح "مستقبل العمل"، إلا أنهم ليسوا واعين إلى حد كبير بمدلولاته ومعانيه. وأشار معظمهم إلى أن:

- مستقبل سوق العمل يتأثر - يعتمد على تقدّم وتطوّر الدولة ككل، وتطوّر المملكة يؤثر على مستقبل العمل فيها.
- تضخّم القطاع العام يهدد نمو ورفاهية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ستحدث الكثير من التغيرات في المستقبل، إلا أن قادة الأعمال غير متأكدين من طبيعة هذه التغيرات.

رأيهم عن الطلاب

يرى قادة الأعمال أن الطلاب الذكور، على وجه الخصوص، كانوا أكثر انجذاباً للقطاع العام وليس للقطاع الخاص، وذلك لأن القطاع العام يقدّم:

- ساعات عمل أقل
- مسؤوليات أقل
- رواتب أعلى
- نظام إجازات أفضل



أدّى ذلك إلى أن الشباب السعودي أصبح فاقداً للطموح، وغير مهياً للتعامل مع التغيرات التي ستأتي مع مستقبل العمل. كما يشير قادة الأعمال إلى أن السعوديين يميلون إلى تفضيل الوظائف النخبوية ورفض الوظائف ذات الدخول المتدنية والوظائف التي تحتاج إلى بذل مجهود بدني.

خصائص مستقبل العمل في المملكة

يتوقع قادة الأعمال أن مستقبل العمل في المملكة سيتضمن التغيرات التالية:

- **السعودية:** حيث أن استبدال العمالة الوافدة بالموظفين السعوديين سيخلق فرص عمل كبيرة للسعوديين بشكل عام وللإناث بشكل خاص، وهذا سيحسن مهارات الموظفين السعوديين.
- **اعتماد أعلى على الخبرة – التركيز على أصحاب الخبرات:** سوف تستهدف – تركّز جهات التوظيف على أصحاب المهارات الاجتماعية والخبرة العملية، مما قد يؤدي إلى رفع الرواتب.
- **التغيير المجتمعي:** المواطنون سيكونون أكثر انفتاحاً وقابلية للتغيير.
- **التغير في طبيعة الوظائف:** ستتسبب الأتمتة في إنهاء بعض الوظائف، وستستبدل بعض الوظائف بأخرى لم تكن موجودة من قبل.
- **التعليم:** سيستخدم التعليم المنهجيات الحديثة ويحدّث – ويتم تطوير المناهج لتتأقلم مع مستقبل العمل.
- **المزيد من الأتمتة:** لا تبدو جاهزية سوق العمل في المملكة عالية فيما يتعلّق بالأتمتة؛ ومع ذلك ستزداد في كثير من المجالات، لا سيما فيما يتعلّق بالقطاع المصرفي. وهذا بدوره سيغير ثقافة المملكة العربية السعودية.

تحديات مستقبل العمل في المملكة

يقول قادة الأعمال، - أن ما يجب أن يُطبّق من أجل تشجيع رؤية 2030 وتهيئة المملكة لمستقبل العمل هو:

- نظام تعليم حديث يقوم بإعداد شبابه لتغيرات سوق العمل
- التحديات المجتمعية، والتي سيكون مصدرها غالباً هو النزاع بين الأفراد التقليديين والأشخاص الذين يريدون التغيير وبين من يرفضه، لا سيما في المجالات المتعلقة بالمرأة .
- إحباط العمال عندما يفقدون وظائفهم بسبب الأتمتة أو أي من عوامل – مؤثرات مستقبل العمل
- جيل الشباب غير مهياً وليس واعى بمتطلبات السوق الفعلية الحالية



وجهة نظر قادة الأعمال حول مستوى استعداد ذوي العلاقة

هنا عرض وجهة نظر أغلب قادة الأعمال حول مدى استعداد ذوي العلاقة لتغيرات سوق العمل:

- **الحكومة:** تهدف الحكومة إلى خلق المزيد من فرص العمل لإنجاز رؤية 2030. وهي تركز بشكل خاص على أتمتة وتطوير القطاع العام عبر الصناعات.
- **القطاع العام:** بينما تشجع الدولة الابتكار والتطوير، يبدو موظفي القطاع العام غير مستعدين لهذه المرحلة
- **القطاع الخاص:** معظم المنظمات غير مستعدة للتغيير، لكن الشركات الكبرى ستفكر بذلك إذا رأت تأثيراً مالياً إيجابياً (زيادة الأرباح وخفض التكاليف). لكن بالمقابل، لا يبدو أن لدى الموظفين الرغبة والمرونة الكافية للتغيير.
- **الطلاب:** يعتقد قادة الأعمال أن الطلاب ليسوا على استعداد لمواجهة التغيرات التي ستحدث في سوق العمل للأسباب التالية:
 - الضغط الاجتماعي على الطلاب لدراسة التخصصات ذات الواجهة الاجتماعية مثل الهندسة والطب.
 - النظام التعليمي لا يشجع الابتكار ولا ينمي المواهب، وهذا يؤثر بشكل كبير على مخرجات جودة هذا النظام.
 - عدم الاهتمام بتطوير الذات واكتساب الخبرة العملية.

توصيات قادة الأعمال

يقدم قادة الأعمال التوصيات التالية من أجل مساعدة المملكة في تحقيق رؤية المملكة 2030:

- ينبغي تدريب السعوديين على تؤولي مسؤوليات ومهام الوظائف التي يشغلها غير السعوديين، هذا سيستغرق بعض الوقت
 - يحتاج مسؤولي الموارد البشرية إلى أخذ "المهارات الشخصية" بعين الاعتبار بجانب "المعايير ذات الصلة بالوظيفة". قد تكون المهارات الشخصية في الواقع أكثر أهمية من الأخرى.
 - توجد فجوة بين وزارتي التعليم ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية يجب سدها. على سبيل المثال، أشار قادة الأعمال إلى أن التقارير التي أرسلتها وزارة التعليم إلى الجمعية الاستشارية للمملكة العربية السعودية قديمة ولا تساهم في رؤية 2030 بشكل واضح.
- كما أشار قادة الأعمال إلى أن الأتمتة ستقلل الحاجة إلى العنصر البشري، لكنها لن تتسبب في الاستغناء عنه تماماً. أخيراً، يعتقد معظم المستطلعة آراؤهم أن نظام التعليم في المملكة العربية



السعودية لم ينجح في إعداد الطلاب بالشكل الكافي للتغيرات التي ستحصل في مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ما سبق، اقترح قادة الأعمال ما يلي:

- أن تطبق المملكة العربية السعودية نموذج دولة سنغافورة، حيث تلتزم شركات القطاع الخاص بمساعدة الحكومة في تنفيذ الخطط الاقتصادية وتعزيز الابتكار.
- يجب على المملكة العمل على تعزيز التعاون بين النظام التعليمي وقطاعات سوق العمل.
- يجب أن تزود الجهات التعليمية الطلاب بالتدريب المهني اللازم وبرامج للتوجيه الوظيفي من أجل تهيئة الطلاب لسوق العمل.
- يجب أن تتعاون وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية والتعليم مع وزارة التجارة.
- يجب أن تصمم الدولة آلية تشجع التعاون بين قطاعي الأعمال الخاص والعام وكذلك بين القطاعات الحكومية المختلفة.



