

دور التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية للهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة)

The Role of Digital Transformation in Organizing the Labor Market in the Kingdom of Saudi Arabia (an Analytical Study of the Digital Engineering of the Career and Organizational Path of the Workforce)

إعداد الباحث/ محمد علي الغامدي

باحث ماجستير تنفيذي في إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: m.a.alghamdi82@hotmail.com | ORCID: 0009-0006-4913-6920

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير آليات تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الوظائف التنظيمية التي تؤديها المنصات الرقمية ومدى تكاملها عبر دورة المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، من خلال تحليل الأدبيات العلمية والوثائق والبيانات الرسمية والخدمات الرقمية المرتبطة بمنظومة سوق العمل السعودي. وتناولت الدراسة أبرز المنصات التنظيمية، ومنها قوى، وجدارات، ومدد، وأجير، ومساند، ومقيم، والعمل المرن، والعمل عن بُعد، والعمل الحر، والتحقق المهني، مع تحليل أهدافها وآليات عملها ووظائفها التنظيمية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي أسهم في انتقال تنظيم سوق العمل من رقمنة المعاملات المنفصلة إلى نموذج يعتمد بصورة متزايدة على البيانات والتوثيق الرقمي والرقابة على الامتثال، وأن القيمة الأساسية للمنظومة تظهر في تكامل المنصات عبر الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة، مع اختلاف المسارات التنظيمية بين الموظف المواطن، والعمل الحر، والعامل المهني الوافد، والعمالة المنزلية. كما كشفت الدراسة عن تحديات تتعلق بتكامل البيانات، وقياس أثر المنصات، والخصوصية والحوكمة الرقمية. وتوصي الدراسة بتعزيز التشغيل البيني بين المنصات، وتطوير ملف مهني رقمي متكامل، واعتماد مؤشرات لقياس الأثر التنظيمي، وتوظيف التحليلات والذكاء الاصطناعي ضمن أطر واضحة للشفافية وحماية الحقوق.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ تنظيم سوق العمل؛ المنصات الرقمية؛ الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة؛ المملكة العربية السعودية.

The Role of Digital Transformation in Organizing the Labor Market in the Kingdom of Saudi Arabia (an Analytical Study of the Digital Engineering of the Career and Organizational Path of the Workforce)

Mohammed Ali Al-Ghamdi

Executive Master's Researcher in Human Resource Management, College of Economics and Management, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aims to analyze the role of digital transformation in developing labor market regulation mechanisms in the Kingdom of Saudi Arabia and to examine the regulatory functions performed by digital platforms and the extent of their integration across the worker/employee life cycle. The study adopts a descriptive-analytical approach and a case study method through the analysis of scholarly literature, official documents, statistical data, and digital services associated with the Saudi labor market ecosystem. It examines major regulatory platforms, including Qiwa, Jadarat, Mudad, Ajeer, Musaned, Muqem, Flexible Work, Remote Work, Freelance Work, and Professional Verification, with a focus on their objectives, operating mechanisms, and regulatory functions. The findings indicate that digital transformation has contributed to shifting labor market regulation from the digitization of isolated transactions toward a model increasingly based on data, digital documentation, and compliance monitoring. The study also finds that the key value of the Saudi digital ecosystem lies in the integration of platforms within the digital architecture of the worker life cycle, while regulatory pathways differ among Saudi employees, freelancers, professional expatriate workers, and domestic workers. The study identifies challenges related to data integration, platform impact measurement, privacy, and digital governance. It recommends enhancing interoperability among platforms, developing an integrated digital professional profile, adopting outcome-based performance indicators, and using analytics and artificial intelligence within clear frameworks for transparency and rights protection.

Keywords: Digital Transformation; Labor Market Regulation; Digital Platforms; Digital Architecture of the Worker Life Cycle; Saudi Arabia.

1. المقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تحولاً متسارعاً في طبيعة الإنتاج والعمل والإدارة العامة نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الرقمية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والمنصات الرقمية. ولم يعد التحول الرقمي يُفهم بوصفه مجرد تحويل الإجراءات الورقية إلى صيغ إلكترونية، بل أصبح عملية مؤسسية أعمق تتضمن إعادة تصميم العمليات، وإعادة تشكيل العلاقات بين الأطراف، وتطوير نماذج تقديم الخدمات، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار. ويؤكد (Vial, 2019) أن التحول الرقمي ينشأ من استخدام التقنيات الرقمية على نحو يؤدي إلى تغييرات جوهرية في مسارات خلق القيمة والبنى التنظيمية، في حين يميز (Verhoef et al., 2021) بين الرقمنة، والرقمنة التشغيلية، والتحول الرقمي باعتبار الأخير مستوى أكثر شمولاً يرتبط بإعادة بناء نماذج العمل والقدرات المؤسسية. ومن ثم، فإن دراسة التحول الرقمي في سوق العمل لا ينبغي أن تقتصر على قياس انتشار التكنولوجيا، بل ينبغي أن تمتد إلى تحليل أثرها في قواعد التنظيم، وتدفقات المعلومات، وآليات الامتثال، والعلاقات التعاقدية، وعمليات التوظيف والمطابقة بين العرض والطلب. وتتسم أسواق العمل بطبيعتها بوجود قدر مرتفع من تدفقات المعلومات والمعاملات التنظيمية؛ إذ يتعين على العاملين وأصحاب الأعمال والجهات الحكومية تبادل بيانات الوظائف والمهارات والعقود والأجور والتأمينات والتصاريف وحركة العمالة. ولذلك تمثل البيئة الرقمية مجالاً مهماً لخفض تكاليف المعاملات والبحث، وتقليل عدم تماثل المعلومات، وتسريع تقديم الخدمات، وتحسين قدرة الجهات المنظمة على متابعة الامتثال. وقد اتجهت خدمات التوظيف العامة في عدد متزايد من الدول إلى توظيف الأدوات الرقمية في التسجيل والتصنيف المهني، وتقييم المهارات، والمطابقة الوظيفية، والإرشاد، وخدمة أصحاب الأعمال، ومتابعة الباحثين عن عمل. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الرقمنة أصبحت مكوناً رئيساً في تحديث خدمات التوظيف العامة وربط الأفراد بالوظائف، وأن التطبيقات الحديثة تتجه بصورة متزايدة نحو التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتحسين التخصيص والمطابقة وتوجيه الموارد. (OECD, 2022; Brioscú et al., 2024)

وفي الوقت نفسه، فإن العلاقة بين الرقمنة وسوق العمل ليست أحادية الاتجاه أو خالية من المخاطر. فالتكنولوجيا يمكن أن ترفع الإنتاجية وتخلق وظائف ومهارات جديدة، لكنها قد تعيد تشكيل هيكل الطلب على العمل، وتقلل أهمية بعض المهام الروتينية، وتزيد الحاجة إلى مهارات رقمية وتحليلية، كما قد توسع أنماط العمل المرن والعمل القائم على المنصات. وقد أظهرت المراجعات العلمية أن تسارع الرقمنة يرتبط بتغيرات في بنية الوظائف وطبيعة المهام والمهارات المطلوبة. (Wong, 2022) كما توضح دراسات العمل عبر المنصات أن الإدارة الخوارزمية قد تزيد المرونة وتوسع فرص الوصول إلى العمل، لكنها تثير في الوقت ذاته قضايا تتعلق بالشفافية، وعدالة التقييم، والأجور، وساعات العمل، والحماية الاجتماعية، وهو ما يجعل التنظيم الرقمي لسوق العمل مسألة تتجاوز الكفاءة التقنية إلى أبعاد قانونية ومؤسسية واجتماعية. (Rani & Furrer, 2021)

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب هذا التحول أهمية خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 وما صاحبها من برامج لإعادة هيكلة الاقتصاد، وزيادة مشاركة المواطنين في القطاع الخاص، وتنمية رأس المال البشري، وتطوير البيئة التنظيمية، وتسريع الحكومة الرقمية. وقد وصلت عملية التحول الحكومي الرقمي إلى مستويات مرتفعة من النضج المؤسسي؛ إذ أعلنت هيئة الحكومة الرقمية أن نتيجة مؤشر قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية بلغت (88.30%) في عام 2025، بعد تقييم أكثر من (244) جهة وفق معايير تقنية وتنظيمية وتكاملية وتشغيلية. كما يضع مؤشر نضج الحكومة الرقمية الصادر عن البنك الدولي المملكة ضمن فئة الاقتصادات المتقدمة جداً من حيث نضج ممارسات GovTech، بما يعكس تطور البنية المؤسسية للخدمات الحكومية الرقمية. وتوفر هذه البيئة قاعدة مهمة لفهم التحول الذي طرأ على إدارة سوق العمل السعودي، ليس فقط من حيث تقديم الخدمات إلكترونياً، وإنما من حيث انتقال عدد متزايد من الوظائف التنظيمية إلى منصات مترابطة وقواعد بيانات رقمية.

وفي هذا السياق، شهد سوق العمل السعودي توسعاً في منظومة من المنصات الرقمية المتخصصة، مثل قوى، ومدد، وجدارات، وأجير، ومساند، ومنصات أنماط العمل المرن والعمل الحر وغيرها. وتؤدي هذه المنصات وظائف مختلفة لكنها مترابطة، تشمل توثيق العقود، وإدارة العلاقة التعاقدية، ومتابعة الالتزام، وحماية الأجور، وتنظيم العمل المؤقت، وإدارة بعض عمليات استقدام العمالة، وربط الباحثين عن عمل بالفرص، وتوفير بيانات أكثر انتظاماً عن أطراف السوق. وقد عززت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دور منصة "قوى" بوصفها بوابة رقمية موحدة لخدمات قطاع العمل، وربطت في عام 2026 احتساب نسب التوطين في برنامج نطاقات بعمود الموظفين السعوديين الموثقة إلكترونياً عبر المنصة؛ وهو ما يعكس انتقال الرقمنة من مستوى تقديم الخدمة إلى مستوى إنتاج البيانات التنظيمية التي تُبنى عليها قرارات الامتثال والسياسة العامة. وقد أشارت الوزارة إلى أن المنصة تجاوزت اثني عشر مليون عقد عمل إلكتروني موثق، بما يبرز الحجم المتنامي للبنية الرقمية المنظمة للعلاقات التعاقدية في السوق السعودي.