ملخص نتائج الدراسة (البحث)

يلخص هذا القسم النتائج التي توصلت إليها مجموعة الأغر حول تحضير الطلاب للتغيرات السريعة في مستقبل العمل.

المملكة العربية السعودية تأخرت عن أغلبية الدول في إعداد طلابها لتلبية متطلبات السوق الحالية والمتغيرة. وعلى الطلاب أن يكونوا أكثر واقعية فيما يتعلق بتوقعاتهم الوظيفية. وينبغي على مسؤولي التوظيف أن يركزوا على المهارات الشخصية التي تعتبر أكثر أهمية من المؤهلات والدرجات الأكاديمية.

ومن بين التوصيات الأخرى، اقترح قادة الأعمال أن تدريب السعوديين على تؤولي مسؤوليات ومهام الوظائف التي يشغلها غير السعوديين لكن ذلك سيستغرق بعض الوقت. واعترفوا بأن الدولة تواجه تحديات في محاولة إقناع ليس فقط عامة الناس، ولكن أيضا بعض العاملين في الشركات بشأن أهمية التغيير.

وإجمالاً، فإن وجهة نظر أصحاب الأعمال والمعلمين – مع أنها تؤمن بأهمية أن يطور الطلاب مهاراتهم وقدراتهم، إلا أنها تؤكد على حق الطلاب في الحصول على تعليم أفضل ومتطور أكثر، وضرورة أن تتخذ الحكومة إجراءات لتحقيق هذا الهدف، الآن. على وجه الخصوص، يجب معالجة القضايا المهمة التالية:

- تقديم محتوى وأساليب حديثة وعملية في النظام التعليمي، مثل التدريب أثناء الدراسة والمهارات الشخصية ومهارات التواصل
- اتخاذ تدابير للحد من المحسوبية ومن التحيز ضد الخريجين الجدد في سوق العمل، وإزالة الحواجز الإدارية والعملية التي تمنع المرأة من المشاركة بشكل كامل في مكان العمل (في بعض الأماكن).
- تقديم التقنية الحديثة بطريقة تسمح للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من إمكانياتها مع منع النتائج السلبية المترتبة على ذلك.

يعرض الجزء التالي والأخير من التقرير توصياتنا، ويوضح التحديات التي تواجه تنفيذ تلك التوصيات ويناقش قيود الدراسة والتي شملت محدودية العينات بالإضافة إلى عوامل التركيبة السكانية لكل من الطلاب وقادة الأعمال.



الجزء الثالث: ماذا يجب على المملكة عمله بخصوص مستقبل العمل؟

- خطة عملية

مقدمة

التعليم يؤثر على اقتصاد ومجتمع الدولة، ذلك أن أي دولة لا يمكن أن تصبح متقدمة اقتصادياً إلا بقدرة أبنائها على قيادة اقتصادها، وهذا ما يؤدي إلى تطوّر الدولة ورفع مستوى الحياة فيها.

في بداية هذا التقرير، حدّدنا - بناءً على مراجعات لمصادر وتقارير خارجية - عدداً من التحديات الخاصة بمستقبل العمل فيما يتعلّق بالمملكة، وكانت على النحو التالي:

- التقاليد المجتمعية
- التغيّر في قوى السوق
- التغيّر في الأجور
- العقبات أمام ريادة الأعمال
- الحاجة إلى التدريب من أجل التكيّف مع تحولات سوق العمل

الآن، في ضوء نتائج استبيان الطلاب والمعلمين وقادة الأعمال، تأكّدت هذه التحديات، وظهر تأثيرها على السوق أكبر، وأصبح أوضح وأخطر مما كان متوقعاً.

بينما أظهر بحثنا الأولي أن القطاعات الحكومية في المملكة أكثر تطوراً من حيث الرقمية والاعتماد على التقنية في تقديم الخدمات مقارنة بالقطاع الخاص، إلا أنه لا يزال يُنظر إليها على أنها بطيئة من قبل بعض الطلاب. وقد أظهر البحث أيضاً أن التغيّر في الرواتب عامل مؤثر في الدراسة: لدى الطلاب طموحات مبالغ فيها فيما يتعلّق بالحصول على وظائف مرموقة ذات رواتب عالية، لكنهم في المقابل لا يظهرون اهتماماً بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين الواقع وبين تصوراتهم وتوقعاتهم. لكن إذا تبين أن بعض الوظائف المهنية ستكون ذات عائد عالي، فإن هذا سيجعل التخطيط أكثر واقعية من قبل الطلاب لمستقبلهم الوظيفي.

سيحتاج الطلاب إلى أن يكونوا مستعدين للقيام بأعمال مختلفة جذرياً عما درسوه، يتطلب هذا العمل على اكتساب مهارات جديدة وإعادة التفكير في مفاهيم العمل التقليدية. نظام التعليم الحالي في المملكة العربية السعودية ببساطة غير مناسب لمثل هذه التغييرات؛ على سبيل المثال، إذا كان الجراحون في المستقبل



سيستخدمون الروبوتات في إجراء العمليات الجراحية، بينما لا يكون أي تعليم للروبوتات الطبيّة في كليات الطب لدينا، حينها يكون خريجي الطب يحملون معارف ومعلومات قديمة لن تنفعهم في سوق العمل.

وأخيراً، فإن أبرز نقطة تكررت كثيراً في استبيان الطلاب هي حاجتهم إلى التعليم والتدريب الذي يهيئهم للتغيرات المستقبلية التي ستحدث في مستقبل العمل، إنهم يتطلعون لصنّاع القرار من أجل العمل على ذلك.

سوف يتميز سوق العمل في المستقبل بتحوّل كبير في نوعية الوظائف، الملايين منها سيختفي لصالح الأتمتة. لكن بالمقابل، وخلافاً للخوف السائد ستتغيّر طبيعة كثير من الوظائف عن وضعها الحالي وستظهر العديد من منها بنوعية جديدة.

بشكل عام، أحد أكبر التحديات، هي ضمان حصول الموظفين على المهارات والدعم اللازم للانتقال إلى الوظائف الجديدة من نوعها. جاء في التقرير: "الدول التي تفشل في إدارة هذا الانتقال، ستعاني من نسبة عالية من البطالة وانخفاض الأجور."³³

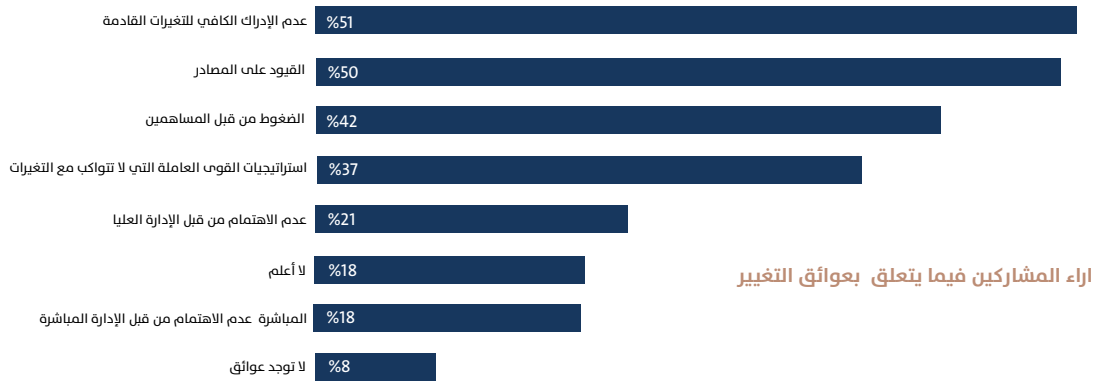
ستسود مقاومة التغيير لأسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية بجانب أسباب أخرى. إن فهم جذور وأسباب مقاومة التغيير يساعد المملكة العربية السعودية على تطوير الحلول.

³³ ماكينزني & كومبي (McKinsey & Company)، نوفمبر، 2017



اعترف قادة الأعمال السعوديون في دراستنا بأن مستقبل العمل من المحتمل أن يكون مختلفًا بشكل كبير عن الوضع الحالي، لكنهم أقرّوا بعدم وعيهم الكافي لتفاصيل هذا التغيير. ويدعم هذا نتائج مسح مستقبل الوظائف من جانب المنتدى الاقتصادي العالمي، الذي وجد أن غالبية المشاركين (51%) يبدون "فهمًا غير كافٍ للتغيرات القادمة في مستقبل العمل". واعتبر الباحثون أن نقص الفهم هذا هو أكبر عائق للتغيير.

اعترف قادة الأعمال السعوديون، بأن اهتمام معظم أصحاب العمل هو بالربحية على المدى القصير على حساب قيم مستقبل العمل، وقلة التركيز على استراتيجيات القوى العاملة على الابتكار، وقلة اهتمام إدارات الشركات بموضوع مستقبل العمل.



المصدر: استبيان مستقبل العمل، منتدى الإقتصاد العالمي

ملاحظة: أسماء العوائق تم اختصارها لضمان الوضوح

في تقرير عن مستقبل الوظائف³⁴، حدد المنتدى الاقتصادي العالمي العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات أو كانت تخطط لاستخدامها للمساعدة في تنفيذ مستقبل العمل. تتضمن الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا ما يلي:

- الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين الحاليين
- دعم تدوير الوظائف
- التعاون مع المؤسسات التعليمية.
- توظيف الإناث
- جذب المواهب الأجنبية المؤهلة
- التوسع في توظيف العمال المؤقتين
- توفير فرص التدريب
- التعاون مع شركات تعمل في مجالات متعددة
- التعاون مع شركات داخل الصناعة – المجال

³⁴ المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، 2018، سبتمبر



نقترح أن تدرس الجهات المسؤولة في المملكة هذه الأفكار وتطبق ما يتناسب منها في بيئة الأعمال المحلية، وقد قدمنا توصيات محددة في هذه الورقة تعكس النقاط التي وضعها المنتدى الاقتصادي العالمي وكذلك النتائج التي خرجنا بها من دارستنا. تشمل توصياتنا الممارسات التي يمكن للمملكة العربية السعودية تطبيقها لبناء قوى عاملة أكثر قدرة على مواجهة تحديات العصر الجديد.

الاستفادة من تجارب الدول الأخرى

بشكل عام، يقوم المنتدى الاقتصادي العالمي بتطوير استراتيجية القوى العاملة المستقبلية³⁵، والتي يتم التركيز فيها على نوعين من الوظائف: تلك التي قد تختفي مستقبلاً والوظائف التي قد تكون تحت الطلب الشديد. كلتا الحالتين تتطلب التخطيط. الرسم البياني أدناه هو نظرة عامة تستشرف توقعات استقرار الوظائف وتغييرها في المجالات المختلفة.

الطريقة المعتادة لبحث هذه المواضيع، هي دراسة كيف تتعامل القوى الاقتصادية "الكبرى" معها، بالمقابل هناك نماذج أخرى لدول صغيرة تمكنت من التعامل معها بنجاح ووضعت نفسها في موقع أكثر تنافسية. من الأمثلة على ذلك الدنمارك³⁶، التي تتعامل مع قضيتين مهمتين بمنهجية من خمسة محاور وهي بالتأكيد "تجربة دنماركية خاصة". هذه النقطة هي للتغلب على أي أفكار مفادها أن المملكة العربية السعودية لا يمكن أن تتعامل مع هذه القضايا بطريقة تفكير "سعودية"، وأنها يجب أن تستورد حلولاً من بيئات أخرى لحل المشاكل المحلية. يقوم المفهوم الدنماركيان الرئيسيان بارتفاع عدد العاملين في التجارة الإلكترونية (يشار إليهم باسم "المستقلين-عمال المنصات")، سواء كانوا يعملون في منشأة تجارية أو عن بعد، ويوفرون استقرار للمجتمع بعملهم. وهذا يمثل النهج الأساسي للطريقة الدنماركية للتعامل مع المتغيرات المتعلقة بالمجتمع وبيئة العمل.