ويتزامن هذا التحول المؤسسي مع تغيرات ملحوظة في مؤشرات سوق العمل. وتظهر أحدث المؤشرات المنشورة من الهيئة العامة للإحصاء أن معدل البطالة بين السعوديين بلغ (6.4%) في الربع الأول من عام 2026. ولا يعني التزامن بين تطور المؤشرات وتوسع الأدوات الرقمية وجود علاقة سببية مباشرة؛ إذ تتأثر نتائج سوق العمل بعوامل اقتصادية وتنظيمية وتعليمية وديموغرافية متعددة. إلا أن ذلك يعزز أهمية دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه البنية الرقمية ضمن حزمة السياسات الأوسع لتنظيم السوق. وفي هذا الإطار، بحثت دراسة العتيق وحلواني (2024) أثر عدد من مؤشرات التحول الرقمي في معدل البطالة في المملكة خلال الفترة 2000-2021 باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، الأمر الذي يؤكد أهمية إدماج متغيرات التحول الرقمي في دراسة تطورات سوق العمل، ويفتح المجال أمام دراسات تتجاوز المؤشرات الكلية إلى تحليل الآليات التنظيمية والمنصات التي تعمل من خلالها الرقمنة.

وعلى الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وسوق العمل، والبطالة، والموارد البشرية، فإن جانباً مهماً من الدراسات يركز إما على الأثر الاقتصادي الكلي للرقمنة، أو على التحولات داخل المؤسسات، أو على العمل عبر المنصات التجارية. وفي المقابل، ما يزال تحليل التحول الرقمي بوصفه بنية تنظيمية لسوق العمل يحتاج إلى مزيد من الدراسة، وبخاصة في الحالة السعودية التي تتميز بتعدد المنصات الحكومية وتنوع وظائفها التنظيمية. كما تبدو الحاجة قائمة إلى وضع التجربة السعودية في إطار مقارنة مع نماذج دولية متقدمة في خدمات التوظيف الحكومية، والتكامل الرقمي، وربط المهارات بالوظائف، واستخدام البيانات في إدارة الانتقالات المهنية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لتحليل دور التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، من خلال تفكيك الوظائف التنظيمية للمنصات الوطنية، وبيان أهدافها وآليات عملها ومزاياها، ثم مقارنتها بنماذج دولية متقدمة؛ وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والفجوات وفرص التطوير التي يمكن أن تعزز كفاءة السوق وشفافيته وشموليته واستجابته للتحولات المستقبلية في العمل.

1.1. مشكلة الدراسة:

أدى التوسع في استخدام التقنيات والمنصات الرقمية إلى إعادة تشكيل الطريقة التي تُدار بها أسواق العمل، فلم تعد الرقمنة مقتصورة على أتمتة الإجراءات الإدارية، وإنما أصبحت تدخل بصورة مباشرة في تسجيل العاملين والمنشآت، وتوثيق العقود، وحماية الأجور، ومراقبة الامتثال، وتنظيم انتقال العمالة، وربط الباحثين عن عمل بالوظائف، وتصنيف المهارات، وتوفير البيانات اللازمة لصنع السياسات. وقد أدى هذا التطور إلى تحول المنصات الرقمية من مجرد قنوات لتقديم الخدمة إلى أدوات تنظيمية ومعلوماتية تؤثر في بنية سوق العمل وآليات عمله.

وتبرز المملكة العربية السعودية بوصفها حالة مهمة لدراسة هذا التحول؛ إذ شهدت السنوات المرتبطة بتنفيذ رؤية السعودية 2030 توسعاً كبيراً في الحكومة الرقمية بالتوازي مع إصلاحات هيكلية في سوق العمل. وأسفر ذلك عن تطوير منظومة واسعة من المنصات،

من أبرزها قوى، ومدد، وجدارات، وأجير، ومساند، والعمل المرن وغيرها، بحيث أصبح جزء متزايد من العلاقة بين العامل وصاحب العمل والجهة المنظمة يتم من خلال بنية رقمية مترابطة. ومع ذلك، فإن مجرد توافر المنصات لا يكفي للحكم على فاعلية التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل؛ إذ ينبغي التمييز بين رقمنة الخدمة والتحول التنظيمي الرقمي. فالأخير يفترض أن تؤدي الأدوات الرقمية إلى تحسين جودة المعلومات، وتقليل تكاليف المعاملات، وزيادة الشفافية، وتعزيز حماية الحقوق، وتحسين الامتثال، ورفع كفاءة المطابقة بين العرض والطلب، ودعم صنع السياسات المستند إلى البيانات. كما يتطلب تقييم هذا التحول الانتباه إلى تحديات أخرى، من بينها تكامل قواعد البيانات، والشمول الرقمي، وحماية البيانات الشخصية، وشفافية القرارات الخوارزمية، والقدرة على مواكبة تغير الطلب على المهارات. وتشير مراجعة الأدبيات الأولية إلى أن الدراسات المتعلقة بالسعودية تناولت جوانب من العلاقة بين التحول الرقمي والبطالة أو كفاءة الموارد البشرية، بينما تناول جانب معتبر من الأدبيات الدولية رقمنة خدمات التوظيف أو اقتصاد المنصات أو أثر الأتمتة في الوظائف. غير أن هناك حاجة إلى تحليل أكثر تكاملاً للمنظومة السعودية يدرس المنصات الرقمية من منظور وظيفتها في تنظيم سوق العمل، ويربط بين هذه الوظائف وبين الممارسات المتقدمة دولياً.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد وتحليل الكيفية التي أسهم بها التحول الرقمي في إعادة تشكيل آليات تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، وتقييم الوظائف التنظيمية التي تؤديها المنصات الرقمية الوطنية، والكشف عن نقاط القوة والفجوات في النموذج السعودي من خلال مقارنته بنماذج دولية متقدمة.

ومن ثم يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى أسهم التحول الرقمي في تطوير آليات تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، وما نقاط القوة والفجوات في النموذج السعودي.

2.1. أسئلة الدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما الإطار المفاهيمي والنظري للعلاقة بين التحول الرقمي وتنظيم سوق العمل؟
2. ما أبرز التحولات المؤسسية والتنظيمية التي شهدتها سوق العمل السعودي في سياق التحول الرقمي ورؤية السعودية 2030؟
3. ما أهم المنصات الرقمية المستخدمة في تنظيم سوق العمل السعودي، وما أهدافها، والفئات المستفيدة منها، وآليات عملها، ووظائفها التنظيمية؟
4. ما مدى إسهام المنصات الرقمية السعودية في تنظيم مجالات التوظيف، وتوثيق العلاقات التعاقدية، وحماية الأجور، ومتابعة الامتثال، وتنظيم حركة العمالة، والتحقق من المهارات، وأنماط العمل الحديثة؟
5. كيف تتكامل المنصات الرقمية عبر المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة في سوق العمل السعودي، وما أوجه الاختلاف بين مسار الموظف المواطن، والعمل الحر، والعامل المهني الوافد، والعمالة المنزلية الوافدة؟
6. إلى أي مدى تسهم المنظومة الرقمية السعودية في تعزيز الشفافية، وخفض تكاليف المعاملات، وتقليل عدم تماثل المعلومات، وتحسين القدرة على المتابعة والرقابة والتنظيم القائم على البيانات؟
7. ما أبرز نقاط القوة والفجوات والتحديات التي تواجه الهندسة الرقمية لتنظيم سوق العمل السعودي، وما مجالات تطويرها مستقبلاً بما يعزز التكامل والكفاءة وحماية الحقوق؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، والكشف عن كيفية تكامل المنصات الرقمية عبر المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة، وتحديد أبرز نقاط القوة والفجوات في المنظومة الرقمية.

ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:

1. تأصيل المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتنظيم سوق العمل والمنصات الرقمية، وتحديد العلاقة النظرية بينها.
2. تحليل تطور البيئة المؤسسية والتنظيمية للتحول الرقمي في سوق العمل السعودي في إطار رؤية السعودية 2030.
3. حصر وتصنيف أهم المنصات الرقمية المرتبطة بتنظيم سوق العمل السعودي وفق أهدافها والفئات المستفيدة منها وآليات عملها ووظائفها التنظيمية.
4. تحليل إسهام المنصات الرقمية في تنظيم التوظيف، والعلاقات التعاقدية، وحماية الأجور، والامتثال، والاستقدام، وتنقل العمالة، والتحقق من المهارات، وتنظيم أنماط العمل الحديثة.
5. بناء تصور تحليلي للهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة في سوق العمل السعودي، من خلال تتبع مسارات الموظف المواطن، والعمل الحر، والعامل المهني الوافد، والعمالة المنزلية الوافدة.
6. تقييم مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الشفافية، وتقليل تكاليف المعاملات وعدم تماثل المعلومات، وتحسين الرقابة والتنظيم القائم على البيانات.
7. تحديد أبرز نقاط القوة والفجوات والتحديات في المنظومة الرقمية السعودية، واقتراح توصيات عملية لتعزيز التكامل بين المنصات ورفع كفاءة التنظيم الرقمي لسوق العمل واستدامته.

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من سعيها إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وسوق العمل من خلال تناول التحول الرقمي بوصفه أداة لإعادة تنظيم سوق العمل، وليس مجرد وسيلة لأتمتة الخدمات والإجراءات. وتسعى الدراسة إلى الربط بين أدبيات التحول الرقمي والحوكمة الرقمية وسياسات سوق العمل، من خلال تحليل الوظائف التنظيمية التي تؤديها المنصات الرقمية في مجالات التوظيف، وتوثيق العلاقات التعاقدية، وحماية الأجور، ومراقبة الامتثال، وتنظيم انتقال العمالة، وربط العرض بالطلب على العمل. كما تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بمحدودية الدراسات التي تناولت المنظومة الرقمية لسوق العمل السعودي بصورة متكاملة ومقارنة، من خلال وضع التجربة السعودية في إطار تحليلي مقارن مع عدد من النماذج الدولية المتقدمة، بما يساعد على تطوير فهم نظري أكثر شمولاً للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة تنظيم أسواق العمل.