جدول 4 : مقارنة أبرز 10 مهارات مطلوبة في عامي 2018 و 2022

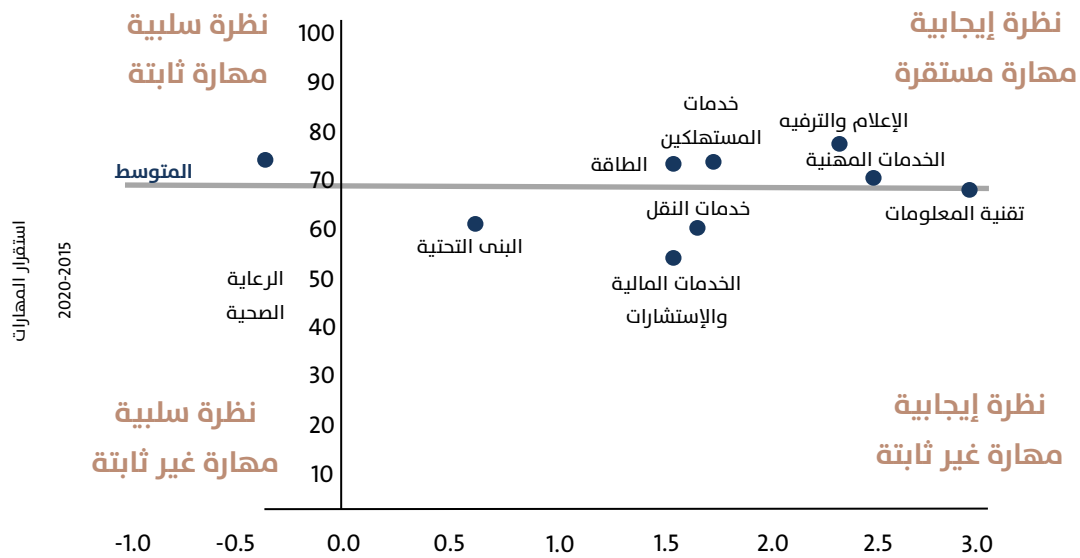
مهارات مطلوبة اليوم، 2018	مهارات سيزداد الطلب عليها في 2022	مهارات سيقال الطلب عليها في 2022
التفكير التحليلي والإبتكار حل المشكلات المعقدة التفكير والتحليل النقدي التعلم النشط الإبداع والمبادرة الانتباه للتفاصيل، والجدة بالثقة الذكاء العاطفي التفكير والتحليل المنطقي القيادة والتأثير الاجتماعي التنسيق وإدارة الوقت	التفكير التحليلي والإبتكار التعلم النشط الإبداع والمبادرة البرمجة التفكير والتحليل النقدي حل المشكلات المعقدة القيادة والتأثير الاجتماعي الذكاء العاطفي التفكير والتحليل المنطقي تحليل الأنظمة وتقييمها	المهارات اليدوية المهارات البلاغية والذهنية إدارة الموارد المالية صيانة التكنولوجيا المهارات الكتابية والقراءة والحسابية إدارة الموظفين إدارة الجودة والوعي بالسلامة التنسيق وإدارة الوقت القدرات البصرية القدرة على استعمال والتحكم بالتكنولوجيا



للوصول إلى الأهداف المذكورة، تم اتخاذ أربع خطوات بإشراف مجلس التنسيق العالي والمشاركين بين القطاعين الخاص والعام لسنة 2017م:

- تعديل نظام معونات البطالة - وهذا يساعد من يعملون لحسابهم الخاص أو لحساب منصة أو أي عمل آخر غير نمطي، بحيث تكون هناك شبكة أمان إذا فقد أي شخص دخله.
- اعتبار العمل في منصات العمل الحر مثل أي عمل آخر - سيعتبر الدخل من العمل في المنصة مساوياً للعمل في أي مجال تقليدي آخر فيما يتعلق باستحقاقات البطالة. في السابق، لم تكن هذه الميزة موجودة.
- اتفاق جماعي مع شركة منصة - للمرة الأولى، وقعت شركة للتجارة الإلكترونية اتفاقية جماعية مع نقابة عمالية، تكفل حقوق العاملين مثل المعاشات التقاعدية وغيرها.
- تعزيز الإمكانات المستقبلية لاقتصادات المشاركة - هذا هو اتفاق سياسي داخل الدولة لتعزيز إمكانات النمو في اقتصادات منصات العمل. يشمل ذلك الكثير من التحركات الداخلية المتعلقة باللوائح العامة التي تغطي الطابع الرسمي على أعمال المنصات.

أما دولة الإمارات المتحدة العربية تقوم بالاستعداد للمستقبل من خلال سلسلة من ورش عمل "تشكيل المستقبل" التي تدعم جهود مختلف الجهات الحكومية في تطوير نماذج للخدمات المستقبلية. كما تصمم ورش العمل خطط استراتيجية مرنة قابلة للتعديل للتعامل مع أي تغيرات. وعلاوة على ذلك، تم تكليف وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل التابعة للحكومة بإدارة مرحلة ما بعد النفط.³⁷



توقعات التغير في الوظائف في 2025-2015
المصدر: استبيان مستقبل العمل، منتدى الإقتصاد العالمي

³⁵ المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، 2018، سبتمبر

³⁶ المرجع نفسه

³⁷ المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، 2018، سبتمبر

بالإضافة إلى ذلك، وكما أوضحنا في عدة أماكن في هذه الورقة، فإن المؤسسات الدولية تعمل على قضية مستقبل العمل كذلك، مثل منظمة العمل الدولية (ILO)، والبنك الدولي وعدد كبير من المؤسسات البحثية المستقلة.

من الواضح أن ليس كل التوصيات المقدمة على المستوى العالمي قابلة للتطبيق على اقتصادات محلية معينة، مثل المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن المبادرات البحثية الوطنية هامة للمساعدة في الاستعداد لهذه التغيرات. وفي الوقت نفسه، لا توجد حاجة لإعادة اختراع العجلة فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية الرئيسية، والاتجاهات والتطورات العالمية. من أجل التعامل مع هذه القضية – من أجل إدارة مستقبل العمل بطريقة ذكية وفعالة -، نوصي بتكوين شراكات بين حكومة المملكة العربية السعودية والمؤسسات الدولية التي تعمل على حل المشكلة.

الاستراتيجية العامة

وكما أوضحنا في الجزء الأول من هذه الورقة، فإن النتائج التي تم تقديمها في الجزء الثاني هي مجرد نتائج لدراسة أولية. وإشارات إلى الطريق الصحيح، ولكنها لا تقدم خريطة مفصلة لما سيحدث ولا توصيات شاملة حول كيفية التعامل معها.

لذا، فإن التوصية الأولى التي نقدمها هي القيام بمزيد من الدراسات لفهم الوضع الحالي لمستقبل العمل في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذه الغاية، نوصي بإجراء عملية تخطيط سيناريو أولاً، حيث يتم تحليل سيناريوهات افتراضية مختلفة بناءً على تأثيراتها المحتملة على المجتمع والاقتصاد في المملكة العربية السعودية – وخصوصاً فيما يتعلق بالنظام التعليمي والقوى العاملة (القسم أ). وبناءً على نتائج هذه الخطوة، يتم عمل دراسة شاملة لذوي العلاقة بالتعليم (الطلاب والأساتذة وغيرهم من المتخصصين في التعليم)، والقطاع الخاص، والقطاع العام، والجمهور بوجه عام (القسم ب).

في الوقت الحالي، وباستخدام بيانات من المحللين الدوليين مثل McKinsey، نعتقد أنه يمكننا تقديم إطار عام يشرح كيف يمكن أن تقوم المملكة العربية السعودية بتضييق الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة في مستقبل العمل (القسم ج). وهذا يشمل كلاً من التوصيات العامة (القسمان الفرعيان 1 و 2)، وتوصيات محددة لطلاب المملكة العربية السعودية (القسم الفرعي 3) والقوى العاملة الحالية (القسم الفرعي 4).