2.4.1. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم تحليل متكامل للمنصات الرقمية المستخدمة في تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، من حيث أهدافها وآليات عملها وخدماتها ووظائفها التنظيمية ومدى تكاملها، بما يمكن أن يفيد الجهات المعنية وصانعي السياسات في تحديد نقاط القوة والفجوات وفرص التطوير في المنظومة الحالية؛ بما يمكن أن يسهم في رفع كفاءة تنظيم سوق العمل وتحسين قدرته على الاستجابة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

5.1. منهجية الدراسة:

1.5.1. منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهداف البحث. ويُستخدم المنهج الوصفي في تحديد مكونات منظومة سوق العمل الرقمية في المملكة والمنصات والخدمات المرتبطة بها، بينما يستخدم المنهج التحليلي في تفسير وظائف هذه المنصات وأدوارها التنظيمية والعلاقات القائمة بينها.

2.5.1. أسلوب التحليل وجمع البيانات:

تعتمد الدراسة على تحليل المحتوى الوثائقي للمصادر العلمية والرسمية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وتنظيم سوق العمل، بما يشمل الدراسات العربية والأجنبية المحكمة، وتقارير المنظمات الدولية، والبيانات والإحصاءات الرسمية، والأنظمة واللوائح والوثائق والتقارير الصادرة عن الجهات السعودية المعنية، إضافة إلى الأدلة الرسمية للمنصات الرقمية محل الدراسة. ويتم تحليل هذه المصادر بصورة وصفية وتحليلية لاستخلاص الوظائف التنظيمية للمنصات، وتحديد أوجه القوة والفجوات في التجربة السعودية.

وتتمثل وحدة التحليل في الوظيفة التنظيمية الرقمية التي تؤديها المنصات داخل سوق العمل، وليس في المنصة التقنية بذاتها، وذلك من خلال تحليل أدوارها في المطابقة بين العرض والطلب، وتسجيل الباحثين عن عمل والوظائف، وتوثيق العقود، وحماية الأجور، وتنظيم انتقال العمالة وأنماط العمل المختلفة، ومتابعة الامتثال، وإنتاج بيانات سوق العمل، وربط المهارات والتدريب بالفرص الوظيفية، بما يوجه الدراسة نحو تقييم القيمة التنظيمية لهذه المنصات وأثرها في كفاءة السوق.

واعتمدت الدراسة في تحليل التجربة السعودية على مجموعة من الأبعاد المشتركة تشمل مستوى التكامل بين الجهات والمنصات وقواعد البيانات، وجودة وسرعة الخدمات، وكفاءة المطابقة الوظيفية، وتنظيم العلاقات التعاقدية وحماية الأجور والحقوق، ومراقبة الامتثال، ودعم التنقل الوظيفي، وربط المهارات بالوظائف، واستخدام البيانات والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الشمول الرقمي، وحماية الخصوصية، والشفافية الخوارزمية، ووجود مؤشرات لقياس أداء المنصات وأثرها.

ولتعزيز موثوقية النتائج اعتمدت الدراسة التثليل في المصادر، بحيث تتم مقارنة المعلومات المستمدة من الدراسات العلمية المحكمة والبيانات الرسمية والتقارير الدولية وعدم الاعتماد على مصدر منفرد متى أمكن، مع إعطاء الأولوية للمصادر الأولية والرسمية والمقالات الأصلية المنشورة في الدوريات العلمية، إلى جانب الالتزام بالتمييز بين الارتباط والسببية وتجنب تفسير التغيرات في مؤشرات سوق العمل بوصفها نتائج مباشرة للتحول الرقمي في غياب أدلة تجريبية كافية.

6.1. حدود الدراسة:

تركز الدراسة بصورة أساسية على الفترة 2016-2026، نظرًا لارتباط عام 2016 بإطلاق رؤية السعودية 2030 وما أعقبها من توسع في مبادرات التحول الحكومي الرقمي وإصلاحات سوق العمل. مع الرجوع إلى دراسات أو وثائق سابقة على هذه الفترة عند الحاجة إلى تأسيس المفاهيم أو تتبع التطور التاريخي لبعض سياسات سوق العمل.

وتتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التركيز على التحول الرقمي المرتبط بتنظيم سوق العمل، وليس التحول الرقمي للاقتصاد السعودي بجميع قطاعاته. كما تركز الدراسة بصورة أساسية على المنصات التي تؤدي وظيفة تنظيمية مباشرة أو جوهريّة في سوق العمل، مع الإشارة إلى المنصات المساندة عند ارتباطها المباشر بأهداف البحث. أما مكانيًا، فتمثل المملكة العربية السعودية الحالة الأساسية، تتركز الدراسة في الفترة 2016-2026، مع الاستفادة من الأدبيات النظرية السابقة عند الضرورة.

2. الإطار النظري:

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي وتنظيم سوق العمل ووظائفه

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

شهد مفهوم التحول الرقمي تطورًا واضحًا في الأدبيات الإدارية والتقنية؛ إذ انتقل من التركيز على تحويل المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي إلى مفهوم أكثر شمولًا يتعلق بإعادة تصميم العمليات والهياكل والعلاقات المؤسسية بالاستفادة من التقنيات الرقمية. ولذلك ينبغي التمييز بين الرقمنة Digitization، التي تشير بصورة أساسية إلى تحويل المعلومات والوثائق من الشكل

التناظري أو الورقي إلى صيغة رقمية، والرقمنة التشغيلية Digitalization التي تعني استخدام التقنيات الرقمية في تحسين العمليات القائمة، وبين التحول الرقمي Digital Transformation الذي يمتد إلى إحداث تغييرات أعمق في طريقة عمل المؤسسة ونموذج تقديم خدماتها وعلاقاتها بأصحاب المصلحة.

وفي القطاع العام على وجه الخصوص، عرّف (Mergel et al. (2019) التحول الرقمي من منظور مؤسسي باعتباره عملية شاملة تتجاوز إدخال التكنولوجيا إلى إعادة النظر في العمليات والخدمات والهياكل والثقافة التنظيمية، بما يحقق تحسّيناً في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات والعلاقة مع المستفيدين. ويكتسب هذا التصور أهمية في دراسة سوق العمل؛ لأن المنصات الحكومية لا تؤدي وظيفة تقنية فحسب، وإنما قد تغير الطريقة التي تتم بها عمليات التوظيف والتعاقد ومراقبة الامتثال وتبادل المعلومات بين الجهات والعمالين وأصحاب الأعمال. للتحول الرقمي أن القيمة الحقيقية للتكنولوجيا لا تتحقق بمجرد إدخال نظم رقمية جديدة، وإنما عندما تصبح هذه النظم جزءاً من البنية المؤسسية وقواعد العمل.

ويرى (Hinings et al. (2018) أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى ظهور ترتيبات مؤسسية جديدة وهياكل وممارسات وقواعد تفاعل تختلف عن تلك التي سبقت الرقمنة. ومن هذه الزاوية، يمكن النظر إلى منصة رقمية حكومية لسوق العمل باعتبارها بنية مؤسسية رقمية تحدد من يستطيع تقديم الخدمة، وما البيانات المطلوبة، وكيف يتم التحقق منها، وكيف تُوثق المعاملة، وما الشروط التي يجب استيفائها؛ وبالتالي فإن أثرها يتجاوز تسريع الإجراءات إلى المساهمة في إعادة صياغة قواعد التعامل داخل السوق. ي زيادة الترابط بين المعلومات والعمليات والخدمات.

وقد أوضح (Bharadwaj et al. (2013) أن البيئة الرقمية تؤدي إلى دمج الاستراتيجيات التقنية مع الاستراتيجية المؤسسية، بحيث تصبح سرعة الوصول إلى المعلومات وقابلية التوسع والاتصال بين الأطراف مصادر أساسية لإنتاج القيمة. ويمكن تطبيق هذا التصور على سوق العمل؛ إذ تسمح البيئة الرقمية بانتقال المعلومات بين العامل والمنشأة والجهة التنظيمية في وقت متقارب، كما تسمح بإعادة استخدام البيانات لأكثر من وظيفة تنظيمية، بدل مطالبة الأطراف بتقديم البيانات ذاتها بصورة منفصلة إلى جهات متعددة.

وأشار (Bharadwaj et al. (2023) إلى أن التحول الرقمي يرتبط بإعادة تنظيم الإجراءات والاستفادة من التكنولوجيا في رفع كفاءة العمل وتقديم الخدمات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وأن نجاحه يحتاج إلى أكثر من مجرد توفير الأجهزة والبرامج، إذ يرتبط أيضاً بإعادة تنظيم العمليات وتهيئة الموارد البشرية والثقافة الإدارية. كما أظهرت دراسة أبو سالم والعتيبي (2024) في البيئة السعودية أهمية البنية التحتية التكنولوجية في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والتطوير الوظيفي، بما يدعم النظرة إلى التحول الرقمي باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد لا يمكن اختزالها في البنية التقنية فقط. السابقة، يمكن تحديد أهم أبعاد التحول الرقمي المرتبطة بتنظيم سوق العمل في خمسة أبعاد مترابطة. يتمثل أولها في البعد التقني الذي يشمل البنية التحتية الرقمية، والحوسبة السحابية، والربط الإلكتروني، والهوية الرقمية، وأدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. ويتمثل الثاني في بعد البيانات المتعلق بجمع البيانات وتوحيدها وتحديثها وإتاحتها وتبادلها بين الجهات وفق ضوابط محددة. أما الثالث فهو البعد التنظيمي والإجرائي الذي يتضمن إعادة تصميم الإجراءات وتبسيطها وأتمتتها وتحديد مسؤوليات الأطراف داخل البيئة الرقمية. ويتصل البعد الرابع بالموارد البشرية والثقافة الرقمية، بما يشمل المهارات والقدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية وتقبل التغيير. وأخيراً يأتي بعد الحوكمة الذي يتصل بالشفافية والمساءلة وحماية البيانات وتحديد الصلاحيات وآليات الرقابة على القرارات الرقمية.

وبذلك، يُعرّف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عملية إعادة تصميم وتكامل العمليات والخدمات والبيانات والقواعد المؤسسية المتعلقة بسوق العمل من خلال التقنيات الرقمية، بما يسمح بتنظيم العلاقة بين أطراف السوق وتقديم الخدمات ومتابعة الامتثال واتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وشفافية واستناداً إلى البيانات.