إن دخول طلاب متعلمين تعليماً جيداً إلى سوق العمل بطريقة توظف مهاراتهم وقدراتهم يزود المؤسسات العامة والخاصة بأفضل الموارد البشرية المتاحة. لقد حددنا العلاقة بين التعليم وسوق العمل مرة أخرى في القسم د، كما قدمنا المزيد من التوصيات التي تتجاوز الإصلاحات التعليمية المقترحة من القسم ج.

وأخيراً، نقدم ملخصاً واستنتاجاً لجميع النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة مع دعوة عاجلة للعمل نأمل أن يتم اتخاذ والعمل بها.



أ. القيام بعمل تجربة تشمل عدة سيناريوهات

يعتبر تخطيط السيناريو أداة مناسبة للتعامل مع حالات عدم الوضوح من حيث أنها تسمح للمؤسسات بتقييم فعالية الاستراتيجيات والخطط التي يُخطّط لتنفيذها في بيئات مستقبلية محتملة. وبهذه الطريقة، فهي ممتازة لمساعدة المملكة العربية السعودية لتخطيط أفضل وسيلة لتهيئة مواطنيها لسوق العمل.

بالنسبة لهذا الموضوع، نقترح تطوير سلسلة من السيناريوهات بعيدة المدى حول تأثير الاتجاهات الكبرى والأحداث غير المتوقعة على المملكة العربية السعودية من 2020م إلى 2025م وما بعدها. نقترح استخدام الآثار المترتبة على توليد الأفكار والمبادرات التي يمكن أن تعد الأفراد لعالم جديد من العمل. (انظر كتاب بيتر شوارتز، "فن العرض الطويل: التخطيط للمستقبل في عالم مجهول"، للمزيد عن منهج "السيناريو".³⁸)

ب. عمل مسح شامل لاستطلاع آراء ذوي العلاقة

سوف تظهر عملية تخطيط السيناريو فهماً شاملاً لجميع المجموعات التي من المحتمل أن تتأثر بالسيناريوهات المختلفة، مما سيساعد في فهم كيف يؤثر مستقبل العمل على كل مجموعة، يتضمن كل سيناريو طموحات كل مجموعة ومخاوفها وتطلعاتها.

ستشمل المجموعات الطلاب، والمؤسسات التعليمية العامة والخاصة، وأصحاب العمل في القطاع الخاص، ووكالات القطاع العام، وعامة الناس. وسيتبع ذلك ورشة عمل مع صانعي القرار لوضع خطة عمل وفقاً لذلك. ويمكن أن يتبع هيكل ورشة العمل الخطوات الأربع لمخططات تخطيط السيناريو المذكورة في القسم السابق:

1. تحديد القوى المؤثرة.
2. تحديد النقاط المهمة والغير واضحة.
3. تطوير مجموعة من السيناريوهات الصحيحة.
4. مناقشة الآثار.³⁹

³⁸ شوارتز، بيتر (Schwartz, Peter)، 1997.

³⁹ ماريتون (Mariton)، 2009.



ج. تحديد المهارات المطلوبة لمستقبل العمل

لعل هذا هو القسم الأكثر أهمية والذي سيستغرق الوقت الأكثر لإعداده والأكثر تكلفة، ولكن من المحتمل- أيضًا- أن يكون هو الجزء الأكثر أهمية في بناء التوصيات المستقاة من الدراسة الحالية.

واستعداد أي دولة واقتصاد لمستقبل العمل يحدده استعداد كل أفرادها. فيمكن لأي دولة وضع استراتيجية وخطط على نطاق واسع؛ ومع ذلك، إذا لم تصل وتفعل هذه الخطط للطلاب والموظفين، فإنها ستكون بدون أي جدوى.

لقد حدد المنتدى الاقتصادي العالمي سابقاً عدداً من المهارات التي ستظل مهمة في مستقبل العمل، وغيرها من المهارات التي ستفقد أهميتها مع التقدم الرقمي والاجتماعي. ومن الجدير بالذكر، أن التفكير التحليلي، ومهارات حل المشاكل المعقدة والذكاء العاطفي ستكون مهمة في المستقبل كما هي الآن، أو ربما أكثر أهمية. وستشهد المهارات البدنية مثل المهن اليدوية ومهارات المراقبة انخفاضاً في الطلب عليها.⁴⁰

وبالتالي، فإن الأدوار التي تعتمد بشدة على كل من هذه المهارات سوف ترتفع أو تنخفض في الأهمية تبعاً لذلك، مثل الاعتماد على الرؤساء التنفيذيين، المتخصصين في تحليل البيانات والمحليين من مختلف المجالات (مثل أمن المعلومات والإدارة والتنظيم) الذين من المتوقع أن تظل هناك حاجة لهم، بالمقابل أن هناك وظائف من المتوقع أن يتم استبدالها مثل المحاسبين والعاملين في المصانع، الذين سيتم استبدالهم بواسطة الآلات.

⁴⁰ المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، 2018، سبتمبر



ولإحداث تغييرات في استعداد الأفراد لهذه التغيرات، لا يكفي مجرد تقديم برامج تدريبية تتناول بعض المهارات الرقمية. بدلاً من ذلك، يجب أن يبدأ التغيير من الفرد نفسه. على حد تعبير الخبير الاقتصادي ومحلل المخاطر نسيم نيكولاس طالب⁴¹ مؤلف نظرية "البجعة السوداء"⁴²، يجب على المملكة العربية السعودية، والطلبة، والقوى العاملة حاليًا التعامل مع مجموعة كبيرة من "المتغيرات المجهولة" - المهارات والمعارف والمعرفة التي لا يعرف أصحابها أنهم يفتقدون إليها.

وبالتالي يجب أن تضمن الخطوات التالية أن يتم الانتقال من "عدم المعرفة بوجود نقص" إلى "الوعي بوجود هذا النقص" وكذلك أن يتم تحديد الاحتياجات بشكل كاف بحيث يمكن معالجتها عن طريق البرامج التعليمية والتدريبية وحملات التوعية وغيرها من الأدوات.

مع وضع هذا الهدف في الاعتبار، فإننا نوجز العديد من الاحتياجات والمقترحات في هذا القسم والتي من شأنها إعداد الطلاب والموظفين في المملكة العربية السعودية لتطوير عقولهم والعثور على دافعهم في التحضير لمستقبل العمل الرقمي. ومن الأمثلة على ذلك التركيز على المهارات التي تحتفظ بقيمتها حتى عندما تتغير أماكن العمل، ونشر ثقافة التعلم، ودعم الشباب للعثور على دوافعهم الداخلية، بدلاً من الاعتماد فقط على الدوافع الخارجية، مثل الرواتب المرتفعة والسمعة.

الملخص

مع نمو عدد السكان، وتقدم التقنية، ستتغير الوظائف. سيفقد البعض وظائفهم بسبب الأتمتة، بينما ستزدهر بعض الوظائف الأخرى. ومن أجل إعادة تدريب العاملين لدينا من أجل هذه التغيرات، ولمساعدة بلدنا على تحقيق رؤيته 2030، يخلص فريق العمل إلى أن المملكة العربية السعودية يجب أن تعمل على تطبيق بعض البرامج ضمن رؤية 2030.

وركزنا في الغالب على النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، الذي يحتاج إلى تحديث جذري مع نهج مخطط له، من أجل الاستعداد لمستقبل العمل من قبل التخرج.

وعلى الرغم من الأساطير الشائعة التي تقول إن الروبوتات سوف تحل محل البشر، فإننا نستند إلى العديد من الحجج الصلبة أن هذه المخاوف لا أساس لها: "مع مرور الوقت، تتكيف أسواق العمل مع التغيرات في الطلب على الموظفين بسبب التغيرات التقنية. مع الأخذ بعين الاعتبار انخفاض الأجور في بعض الأحيان". صحيح أن تطور التقنية سيتسبب في القضاء على بعض الوظائف، لكن بالمقابل سيكون هناك وظائف جديدة نسبتها من 8٪ إلى 9٪ من الطلب على التوظيف في 2030م سيكون في أنواع جديدة من المهن التي لم تكن موجودة من قبل. في الواقع، مع النمو الاقتصادي، والابتكار، والاستثمار، يمكن أن يكون هناك ما يكفي من فرص العمل الجديدة لتعويض تأثير الأتمتة⁴³. إن معرفة المهارات المطلوبة والتدريب عليها هو مفتاح الحل.

⁴¹ طالب (Taleb, n.d)

⁴² نسيم نيكولاس طالب. البجعة السوداء. 2015 (Nassim Nicholas Taleb. The Black Swan, 2015, Random House)



(1) التعليم

1,1 إصلاح التعليم

كان من الواضح من نتائج الدراسة أن معظم الطلاب، خاصةً في مؤسسات القطاع العام، يتوقعون من الحكومة ومؤسساتها تهيئهم بشكل أفضل لتحديات مستقبل العمل.

في حين أن هناك حاجة واضحة لدفع الطلاب للمبادرة والعمل على تحسين أنفسهم، فمن الضروري أيضاً أن نشير إلى أنه هذا لن دون دعم مؤسساتهم التعليمية ومبادرات حكومية.

كما أوصى مجتمع الأعمال بإصلاحات التعليم والحاجة إلى تزويد الطلاب السعوديين بفهم أكثر واقعية لسوق العمل.

ويجب أن تتضمن الإصلاحات التعليمية بالضرورة إيجاد تدريب أثناء الدراسة من أجل رفع مستوى وعي الطلاب، وإن لم يتحقق هذا، فإن الشركات السعودية ستواجه صعوبات في استبدال الموظفين الأجانب بالموظفين السعوديين.

1,2 التعليم لابد أن يخرج خارج الإطار التقليدي

"إن إعداد الطلاب لوظائف الغد يتطلب الخروج خارج الإطار التقليدي في التعليم"، يقول كاسريل الرئيس التنفيذي لمنصة العمل العالمية Upwork. "أنا متفائل بأن التعليم في المستقبل سيصبح أكثر مرونة⁴⁴ ليتناسب مع احتياجات القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين. إن المدارس القائمة على المشاريع، التي يقدمها العديد من خبراء التقنية، آخذة في الظهور. ومن الأمثلة على ذلك هولبرتون في سان فرانسيسكو..

ومن وجهة نظره، فإن الذكاء الاصطناعي والروبوتيات ستخلق المزيد من فرص العمل، ولن تتسبب في بطالة واسعة طالما أننا نوجه الابتكار بطريقة مسؤولة. تنبأ كاسريل أنه بدلاً من نقص الوظائف في المستقبل، سيكون هناك نقص في المهارات لشغل هذه الوظائف. "في عام 2018، يجب أن ندرك أخيراً أن الأمر لم يعد بشراً مقابل آلة، بل إنه عمل إنساني وآلي يعمل جنباً إلى جنب لحل مشاكل العالم. إن البشر هم الذين يقررون في النهاية المسار المثالي التالي للعمل."

⁴³ شركة ماكينزي 2017، نوفمبر

⁴⁴ كاسريل، ستيفاني (Kasriel, Stephanie)، 2017



هناك تنبؤ آخر وهو فكرة أن المدن سوف تتنافس مع مدن أخرى من أجل الحصول على أفضل المواهب. وكما يلاحظ الرئيس التنفيذي لشركة Upwork، فإن أكثر من 57 مليون عامل أو حوالي 36٪ من القوة العاملة في الولايات المتحدة يعملون لحسابهم الخاص. ويتوقع أن غالبية العاملين في الولايات المتحدة سوف يعملون لحسابهم الخاص بحلول عام 2027م.

من الضروري معرفة كيف ستؤثر هذه التوقعات على المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، إذا استمرت المملكة العربية السعودية في سياسة السعودية كونها مجرد إجراء إجباري، فما الذي يمنع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية من الانتقال إلى المنصات التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها مثل Upwork وإشراك العاملين على الإنترنت؟ وكيف يمكن للمملكة العربية السعودية أن تساعد الباحثين عن عمل كالشباب الطموحين والواعدين في مجال التقنية على الاستفادة من الاقتصاد العالمي والإقليمي المستقل؟ هذه كلها عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند وضع مبادرات مستقبل العمل في المملكة العربية السعودية.

(2) تحديد المهارات المطلوبة في مستقبل العمل

الاضطرابات في سوق العمل التي قد تأتي من التغيير مستقبل العمل يمكن أن تأتي من مصادر مختلفة، فمن المهم التأكد من أن الطلاب والخريجين والموظفين مستعدون وقادرون على قبول الحقائق التالية للاستعداد لمستقبل العمل المتغير باستمرار.

2,1 التعلّم لمواكبة التغيير

إن ما يتعلمه الناس في المدرسة أو الجامعة لن يساعدهم في الحفاظ على وظائفهم بعد الآن. ونتيجة لذلك، من الضروري تبني عقلية النمو والتطور، مع الاعتراف بأن الوظائف والتغييرات الوظيفية ستكون حتمية. يجب أن يكون هذا الإعداد جزءاً لا يتجزأ من الإصلاحات التعليمية التي اعتمدتها المملكة العربية السعودية في مبادرات مستقبل العمل.

2,2 المهارات التي يزيد الطلب عليها

مستقبل العمل هو المكان الذي ستظهر فيه الحاجة إلى مهارات جديدة ويختفي الطلب على المهارات السابقة. ونتيجة لذلك، يحتاج الشباب إلى أن يكونوا قادرين على التعلم -أي الرغبة والقدرة على تكييف مهاراتهم ليظلوا مرغوبين في سوق العمل.⁴⁵ هذا مهم بشكل خاص لجيل الألفية من أجل إعادة تعريف الأمن الوظيفي.