المطلب الثاني: مفهوم تنظيم سوق العمل ووظائفه

سوق العمل ليس سوقًا يتم فيه تبادل خدمة متجانسة بصورة فورية، وإنما يتميز بتعدد الوظائف والمهارات والمؤهلات والأجور والمواقع الجغرافية، واختلاف احتياجات المنشآت وخصائص الباحثين عن عمل. ولهذا السبب تظهر فيه تكاليف للبحث ومشكلات في المعلومات وعدم يقين بشأن جودة المطابقة بين العامل والوظيفة. وتوضح نظرية البحث والمطابقة أن وجود البطالة بالتزامن مع وجود شواغر وظيفية لا يمثل بالضرورة تناقضًا، وإنما قد ينتج عن الاحتكاكات التي تمنع الباحثين عن العمل وأصحاب الوظائف الشاغرة من العثور على بعضهم بعضًا فورًا أو من تحقيق المطابقة المناسبة. (Petrongolo & Pissarides, 2001)؛ فالباحث عن عمل لا يمتلك دائمًا معلومات كاملة عن خصائص الوظيفة والمنشأة والأجر وفرص التطور، وفي المقابل لا يستطيع صاحب العمل معرفة إنتاجية المتقدم ومهاراته ومدى ملاءمته للوظيفة بصورة كاملة قبل التعاقد.

وقد أشار Autor (2001) مبكرًا إلى قدرة الإنترنت على تغيير طريقة تواصل العمال والمنشآت وخفض بعض تكاليف البحث ونشر المعلومات، مع تأكيد أنه التكنولوجيا لا تلغي جميع مشكلات سوق العمل، بل قد تؤدي أيضًا إلى ظهور مؤسسات وتحديات جديدة.

وفي الدراسة الحالية يعرف تنظيم سوق العمل بمجموعة القواعد والمؤسسات والإجراءات والأدوات التي تضبط العلاقة بين العامل وصاحب العمل والجهات العامة، وتعمل على تحسين أداء السوق وحماية الحقوق وتقليل الاختلالات المعلوماتية والتنظيمية. ويشمل ذلك تنظيم العقود والأجور وظروف العمل، وضبط استقدام وانتقال العمالة، وتوفير خدمات التوظيف، وتنمية المهارات، ومراقبة الامتثال للأنظمة، وتوفير المعلومات والبيانات التي تساعد أطراف السوق وصانعي السياسات على اتخاذ القرارات.

ويؤكد المنظور المؤسسي لسوق العمل أن الأداء لا يتحدد بقوى العرض والطلب فقط، بل يتأثر كذلك بالقواعد التي تحكم عقود العمل والأجور والحماية الاجتماعية والتفاوض وحقوق العاملين. وتشير Berg (2015) إلى أن مؤسسات سوق العمل تؤدي دورًا أساسيًا في تحديد شروط العمل وتوزيع الدخل والحماية والاستقرار، وأن تقييم كفاءتها يجب ألا يقتصر على أثرها في مستوى التوظيف وإنما يمتد إلى أثرها في العدالة وجودة العمل والحماية الاجتماعية. يمكن تصنيف الوظائف التنظيمية لسوق العمل في عدة مجموعات مترابطة تتمثل في:

- الوظيفة المعلوماتية والمطابقة التي تهدف إلى جمع بيانات الباحثين عن عمل والوظائف والمهارات وتسهيل الالتقاء بين جانبي العرض والطلب.
- الوظيفة التعاقدية التي تنظم إبرام عقود العمل وتوثيقها وتحديد حقوق والتزامات كل طرف.
- الوظيفة الرقابية والامتثالية التي تتعلق بمتابعة التزام المنشآت بالأجور والعقود والتوظيف وغيرها من القواعد النظامية.
- وظيفة إدارة حركة العمالة التي تشمل الانتقال الوظيفي والعمل المؤقت والاستقدام وتنظيم الأنماط المرنة للعمل.
- تنمية رأس المال البشري عبر ربط المهارات والتدريب بالفرص المتاحة والمستقبلية،
- إنتاج معلومات سوق العمل الضرورية للتخطيط ورسم السياسات والتنبؤ باحتياجات الوظائف والمهارات.

وتساعد هذه النظرة الوظيفية على التمييز بين الرقمنة البسيطة والتنظيم الرقمي الحقيقي. فإذا اقتصر استخدام التكنولوجيا على استبدال النموذج الورقي بنموذج إلكتروني دون تغيير تدفق البيانات أو آلية الرقابة أو مستوى التكامل، فإن ذلك يمثل تحسينًا في قناة تقديم الخدمة أكثر من كونه تحولًا تنظيميًا. أما عندما تصبح البيانات الرقمية المستخدمة في العقد، على سبيل المثال، أساسًا للتحقق من الامتثال وربط خدمات متعددة وإنتاج مؤشرات تستخدم في صنع السياسة، فإن المنصة تتحول إلى جزء من البنية التنظيمية للسوق.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وتنظيم سوق العمل:

يمكن تفسير تأثير التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل من خلال عدد من الآليات النظرية كالتالي:

1- خفض تكاليف البحث وتقليل عدم تماثل المعلومات. فكلما أمكن نشر معلومات الوظائف والمهارات والمؤهلات بصورة أوسع وأكثر تنظيماً، انخفضت تكلفة الوصول إلى المعلومات بالنسبة إلى العامل والمنشأة. وقد وجدت دراسة Kuhn and Mansour (2014)، باستخدام بيانات أمريكية، أن الباحثين عن العمل الذين استخدموا الإنترنت في البحث أعيد توظيفهم بصورة أسرع من نظرائهم الذين اعتمدوا على وسائل البحث غير الإلكترونية، وهو ما يقدم دليلاً على أن القنوات الرقمية يمكن أن تؤثر في كفاءة عملية البحث عن العمل. ات وحدها لا تضمن بالضرورة تحسن المطابقة؛ إذ قد يؤدي العدد الكبير من الوظائف والمتقدمين إلى زيادة العبء المعلوماتي. وتقدم دراسة Belot et al. (2019) دليلاً تجريبياً مهماً في هذا المجال؛ فقد أظهرت أن تزويد الباحثين عن عمل باقتراحات مهنية مبنية على بيانات المهارات والانتقالات الوظيفية أدى إلى توسيع نطاق بحثهم وزيادة المقابلات الوظيفية، وخاصة لدى من كانوا يبحثون في نطاق مهني ضيق. وتدلل هذه النتيجة على أن قيمة المنصة الرقمية لا تكمن فقط في عرض الوظائف، وإنما في قدرتها على استخدام البيانات لإرشاد الباحث إلى فرص قد لا يصل إليها بوسائل البحث التقليدية.

2- توحيد وتوثيق المعاملات التنظيمية. فالمنصات الرقمية تتيح تحويل عمليات مثل تسجيل العامل، وتوثيق العقد، والتحقق من بيانات المنشأة، وإثبات دفع الأجر أو إصدار التصريح إلى سجلات قابلة للتتبع والمراجعة. ويسهم ذلك في تقليص الاعتماد على المستندات المنفصلة، وبتنظيم للجهة المنظمة استخدام المعلومات نفسها في أكثر من مرحلة. وهذا الجانب يتسق مع ما توصل إليه Mergel et al. (2019) بشأن قدرة التحول الرقمي في الإدارة العامة على تغيير طريقة تقديم الخدمة والعلاقات مع المستفيدين، وليس مجرد إنشاء واجهات إلكترونية للخدمات.

3- تعزيز القدرة على الرقابة والامتثال. ففي النظام التقليدي تعتمد الرقابة بدرجة كبيرة على التفتيش اللاحق أو تقديم المستندات بصورة منفصلة، بينما تسمح الأنظمة الرقمية بجمع بيانات منتظمة عن العقود والأجور والتصاريف وحركة العاملين، وهو ما قد يتيح اكتشاف حالات عدم الالتزام بصورة أسرع وتوجيه أدوات الرقابة إلى الحالات الأعلى مخاطرة. ومن ثم تنتقل الرقابة تدريجياً من الاعتماد الكامل على المعاملة الفردية إلى رقابة تستفيد من قواعد البيانات والترابط المؤسسي. وفي البيئة السعودية، توضح دراسة الظفيري (2025) أن التحول الرقمي في الإدارة العامة يحمل آثاراً مهمة في الشفافية وسرعة الإجراءات، لكنه في الوقت ذاته يستلزم الحفاظ على الضمانات القانونية والحقوق المرتبطة بالقرار الإداري والوظيفي.

4- إنتاج البيانات اللازمة لصنع سياسات سوق العمل، فكل عملية تسجيل أو توظيف أو انتقال أو عقد أو أجر تتم عبر منصة رقمية تترك أثراً بياناتياً يمكن – عند تنظيمه بصورة سليمة – أن يتحول إلى معلومات تساعد في تحليل السوق. ونتيجة هذه البيانات التعرف بصورة أسرع إلى القطاعات التي تشهد ارتفاعاً في الطلب، والمهن التي تعاني نقصاً في المهارات، وخصائص الباحثين عن عمل، وأنماط الانتقال بين الوظائف. وتتحول المنصة في هذه الحالة من قناة للخدمة إلى مصدر مستمر لمعلومات سوق العمل يمكن استخدامها في تطوير سياسات التدريب والتوظيف والتوطين.

5- إعادة تشكيل الطلب على المهارات والوظائف، فالتحول الرقمي لا ينظم السوق القائم فقط، بل يغير أيضاً طبيعة هذا السوق. ويبين Acemoglu and Restrepo (2019) أن تأثير التكنولوجيا في العمل يحدث من خلال تفاعل عمليتين: إزاحة بعض المهام التي يمكن للتكنولوجيا أن تؤديها، وظهور مهام جديدة يكون للعمل البشري فيها دور مكمل للتكنولوجيا. ومن ثم، فإن التنظيم الرقمي الفعال لسوق العمل ينبغي ألا يقتصر على إدارة الوظائف الموجودة حالياً، وإنما يحتاج إلى منظومة معلومات تساعد على استشراف تغير المهارات وتوجيه برامج التدريب وإعادة التأهيل.

6- ظهور أنماط أكثر مرونة للعمل من حيث المكان والوقت وطبيعة العلاقة التعاقدية. وأصبحت المنصات قادرة على الربط بين طالبي الخدمات ومقدمي العمل بصورة مباشرة، الأمر الذي وسع فرص العمل المستقل والمؤقت والعمل عند الطلب. إلا أن دراسة Wood et al. (2019) توضح أن مرونة العمل عبر المنصات قد تتزامن مع مستويات مرتفعة من الإدارة الخوارزمية والرقابة وتفاوت القدرة التفاوضية بين المنصة والعامِل. ولهذا فإن الوظيفة التنظيمية للدولة لا تنتهي بمجرد تمكين العمل الرقمي، بل تمتد إلى تحديد الحقوق والالتزامات وضمان عدم تحول المرونة إلى مصدر لعدم الاستقرار أو ضعف الحماية.

المطلب الرابع: مخاطر وتحديات التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل:

على الرغم من المزايا المحتملة للتحول الرقمي، فإن الاعتماد المتزايد على المنصات والبيانات والخوارزميات يخلق تحديات جديدة ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقييم كفاءة التنظيم الرقمي لسوق العمل. ويتمثل أحد أهم هذه التحديات في:

1- الفجوة الرقمية؛ إذ لا يمتلك جميع الأفراد المستوى نفسه من القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا أو المهارات اللازمة لاستخدامها والاستفادة منها. وتبين المراجعة المنهجية التي أجراها Scheerder et al. (2017) أن الفجوة الرقمية لم تعد تقتصر على وجود الاتصال بالإنترنت من عدمه، وإنما تشمل الاختلاف في المهارات وأنماط الاستخدام والنتائج التي يستطيع الأفراد تحقيقها من خلال التكنولوجيا. وبالتالي، فإن نقل خدمات التوظيف والعمل إلى البيئة الرقمية قد يرفع الكفاءة للفئات القادرة على استخدامها، لكنه يمكن أن يخلق عائقاً إضافياً أمام الفئات الأقل امتلاكاً للمهارات الرقمية إذا لم تتوافر لها قنوات دعم مناسبة. أكثر مباشرة في سوق العمل؛ إذ توصل Calderón-Gómez et al. (2020) إلى وجود بعد رقمي جديد لتجزئة سوق العمل يرتبط بمستوى استخدام التكنولوجيا والمهارات وطبيعة الوظائف، بما قد يؤدي إلى اختلاف الفرص المهنية بين الفئات القادرة على التفاعل مع البيئة الرقمية وغيرها. وهذا يعني أن الشمول في التنظيم الرقمي يجب ألا يقاس فقط بنسبة الخدمات المتاحة إلكترونياً، وإنما كذلك بقدرة مختلف فئات العمال وأصحاب المنشآت على استخدامها بفاعلية.

2- التحيز الخوارزمي، ولا سيما عندما تستخدم الخوارزميات في فرز السير الذاتية أو ترتيب المرشحين أو التنبؤ بملاءمة المتقدم للوظيفة. فإذا بُنيت النماذج على بيانات تاريخية تعكس أنماطاً غير متوازنة في التوظيف، فقد تعيد الخوارزمية إنتاج هذه الأنماط بصورة يصعب اكتشافها. وقد بين Raghavan et al. (2020)، من خلال تحليل أدوات التقييم الخوارزمي المستخدمة في التوظيف، أن ادعاءات الحد من التحيز لا تتحقق تلقائياً، وأن تصميم البيانات وأهداف التنبؤ وطريقة التحقق من النماذج تثير مسائل تقنية وقانونية مهمة. ولذلك يجب أن يرتبط استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف بمتطلبات واضحة للاختبار والتدقيق والشفافية والمراجعة البشرية.

3- الإدارة الخوارزمية والرقابة على العاملين، فقد أصبح من الممكن استخدام الأنظمة الرقمية ليس فقط في التوظيف وإنما في تخصيص المهام وقياس الأداء وتقييم العامل واتخاذ قرارات المكافأة أو الاستبعاد. وتوضح مراجعة Kellogg et al. (2020) أن الإدارة الخوارزمية توسع قدرة المؤسسات على توجيه العاملين وتسجيل سلوكهم وتقييمهم، لكنها تثير في الوقت ذاته قضايا تتعلق بتوازن القوة ووضوح معايير القرار وحق العامل في الاعتراض أو فهم الطريقة التي تم بها تقييمه.

4- خصوصية وحوكمة البيانات؛ فالتنظيم الرقمي الفعال يتطلب جمع كميات كبيرة من البيانات الشخصية والمهنية والمالية، وقد تتضمن بيانات العقود والأجور والمؤهلات والتقييمات وتاريخ الانتقال الوظيفي. وكلما ارتفع مستوى الربط بين المنصات والجهات، ازدادت أهمية تحديد الغرض من جمع البيانات والصلاحيات الممنوحة للوصول إليها وفترات الاحتفاظ بها وآليات تصحيحها والاعتراض على استخدامها. ومن ثم فإن نجاح التنظيم الرقمي لا يقاس بزيادة حجم البيانات المتاحة فحسب، بل بوجود إطار للحوكمة يحقق التوازن بين الاستفادة منها وحماية الحقوق.

ويضاف إلى ذلك تحدي التكامل بين الأنظمة والمنصات. فقد يؤدي تعدد المنصات دون تكامل فعلي إلى نقل التعقيد الإداري من البيئة الورقية إلى البيئة الإلكترونية بدل التخلص منه؛ إذ قد يضطر المستخدم إلى إعادة تقديم البيانات نفسها أو التعامل مع هويات ومتطلبات وإجراءات مختلفة. ومن هنا فإن التحول الرقمي الأكثر نضجًا يتطلب قابلية تبادل البيانات، وتوحيد المعايير، وتصميم رحلة المستخدم عبر الجهات، وليس تطوير كل منصة بصورة معزولة.

وأخيرًا، يبرز تحدي الاعتماد المفرط على التكنولوجيا في اتخاذ القرار، فالخوارزمية تستطيع معالجة كمية كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط بسرعة، لكنها لا تعني بالضرورة أن القرار الناتج عادل أو ملائم للسياق. ولذلك ينبغي الحفاظ على دور المراجعة البشرية، ولا سيما في القرارات التي تؤثر بصورة مباشرة في فرص الأفراد وحقوقهم المهنية. ويعني ذلك أن الهدف من التحول الرقمي في سوق العمل ليس إحلال الخوارزمية محل التنظيم البشري والقانوني، وإنما توظيف التكنولوجيا لتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ السياسة العامة ضمن قواعد واضحة للمساءلة والشفافية.

وفي ضوء ما تقدم، يتبين أن العلاقة بين التحول الرقمي وتنظيم سوق العمل علاقة مركبة؛ فالرقمنة تستطيع خفض تكاليف البحث والمعاملات، وتحسين تدفق المعلومات، وتوثيق العلاقات، ورفع قدرة الجهات على الرقابة وتحليل البيانات، لكنها قد تنتج في الوقت ذاته مخاطر جديدة تتعلق بالاستبعاد الرقمي والتحيز والخصوصية والإدارة الخوارزمية وتفاوت القوة بين أطراف السوق. ومن ثم، فإن معيار نجاح النموذج الرقمي لا يتمثل في عدد الخدمات أو المنصات الرقمية فقط، وإنما في مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة والشفافية والتكامل والشمول وحماية الحقوق في آن واحد.

المبحث الثاني: التحول الرقمي وتطور تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية

أصبح التحول الرقمي أحد المكونات الرئيسة في إعادة تشكيل البنية التنظيمية لسوق العمل السعودي، ولا سيما منذ إطلاق رؤية السعودية 2030 وما تبعها من إصلاحات في أنظمة العمل، والتوطين، وتنقل العمالة، وحماية الحقوق، وتطوير الخدمات العامة. وتوضح دراسة حديثة لصندوق النقد الدولي أن الإصلاحات الهيكلية التي نفذتها المملكة منذ عام 2016 شملت سوق العمل والحوكمة وبيئة الأعمال، وأسهمت في تقليص عدد من الفجوات الهيكلية مقارنة بالاقتصادات المتقدمة، مع بقاء تحديات مرتبطة بالمهارات والمطابقة بين احتياجات السوق ومخرجات رأس المال البشري. (Koll et al., 2026)

وفي هذا السياق، لم تتجه المملكة إلى إنشاء منصة رقمية واحدة تؤدي جميع وظائف سوق العمل، وإنما طورت منظومة من المنصات المتخصصة والمتكاملة وظيفيًا؛ فتؤدي "قوى" دورًا مركزيًا في إدارة العلاقات التعاقدية وخدمات المنشآت، بينما تركز "جدارات" على التوظيف والمطابقة، وتتخصص "مدد" في حماية الأجور والامتثال المالي، وتعمل "أجير" على تنظيم العمل المؤقت والاستفادة من القوى العاملة الموجودة داخل المملكة، في حين تنظم "مساند" سوق العمالة المنزلية والاستقدام، وتوفر منصة "العمل المرن" إطارًا رسميًا للعمل القائم على الأجر بالساعة. وتكشف هذه البنية عن انتقال تدريجي من رقمنة المعاملة إلى رقمنة الوظيفة التنظيمية نفسها.

المطلب الأول: الإطار المؤسسي للتحول الرقمي في سوق العمل السعودي

يرتبط التنظيم الرقمي لسوق العمل السعودي بتحول أوسع في نموذج الإدارة الحكومية يقوم على توحيد الخدمات، والربط الإلكتروني، وتقليل التعاملات الورقية، والاستفادة من البيانات في تنفيذ السياسات العامة. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في سوق العمل؛ لأن تنفيذ قواعد التوطين والعقود والأجور وتنقل العمالة والتأثيرات يحتاج إلى بيانات متجددة وقابلة للتحقق، وهو ما يصعب تحقيقه بكفاءة في بيئة تعتمد على المستندات والمعاملات المنفصلة.

وتشير الدراسات المتعلقة بتبني الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة إلى أن الاستفادة من المنصات لا تتحدد بالبنية التقنية وحدها؛

وإنما تتأثر كذلك بسهولة الاستخدام، والثقة، والأمن والخصوصية، ومستوى الثقافة الرقمية، وجودة الدعم الفني والبنية التحتية. فقد توصل (Hasan et al. (2024) ، في دراسة شملت 487 مستجيباً في السعودية، إلى أن محركات تبني الخدمات الحكومية الإلكترونية تشمل السياسات الحكومية، والمهارات الرقمية، والبنية التقنية، والدعم، والأمن والخصوصية، والثقة؛ وهو ما يعني أن نجاح منصات سوق العمل ينبغي تقييمه من منظور وظيفتها التنظيمية ومن منظور تجربة الأطراف المستخدمة لها في الوقت نفسه .