2,3 نشر ثقافة التعلّم بين شباب المملكة العربية السعودية

بالنسبة لمستقبل العمل، من الضروري أن يتبنى أصحاب العمل الناجحين ثقافة التعلم. ومع ذلك، يجب أن تعطى أساسيات ثقافة التعلم للطلاب في المنزل ومن سن مبكرة، بدءاً من المدارس، وحتى الذهاب إلى الجامعة. إن إعداد الشباب لثقافة التعلم هو مسؤولية الجميع.

عندما تتمكن الشركات من أداء أنشطتها الحالية وتنمّي آفاقها المستقبلية في وقت واحد، يقال إنها تمتلك قدرًا غير عادي من البراعة. إنها "القدرة المنظمة على الاستكشاف والتنبؤ على حد سواء للتنافس في الأسواق حيث يتم تقدير الكفاءة والتحسينات المتزايدة وأيضاً التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب".⁴⁶

من المرجح أن تحصل الشركات التي تمتلك قدرًا غير عاديًا من البراعة /ميزة تنافسية على نمو في مبيعاتها بالإضافة إلى تحسين في الأداء والابتكار. كما ترى هذه الشركات تأثيرًا إيجابيًا على تقييمها في السوق. وهناك رابط واضح بين وجود ميزة تنافسية للشركة واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.⁴⁷

يجب أن يكون واضحاً أنه لا يمكن أن يكون هناك قدرًا غير عاديًا من البراعة إلا في بيئة تدعم ثقافة التعليم. تأتي/تستقى هذه البراعة من الفرق والقادة القادرين على الدمج بين تقديم أداء حالي مميز وبناء مبادرات نمو للمستقبل. يعتبر تبني القدرة على التعلم وبناء ثقافة التعلم أصولاً في عالم العمل المستقبلي الذي لا يمكن تكراره بسهولة دون بذل جهود على مستوى المنظمة.

2,4 تقبل التغيير والاستفادة من التقنية الحديثة

في حين أن المهارات ضرورية بالنسبة للمنظمات، فإن أولئك الذين يرغبون في النجاح واجتياز الصعوبات يجب أن يكونوا مرنين للتكيف مع التغييرات التي تأتي مع تغيرات التقنية. إن التأكد من أن الشباب والموظفين السعوديين مجهزين بمثل هذه العقلية والمهارات القيمة في مثل هذه البيئة يجب أن يكونوا جزءاً أساسياً من تطوير المناهج الدراسية، وليس فقط على مستوى الجامعة وما بعدها، بل في المدارس الثانوية وعمليات التدريب المهني.

⁴⁵ براينزق، جوناكس (Prising, Jonas)، 2016، سبتمبر

⁴⁶ & ⁴⁷ أوريلي الثالث، تشارلس وتشومان، مايكل (O'Reilly III, Charles and Tushman, Michael)، 2013، نوفمبر



2,5 مساعدة الشباب في البحث عن شغفهم

في الماضي، كان السعي وراء الطموح الشخصي يعتبر في الغالب أمراً ثانوياً، ويتضح ذلك من استطلاع الأغر للطلاب، حيث قال واحد من كل أربعة أشخاص (26٪) أنه من غير المحتمل أن يحققوا وظيفة أحلامهم لأنهم لا يملكون المؤهلات المناسبة أو لأن آبائهم لا يوافقون على ذلك.⁴⁸

ومع ذلك، قد ترى القوى العاملة المستقبلية الأمور بشكل مختلف. إن الدافع الرئيسي لجيل الألفية⁴⁹ في جميع أنحاء العالم تم تحديده وغالباً ما يشار إليه من قبل الطلاب السعوديين الذين يتابعون التعليم الطبي من بين آخرين، "خدمة الإنسانية".⁵⁰

أما بالنسبة للأجيال المتعاقبة مباشرة بعد جيل الألفية - فإن نصفهم تقريباً يقولون إنه عند اختيار وظيفة، فإن العمل لدى شركة تساعد على جعل العالم مكاناً أفضل سيكون بنفس أهمية الراتب.⁵¹

⁴⁸ بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودية

⁴⁹ مجموعة مانبور (Manpower Group)، 2016

⁵⁰ بحث AWE (مايو، 2018). تقرير دراسة مستقبل العمل في السعودية

⁵¹ مولينو (Mullenlowe)، 2015، يناير

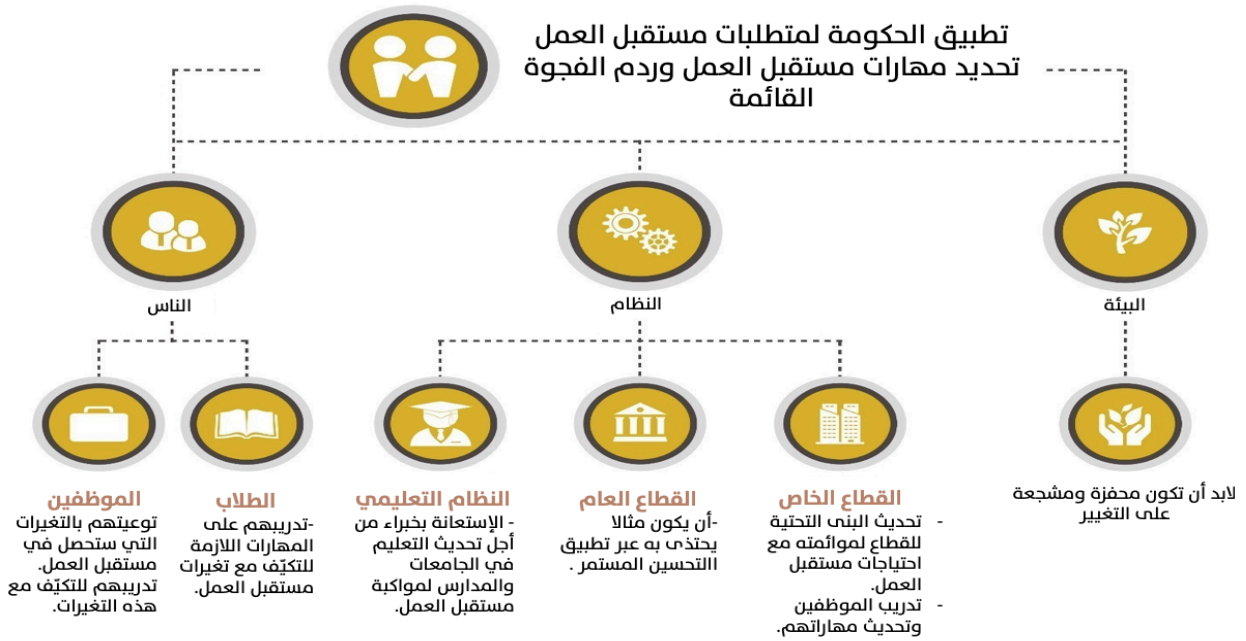


التوصيات: رسائل لصناع القرار بخصوص مستقبل العمل

لمستقبل العمل، نحث حكومتنا الرشيدة على اتخاذ الخطوات اللازمة للمضي قدماً في تبني المفهوم من خلال إعداد خطة استراتيجية قوية حسب القطاع ونوع العمل، ومن ثم تحديد التغييرات والقرارات التي يجب أن تستحدث للتخضير لمستقبل العمل. وهذا سوف يشمل.