وتؤكد الأدلة السعودية الحديثة أن الرقمنة بدأت تنتقل إلى صميم تنفيذ قواعد سوق العمل. ومن الأمثلة الدالة على ذلك قرار ربط احتساب السعوديين في برنامج "نطاقات" بالعقود الموثقة إلكترونياً من خلال منصة "قوى" ابتداءً من 15 أبريل 2026. ويعني ذلك أن العقد الرقمي لم يعد مجرد نسخة إلكترونية لإثبات العلاقة التعاقدية، وإنما أصبح مصدر بيانات تنظيمياً تعتمد عليه سياسة التوطين نفسها، وهو تطور مهم في الانتقال من تقديم الخدمة إلكترونياً إلى إدارة السياسة العمالية بالبيانات الرقمية. وقد تجاوز عدد عقود العمل التي أنشئت أو جُددت ووثقت عبر قوى 12 مليون عقد وفق بيانات الوزارة المنشورة في مايو 2026 (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026) .

المطلب الثاني: تحليل المنصات الرقمية الرئيسية المنظمة لسوق العمل السعودي

أولاً: منصة قوى Qiwa

تمثل منصة قوى أكثر المنصات محل الدراسة شمولاً من حيث نطاق الوظائف التنظيمية؛ إذ تصفها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بأنها منصة رقمية توفر خدمات منظومة العمل وتمكّن الموظفين والمنشآت الحكومية والخاصة من تنظيم تعاملاتهم ومتابعتها بصورة مؤتمتة دون معاملات ورقية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026ب) .

وتتمثل إحدى أهم وظائف المنصة في إدارة وتوثيق العلاقة التعاقدية؛ حيث تنشئ المنشأة عقد الموظف إلكترونياً متضمناً بيانات المسمى الوظيفي ومدة العقد وساعات العمل والالتزامات المالية والبنود الأخرى، ثم يرسل العقد إلى العامل عبر حسابه في "قوى أفراد"، ويستطيع العامل قبوله أو رفضه أو طلب تعديله، ولا يصبح العقد موثقاً من الوزارة إلا بعد اتفاق الطرفين. وهذه الآلية مهمة من الناحية التنظيمية لأنها تنقل العامل من وضع المتلقي السلبي للعقد إلى طرف رقمي قادر على الاطلاع والموافقة أو الاعتراض قبل التوثيق (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026ج) .

كما تؤدي قوى دوراً في التنقل الوظيفي؛ إذ تتيح للمنشآت طلب نقل خدمات الموظف المقيم من صاحب عمل آخر، بينما يستطيع العامل استعراض طلب الانتقال وقبوله أو رفضه. وترتبط إمكانية الاستفادة من الخدمة بمجموعة من شروط الامتثال المتعلقة بوضع المنشأة ورخص العمل وحماية الأجور ونطاق التوطين، بما يكشف أن المنصة لا تقدم خدمة مستقلة فقط، بل تربط الحصول على بعض الخدمات بمستوى التزام المنشأة بالقواعد المنظمة لسوق العمل .

وتوفر قوى كذلك خدمات مرتبطة بالتأشيرات المهنية وغيرها من خدمات المنشآت، حيث يمكن للمنشآت المستوفية لشروط التوطين والامتثال إصدار بعض التأشيرات المهنية إلكترونياً، وهو ما يعكس استخدام البيانات الموجودة في النظام لاتخاذ قرار أهلية المنشأة للحصول على الخدمة بدل مطالبتها بإعادة إثبات وضعها في كل معاملة .

وتعد منصة قوى المنصة الرئيسية من جانب وزارة الموارد البشرية لإصدار وإدارة تأشيرات العمل للعمال المهنية في منشآت القطاع الخاص والغير منزلية؛ إذ تتيح خدمة "تأشيرات العمل الفورية" إصدار تأشيرات العمل الدائمة، وتأشيرات العمل المؤقتة، وتأشيرات العمل المؤقتة لخدمات الحج والعمرة، إضافة إلى إدارة رصيد الاستقدام وإلغاء بعض التأشيرات غير المستخدمة.

وتشترط الخدمة تحقق المنشأة من متطلبات مثل نطاقات، ورخص العمل، وحماية الأجور، وتوثيق العقود وغيرها، وهو ما يجعل إصدار التأشيرة مرتبطاً بدرجة امتثال المنشأة.

ومن منظور هذه الدراسة، تتمثل القيمة التنظيمية الرئيسة لقوى في ثلاثة أبعاد: توحيد مصدر بيانات العلاقة التعاقدية، وإدماج الامتثال في تقديم الخدمة، وربط بيانات العقود بتنفيذ سياسات أخرى مثل التوطين والتنقل الوظيفي. وهذا يضع قوى في موقع أقرب إلى "البنية الأساسية الرقمية لسوق العمل" منه إلى موقع بوابة خدمات إلكترونية عادية. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه المحمادي وخضرجي (2026) من أن أدوات التحول الرقمي، ومن بينها قوى وتوثيق العقود، عززت ضمانات حقوق العمال ورفعت مستوى الشفافية، مع استمرار أهمية حماية بيانات العامل وضمان الاستخدام المنضبط للتكنولوجيا.

وتوفر مؤشرات تجربة المستفيد دليلاً تشغيلياً إضافياً؛ فقد بلغ مؤشر الرضا عن خدمة إدارة العقود 92% في الربع الأول من عام 2024، وبلغ الرضا عن خدمة نقل العامل الوافد 95% وفق تقرير وزارة الموارد البشرية. إلا أن هذه المؤشرات تقيس رضا المستخدم عن الخدمة ولا ينبغي تفسيرها باعتبارها قياساً مباشراً لأثر المنصة في نتائج سوق العمل، وهي نقطة مهمة ينبغي مراعاتها عند تقييم المنصة علمياً.

ثانياً: المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف جدارات *Jadarat*

تؤدي منصة جدارات وظيفة مختلفة عن قوى؛ إذ تتمحور بصورة أساسية حول المطابقة بين العرض والطلب على العمل. ويعرف صندوق تنمية الموارد البشرية المنصة بأنها منصة وطنية تهدف إلى أن تكون الممكن الرئيس لتوظيف القوى العاملة السعودية من خلال توحيد وتسهيل رحلة الباحثين عن عمل للوصول إلى وظائف منشآت القطاع العام والخاص. ويدير الصندوق المنصة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (241) بتاريخ 1445/3/18 هـ (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2026).

وتبدأ آلية المنصة من تسجيل الباحث عن عمل عبر النفاذ الوطني، ثم إنشاء ملف مهني، واستعراض الوظائف المتاحة والتقديم عليها، في حين تستطيع الجهات والمنشآت إدارة فرصها الوظيفية من خلال المنصة. وبذلك تعالج جدارات جانباً رئيساً من مشكلات سوق العمل يتمثل في تكاليف البحث وعدم تماثل المعلومات بين طالب العمل والمنشأة، وتسعى إلى تجميع فرص القطاعين العام والخاص في نقطة وطنية واحدة.

وتوضح البيانات المنشورة أن المنصة سجلت، حتى 17 يونيو 2025، نحو 2.607 مليون فرد مسجل، و14,310 منشآت، ونحو 425,304 شواغر وظيفية منشورة، وهي أرقام تكشف عن اتساع قاعدة البيانات التي يمكن للمنصة أن تعتمد عليها في عمليات البحث والمطابقة (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2025).

غير أن تقييم المنصة علمياً لا ينبغي أن يعتمد على أعداد المسجلين أو الوظائف المنشورة فقط. فالمعيار الأكثر أهمية لتنظيم سوق العمل هو جودة المطابقة؛ أي مدى تحول التسجيل والتقديم إلى مقابلات وتوظيف فعلي، ومدة شغل الوظيفة، واستمرارية العامل في الوظيفة، ومدى تطابق مؤهلاته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة. ومن ثم، فإن القيمة المستقبلية لجدارات ستزداد كلما انتقلت من نموذج «محرك بحث للوظائف» إلى نموذج مطابقة ذكية للمهارات والوظائف يستخدم بيانات المؤهلات والمهارات والخبرات والانتقالات المهنية ويربطها بمنظومة التدريب.

وتبرز هنا فجوة تحليلية مهمة يمكن للبحث إبرازها؛ فحجم الوظائف المنشورة والمسجلين مؤشر على الوصول Reach وليس بالضرورة على الفاعلية Effectiveness، ولذلك سيكون من المفيد أن تطور المنصة مؤشرات معلنة مثل معدل التحويل من التقديم إلى المقابلة، ومن المقابلة إلى التوظيف، ومتوسط مدة البحث، واستدامة التوظيف بعد ستة أو اثني عشر شهراً.

ثالثاً: منصة مدد *Mudad*

تتمثل الوظيفة التنظيمية الأساسية لمنصة مدد في حماية الأجور وتعزيز امتثال منشآت القطاع الخاص. وتصف وزارة الموارد البشرية

المنصة بأنها الواجهة الرسمية لبرنامج حماية الأجور، وتهدف إلى تمكين المنشآت من إثبات دفع الأجور وتوفير حلول لإدارة الرواتب والالتزام (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026د).

وتقوم آلية النظام على رفع المنشأة ملفًا إلكترونيًا يتضمن بيانات الأجور والتسويات الخاصة بالعاملين، ثم تتم معالجة البيانات ومطابقتها مع الأنظمة ذات الصلة وتحديث نسبة التزام المنشأة. وإذا رصد النظام مخالفة، تستطيع المنشأة تقديم تبرير، ويرسل التبرير إلى العامل الذي يستطيع قبوله أو رفضه من خلال حسابه في مدد، ثم يعاد احتساب الالتزام وفقًا للنتيجة.

وتبرز هنا قيمة تنظيمية تختلف عن مجرد رقمنة كشوف الرواتب؛ إذ تتحول عملية دفع الأجر إلى بيان قابل للتحقق والمراقبة بصورة دورية. وهذا يقلل اعتماد التنظيم على شكوى العامل بعد وقوع المخالفة، ويمكن الجهة المنظمة من اكتشاف التأخر أو الاختلاف في الأجور من خلال البيانات. وقد وصف المشوح (2026) هذا التطور بأنه انتقال من الحماية العلاجية إلى قدر أكبر من الحماية الوقائية الاستباقية القائمة على الرقابة الآلية.

وتشير منظمة العمل الدولية إلى أن نظام حماية الأجور في السعودية أدخل عام 2013 ثم أصبحت مدد واجهته الرسمية في نوفمبر 2020، وأن النظام يهدف إلى توفير قاعدة بيانات حديثة عن دفع أجور العاملين والتحقق من مدى التزام المنشآت بمواعيد وقيم الأجور (ILO, 2021).

وقد توسع نطاق البرنامج بصورة كبيرة؛ إذ أفادت الوزارة بأن عدد المنشآت المدرجة في مدد خلال عام 2025 تجاوز مليون منشأة، بما يمثل نحو 94% من منشآت القطاع الخاص، وأن أجور أكثر من عشرة ملايين عامل أصبحت موثقة عبر النظام، بينما تجاوز عدد ملفات الأجور المعالجة 17 مليون ملف بنهاية العام (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026هـ).

ومن ثم تتمثل القيمة الرئيسية لمدد في تحويل حماية الأجر من نص نظامي يصعب التحقق المستمر من تنفيذه إلى نظام امتثال قائم على البيانات. إلا أن التقييم الكامل لأثر المنصة يحتاج إلى مؤشرات إضافية تتعلق بانخفاض حالات تأخر الأجور، وعدد المخالفات التي تمت تسويتها، ومدة معالجة النزاعات، وليس فقط عدد المنشآت أو الملفات المرفوعة.

رابعًا: منصة أجير Ajeer

تختص منصة أجير بتنظيم العمل المؤقت وتيسير الاستفادة المنشآت من القوى العاملة الموجودة داخل المملكة، بما يوفر بديلاً عن اللجوء إلى الاستقدام الخارجي في الحالات التي يمكن فيها تلبية الاحتياج من السوق المحلي. ومن ثم فإن الوظيفة الاقتصادية والتنظيمية للمنصة تتمثل في إعادة تخصيص القوى العاملة بصورة مؤقتة وزيادة مرونة السوق (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026و).

ويتم ذلك من خلال إصدار تصريح أجير، وهو وثيقة إلكترونية قانونية تجيز للعامل العمل لدى منشأة معينة خلال فترة زمنية محددة. وتشمل العملية الدخول إلى المنصة، واختيار خدمة التصاريح، وتحديد بيانات العامل والمهنة ومدة العمل، ثم استكمال الموافقات اللازمة. وبذلك توفر المنصة إطاراً رسمياً للعمل المؤقت بدل أن تتم الاستعانة بالعامل خارج إطار قابل للتوثيق والمتابعة.

وتتميز أجير عن قوى بأنها لا تستهدف بالدرجة الأولى إدارة العلاقة الوظيفية طويلة الأمد، وإنما معالجة الاحتياج المؤقت والموسمي للقوى العاملة. وهذا مهم في القطاعات التي تشهد تغيراً كبيراً في الطلب خلال مواسم معينة، كما يسهم في رفع معدل الاستفادة من العمالة الموجودة داخل الاقتصاد وتقليل الفجوة الزمنية بين ظهور الحاجة وتوفير العامل.

وقد حصلت أجير في عام 2026 على جائزة تميز ضمن جوائز القمة العالمية لمجتمع المعلومات WSIS في فئة التوظيف الإلكتروني؛ ووصفت بأنها توفر حلولاً مرنة للمنشآت وتسهل وصولها إلى القوى العاملة من خلال تصاريح العمل المؤقت والموسمي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026ز).

ومع ذلك، فإن قياس أثر أجبر بصورة علمية يحتاج إلى الانتقال من عدد التصاريح أو مستوى الرضا إلى مؤشرات مثل نسبة الاحتياجات المؤقتة التي تمت تلبيتها بقوى عاملة موجودة داخل المملكة، والوقت اللازم لتوفير العامل، ومدى انخفاض الاعتماد على الاستقدام الجديد في الأنشطة التي تغطيها المنصة. وقد أظهر تقرير تجربة المستفيد لعام 2024 مستوى رضا بلغ 87% عن خدمة تصاريح أجبر، وهو مؤشر إيجابي لجودة تقديم الخدمة لكنه لا يمثل بمفرده قياساً لكفاءة تخصيص العمالة .

خامساً: منصة مساند Musaned

تمثل مساند نموذجاً متخصصاً لتنظيم سوق فرعي ذي خصائص مختلفة نسبياً عن قطاع المنشآت، وهو سوق العمالة المنزلية. وتهدف المنصة إلى تيسير إجراءات الاستقدام، وتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمالة المنزلية ومقدمي خدمات الاستقدام، ورفع مستوى حفظ الحقوق وتعريف الأطراف بحقوقهم والتزاماتهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026 ح).

وتتمثل إحدى أهم التحولات التي أحدثتها المنصة في توحيد التعاقد؛ إذ اعتمدت الوزارة عقد التوسط الإلكتروني الموحد، وجعلت مساند الجهة المسؤولة عن توثيق العلاقة بين مكاتب وشركات الاستقدام وأصحاب العمل وإجراء عمليات الاستقدام من خلال المنصة، بما يشمل التعاقد والدفع الإلكتروني، الأمر الذي أتاح للوزارة إمكان متابعة عمليات التعاقد والدفع بصورة أكثر انتظاماً .

واتسعت وظائف مساند لاحقاً لتشمل استقبال شكاوى عقود التوسط من خلال قناة موحدة، ونقل خدمات العمالة المنزلية بين الأفراد بعد موافقة أطراف العلاقة، واستخدام قنوات دفع إلكترونية موثوقة، فضلاً عن تطوير أدوات لعرض السير الذاتية والخبرات المهنية للعمالة الموجودة داخل المملكة .

وتكشف هذه التطورات عن انتقال مساند من كونها منصة استقدام إلى منصة تنظيم دورة العلاقة في سوق العمالة المنزلية؛ إذ تشمل عناصر من البحث والاختيار، والتعاقد، والدفع، ونقل الخدمة، والشكاوى، وحماية الحقوق. وقد بلغ عدد عقود استقدام خدمات العمالة المنزلية عبر المنصة 412,399 عقداً خلال النصف الأول من 2024، كما استقاد أكثر من 61 ألف صاحب عمل من خدمة نقل الخدمات بين الأفراد، وفق بيانات الوزارة .

ومن منظور تنظيمي، تتمثل قوة مساند في قدرتها على تقليل تعدد القنوات وتحويل مسار كان يتضمن عدداً كبيراً من الوسطاء والإجراءات إلى رحلة رقمية قابلة للتتبع. وتصف الوزارة هذا التطور صراحة بأنه انتقال من تعدد القنوات إلى منصة تنظيمية موحدة، بما يعزز إمكان المتابعة والتوثيق وإنتاج البيانات عن القطاع .

سادساً: منصة مقيم Muqem

تمثل منصة مقيم أحد المكونات الرقمية المهمة المكملّة لتنظيم العمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية، إذ تركز بصورة رئيسة على إدارة البيانات والخدمات المرتبطة بالموظفين المقيمين ومعاملاتهم لدى المديرية العامة للجوازات. وتعرف المنصة نفسها بأنها بوابة تتيح للمنشآت الاطلاع على بيانات موظفيها المقيمين وإتمام معاملات الجوازات الخاصة بهم إلكترونياً وبشكل فوري، دون الحاجة إلى مراجعة مقر المديرية العامة للجوازات. كما تتيح للمنشآت الوصول إلى بيانات محدثة عن المقيمين وإدارة عدد من الإجراءات المرتبطة بالإقامة والتأشيرات، وهو ما يجعلها حلقة تنظيمية تربط إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة بالوضع النظامي للعامل الوافد. وتشير البيانات الحالية للمنصة إلى تنفيذ أكثر من 120 مليون عملية تفاعلية وإتاحة أكثر من 34 تقريراً تفصيلياً، بما يعكس اتساع نطاق استخدامها في إدارة شؤون المقيمين.

وتشمل الوظائف التي تدعمها مقيم الاطلاع على بيانات الموظفين المقيمين، ومتابعة صلاحية الإقامة والتأشيرات واستقبال التنبيهات المتعلقة بانتهائها، فضلاً عن تنفيذ معاملات الجوازات المرتبطة بالعاملين. وتوضح المديرية العامة للجوازات أن الخدمات الإلكترونية المتاحة من خلال قنواتها، ومنها بوابة مقيم، تشمل إصدار وتجديد الإقامة، وإصدار تأشيرات الخروج والعودة والخروج

النهائي وغيرها من الخدمات التي يمكن للمنشآت إنجازها دون مراجعة إدارات الجوازات. وتتمثل القيمة التنظيمية لهذه الخدمات في تقليل الفاصل بين إدارة علاقة العمل وبين إدارة الوضع النظامي للعامل الوافد، وتوفير بيانات أكثر انتظاماً يمكن للمنشأة الاعتماد عليها في متابعة قانونية وجود العامل واستمرارية وثائقه الرسمية.

كما تسهم مقيم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت من خلال توفير التنبيهات والتقارير المتعلقة بالمقيمين والتأثيرات، والحد من الاعتماد على المعاملات اليدوية. وتصف شركة علم المنصة بأنها أداة تسهم في تحسين إجراءات إدارة الموظفين المقيمين ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتسريع الوصول إلى المعلومات، بينما تتيح الباقات المتقدمة إمكانات أوسع للتقارير والربط مع الأنظمة الداخلية للمنشأة، وهو ما يتيح انتقالاً من استخدام المنصة لإتمام المعاملة المنفردة إلى دمج بيانات المقيمين ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

ومن منظور تنظيم سوق العمل، تختلف الوظيفة الأساسية لمقيم عن وظيفة منصة قوى؛ ففوقى تركيز على تنظيم العلاقة العمالية من حيث العقود، والانتقال الوظيفي، وخدمات المنشآت، والامتثال لأنظمة العمل، في حين تركز مقيم على البعد الإقليمي والجوازي للعامل الوافد. ويظهر التكامل الوظيفي بين المنصتين بصورة خاصة في حالات انتقال العمالة الوافدة؛ حيث تبدأ عملية نقل الخدمات وإدارة العقد من خلال قوى، وتنعكس بعد إتمام الإجراءات بيانات العامل على المنشأة الجديدة والأنظمة الحكومية المرتبطة، بينما تمثل مقيم القناة التي تعتمد عليها المنشأة في إدارة كثير من الإجراءات اللاحقة المرتبطة بالإقامة والتأثيرات والوضع النظامي للعامل. وتوضح وزارة الموارد البشرية أن خدمة نقل الموظفين في قوى مؤتمتة إلكترونياً، وأن إتمام النقل يؤدي إلى انعكاس بيانات العامل على المنشأة الجديدة واستكمال الإجراءات لدى الأنظمة الحكومية ذات العلاقة.