- تطوير نظام التعليم.
- تدريب موظفي القطاع العام والخاص وتهيئتهم لمستقبل العمل.
- مساعدة القطاعين العام والخاص في التحول الرقمي والأتمتة (مواكبة الاتجاهات العالمية).

لقد لخصنا توصياتنا في هذا الرسم التوضيحي



إن كان هناك رسالة واحدة نريد أن نوصلها من هذه التقرير فهي:

"إن المملكة العربية السعودية، بتراتها الثقافي وعملية التحديث الأخيرة والرؤية الجديدة للمستقبل، هي في وضع فريد ومناسب لمواجهة التحديات القادمة. ومع ذلك، فإن هذا لا يعني بالضرورة الوصول إلى نتائج مشرقة إذا لم تتخذ المملكة إجراءات سريعة وحاسمة للتخضير لمستقبل العمل".

المراجع

- AFSA. (2018, May). *Saudi Arabia: Liberalization, Not Democratization*. Retrieved from American Foreign Service Association: Saudi Arabia: Liberalization, Not Democratization
- AWE Research. (2018, May). The Future of Work in KSA Market Research report.
- Alkolibi, F. (2002, July). Possible Effects of Global Warming on Agriculture and Water Resources in Saudi Arabia: Impacts and Responses. *Climatic Change*, 54(1), 225-245. doi:10.1023/A:1015777403153
- Denicola, E. e. (2015, May-June). Climate Change and Water Scarcity: The Case of Saudi Arabia. *Annals of Global Health*, 81(3), 342-353. doi:https://doi.org/10.1016/j.aogh.2015.08.005
- Diala-McBride, C. (n.d.). *The cost of climate change in Middle East*. Retrieved from Eniday: https://www.eniday.com/en/human_en/climate-change-middle-east/
- DNI. (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. December. National Intelligence Council. Retrieved from https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2013, September 17). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* University of Oxford. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gamal, R. E., Shamseddine, R., & Paul, K. (2017, April 17). *Saudi Arabia pushes ahead with renewable drive to diversify energy mix*. Retrieved from Reuters: <https://www.reuters.com/article/saudi-renewable/saudi-arabia-pushes-ahead-with-renewable-drive-to-diversify-energy-mix-idUSL8N1HP10B>
- Gibney, B. (2017, March 20). *How We Can Embrace the Replacement of Jobs by Artificial Intelligence*. Retrieved from Forbes: [tps://www.forbes.com/sites/quora/2017/03/20/how-we-can-embrace-the-replacement-of-jobs-by-artificial-intelligence/#26fcdacd2bae](https://www.forbes.com/sites/quora/2017/03/20/how-we-can-embrace-the-replacement-of-jobs-by-artificial-intelligence/#26fcdacd2bae)
- ILO. (2019, January 22). *Global Commission on the Future of Work: Work for a brighter future*. Retrieved from International Labour Organization:



https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662539.pdf

- IMF. (2017, December 14). *Gulf Cooperation Council: The Economic Outlook and Policy Challenges in the GCC Countries*. Retrieved from International Monetary Fund: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2017/12/14/pp121417gcc-economic-outlook-and-policy-challenges>
- Kasriel, S. (2017, December). *4 predictions for the future of work*. Retrieved from We Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/predictions-for-freelance-work-education/>
- Manpower Group. (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision: Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. Reputation Leaders. Retrieved from http://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/MillennialsPaper1_2020Vision.pdf
- Manyika, J. (2017, December). *What is the future of work?* Retrieved from McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-is-the-future-of-work>
- Mariton, J. (2009, March). *What is Scenario Planning and How to Use It: Strategizing under uncertainty*. Retrieved from SME Strategy: <https://www.smestrategy.net/blog/what-is-scenario-planning-and-how-to-use-it>
- Max-Planck-Gesellschaft. (2019). *The public understanding of migration*. Retrieved from MPG.de: <https://www.mpg.de/en>
- McKinsey & Company. (2017, November). *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. Retrieved from McKinsey.com: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- McKinsey & Company. (2017, January). *McKinsey Global Institute: A Future that Works: Automation, Employment and Productivity - Executive Summary*. Retrieved from McKinsey.com: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Digital%20Disruption/>



Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Executive-summary.ashx

- Mullenlowe. (2015, January 6). *Salt Releases New Generation Z US Research*. Retrieved from Mullenlowe Salt: <https://mullenlowesalt.com/news/2015/06/salt-releases-research/>
- OECD. (2017). *Future of Work and Skills*. Hamburg, Germany: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013, November 1). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *ACAD Manage Perspect*, 27(4), 324-338. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf
- Prince Mohammad Bin Salman College (2018). *2017/18 GEM Saudi Arabia Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from Prince Mohammad Bin Salman College: <https://www.mbsc.edu.sa/gem-saudi>
- Prising, J. (2016, September). *5 career tips from a CEO to his millennial children*. Retrieved from We Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/ceo-career-tips-for-millennials/>
- PWC. (2018). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. Retrieved from PWC.com: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- Schwartz, J. (2017, November 8). *What's the Future of Work?* Retrieved from Yale Insights: <https://insights.som.yale.edu/insights/what-s-the-future-of-work>
- Schwartz, P. (1997). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York, NY: Doubleday. Retrieved from <https://www.amazon.com/Art-Long-View-Planning-Uncertain/dp/0471977853>
- Taleb, N. N. (2015). *The Black Swan*. Random House.
- Taleb, N. N. (n.d.). *Fooled By Randomness*. Retrieved from Fooled By Randomness: <http://www.fooledbyrandomness.com/>



- The Economist. (2018, May 31). *Climate change is making the Arab world more miserable*. Retrieved from The Economist: <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2018/05/31/climate-change-is-making-the-arab-world-more-miserable>
- WEF. (2018, September 17). *The Future of Jobs Report 2018*. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
- World Bank. (2017, October 11). *Africa can enjoy leapfrog development*. Retrieved from The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2017/10/11/africa-can-enjoy-leapfrog-development>
- World Bank. (2019). *Doing Business 2019. Saudi Arabia*. Retrieved from The World Bank: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/saudi-arabia/SAU.pdf>
- WPR. (2018, September 24). *Saudi Arabia Population*. Retrieved from World Population Review: <http://worldpopulationreview.com/countries/saudi-arabia-population/>





مجموعة الأغـر
Al-Aghar Group