كما يوجد تكامل وظيفي بين مقيم وأجير؛ إذ تتطلب بعض تصاريح العمل المؤقت للوافدين أو المرافقين وجود إقامة سارية، وهو ما يجعل سلامة بيانات الإقامة والوضع النظامي للعامل شرطاً سابقاً للاستفادة من بعض صور العمل المؤقت. وتوضح متطلبات "أجير" أن العامل الوافد الأساسي والمرافق يجب أن تكون إقامتهما سارية في الحالات التي تشملها الخدمة، بما يعكس ارتباط تنظيم العمل المؤقت بالوضع النظامي للعامل.

ويمتد التكامل الوظيفي كذلك إلى مدد؛ فبينما تجيب مقيم عن جانب من سؤال: "هل وضع العامل الوافد وإقامته وتأثيرته نظامية ومحدثة؟"، تركز مدد على سؤال آخر هو: "هل حصل العامل على أجره وفق الالتزامات النظامية؟". وبذلك تغطي المنصتان بعدين مختلفين من العلاقة التنظيمية: شرعية واستمرارية الوضع الإقليمي من جهة، والامتثال المالي وحماية الأجر من جهة أخرى. ولا يعني ذلك بالضرورة وجود ربط تقني مباشر بين المنصتين، وإنما يشير إلى التكامل بين الوظائف التنظيمية التي تؤديها كل منهما داخل منظومة سوق العمل.

ومن ثم، يمكن تصنيف مقيم بوصفها منصة لإدارة الوضع النظامي والإقليمي للعمالة الوافدة، وتتمثل قيمتها التنظيمية في تحويل معاملات الجوازات والإقامة والتأثيرات وبيانات المقيمين من إجراءات منفصلة تعتمد على المراجعة المباشرة إلى بيانات وخدمات رقمية يمكن للمنشآت الوصول إليها ومتابعتها بصورة مستمرة. وهذا يجعلها مكوناً مكملاً لقوى ومدد وأجير في بناء دورة رقمية أكثر تكاملاً لإدارة العامل الوافد، تبدأ من العلاقة العمالية، وتمر بالوضع النظامي والإقامة، وتمتد إلى الأجر والتنقل والعمل المؤقت.

سابعاً: منصة العمل المرن

تستهدف منصة العمل المرن تنظيم أحد أنماط العمل غير التقليدية، حيث تتيح للمواطن السعودي وصاحب العمل إنشاء علاقة تعاقدية يكون الأجر فيها محسوباً على أساس الساعة. ويتم توثيق العقد من خلال المنصة بحيث تصبح العلاقة نظامية وقابلة للإثبات والمتابعة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026ط).

وتتم رحلة التعاقد من خلال تسجيل العامل أو المنشأة والتحقق من الهوية، ثم إنشاء العقد وإرساله للعامل الذي يستطيع الاطلاع عليه وقبوله أو رفضه، وبعد القبول يظهر العقد بوصفه عقدًا موثقًا. ووفق الصفحة التشغيلية الحالية للخدمة، يصل الحد الأعلى الإجمالي إلى 160 ساعة شهريًا للفرد في منشأة واحدة أو أكثر .

وتكمن الوظيفة التنظيمية للعمل المرن في إدخال العمل الجزئي القائم على الساعة في إطار رسمي موثق، وهو ما يمكن أن يوسع خيارات المشاركة في السوق أمام الطلاب والباحثين عن عمل والأفراد الراغبين في دخل إضافي، كما يوفر للمنشآت قدرة أكبر على مواءمة ساعات العمل مع الطلب الفعلي. وقد أكدت الوزارة عند تعديل تنظيم العمل المرن في عام 2024 أن الهدف يشمل توفير فرص للباحثين عن عمل والعاملين الراغبين في زيادة دخولهم، مع حفظ الحقوق عبر توثيق العقود إلكترونياً .

وتشير البيانات إلى اتساع استخدام هذا النمط؛ إذ تجاوز عدد العقود الموثقة منذ إنطلاقه 700 ألف عقد وفق بيانات الوزارة لعام 2025. كما توصل رشاد (2024)، في دراسة على 155 موظفًا في بيئة سعودية، إلى وجود علاقة بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ومستويات الرضا الوظيفي، الأمر الذي يدعم أهمية النظر إلى المرونة بوصفها عنصرًا في تصميم علاقة العمل وليس مجرد أداة لتقليل ساعاتها. ومع ذلك، يقدم العمل المرن مثالًا واضحًا على المفاضلة بين المرونة والحماية؛ فالصفحة الرسمية للخدمة توضح أن هذا النمط لا يرتب بعض المنافع المقررة في العلاقة التقليدية مثل الإجازات مدفوعة الأجر ومكافأة نهاية الخدمة. ومن ثم، فإن اتساع العمل المرن ينبغي تقييمه ليس فقط بعدد العقود، وإنما أيضًا بجودة فرص العمل واستدامتها ودورها بوصفها انتقالًا إلى وظيفة مستقرة أو مصدر دخل مكمل .

ثامنًا: منصة العمل عن بُعد

تمثل منصة العمل عن بُعد أحد المسارات الرقمية التي طورتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتنظيم أنماط العمل غير المرتبطة بالحضور المكاني التقليدي، وتهدف بصورة رئيسة إلى تجسير الفجوة بين أصحاب الأعمال والباحثين عن عمل الذين قد تحول العوامل الجغرافية أو الاجتماعية أو الشخصية دون وصولهم إلى فرص العمل التقليدية. وتتيح المنصة لأصحاب الأعمال إنشاء المشاريع والوظائف والإعلان عنها، كما تمكن من إنشاء وتوثيق عقد العمل عن بُعد إلكترونياً، بما يجعل هذا النمط من العمل جزءًا من العلاقة العمالية النظامية وليس مجرد ترتيب غير رسمي بين العامل والمنشأة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026). وتقوم آلية المنصة على تسجيل المنشأة، وإنشاء المشروع والوظيفة، وإعداد العقد الإلكتروني وإرساله إلى العامل لقبوله، ثم التحقق من تسجيل العامل في التأمينات الاجتماعية بوصفه عاملاً عن بُعد. وتوضح الضوابط الرسمية أن العامل المستفيد من هذا النمط يجب أن يكون سعودي الجنسية، وأن العمل يمكن أن يكون بدوام كامل أو جزئي، مع اعتماد تقنيات الاتصال والمعلومات في أداء الواجبات الوظيفية خارج مقر العمل المعتاد.

وتتمثل القيمة التنظيمية للمنصة في فصل فرصة العمل عن الموقع الجغرافي دون فصلها عن الإطار النظامي لعلاقة العمل؛ فالعمل عن بُعد يظل مرتبطاً بعقد موثق والتسجيل في التأمينات الاجتماعية، وهو ما يميزه عن العمل الحر. كما يمكن أن يسهم هذا النمط في توسيع المشاركة الاقتصادية للفئات التي تواجه قيودًا مكانية أو اجتماعية، وفي تمكين المنشآت من الوصول إلى المواهب خارج نطاقها الجغرافي. وتدعم الأدبيات السعودية الحديثة أهمية المرونة المكانية؛ إذ تشير الدراسات إلى أن العمل عن بُعد أصبح عنصرًا مؤثرًا في تصميم العمل والإنتاجية والرضا والتكيف التنظيمي، مع بقاء تحديات ترتبط بالإدارة والتواصل والموارد التقنية (Alsulami et al., 2023; Alfalah et al., 2025). ويختلف العمل عن بُعد عن العمل المرن من حيث البعد التنظيمي؛ فالعمل المرن يعيد تعريف زمن العمل وآلية احتساب الأجر من خلال التعاقد بالساعة، بينما يعيد العمل عن بُعد تعريف مكان أداء العمل مع استمرار العلاقة العمالية. ومن ثم، تكمل المنصتان بعضهما في تنظيم أنماط العمل الحديثة: الأولى توفر المرونة الزمنية، والثانية توفر المرونة المكانية.

تاسعاً: منصة العمل الحر

تمثل منصة العمل الحر مساراً مختلفاً عن منصات التوظيف التقليدي؛ إذ تستهدف تنظيم النشاط المهني المستقل الذي يمارسه الفرد خارج إطار علاقة العمل التقليدية بين الموظف وصاحب العمل. وتتيح المنصة للمواطن السعودي إصدار وتجديد وثيقة العمل الحر إلكترونياً، والاستفادة من مزايا وخدمات ومحفزات وبرامج دعم وتمويل مرتبطة بالوثيقة. وتوضح الوزارة أن إصدار الوثيقة يتم إلكترونياً من خلال النفاذ الوطني، وأن الخدمة موجهة للسعوديين ممن تبلغ أعمارهم 18 سنة فأكثر وفق الشروط المحددة لكل فئة مهنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026).

وتتمثل الوظيفة التنظيمية الأساسية للمنصة في إضفاء الصفة الرسمية على العمل المستقل؛ إذ تمنح الممارس هوية مهنية رقمية تثبت ممارسته لنشاط معتمد، بما يسمح بتمييز النشاط المستقل النظامي عن النشاط غير المنظم. ومن هذه الزاوية، فإن العمل الحر لا يمثل مجرد قناة للحصول على فرص إضافية، وإنما يعد آلية لتوسيع حدود سوق العمل الرسمي بحيث تشمل أنماطاً من النشاط الاقتصادي لا تقوم بالضرورة على عقد عمل وأجر شهري ومنشأة واحدة.

وتكتسب هذه الوظيفة أهمية في ظل التوسع في اقتصاد المنصات والعمل القائم على المشاريع والمهام؛ إذ بيّن AlObaid (2020) أن اختيار العمل المستقل في السوق السعودي يرتبط بعوامل مالية وغير مالية وخصائص فردية ومهنية، بينما توضح دراسات اقتصاد المنصات في السعودية أن اتساع العمل المستقل والقصير الأجل يثير في الوقت ذاته مسائل تتعلق بالتصنيف القانوني والحماية الاجتماعية وحقوق العاملين (Alharbi, 2021; Alanzi, 2021).

ومن ثم، فإن القيمة التنظيمية لمنصة العمل الحر تتمثل في نقل جزء من النشاط المهني المستقل إلى المجال الرسمي القابل للتعريف والتوثيق والدعم. ومع ذلك، يجب التمييز بين العمل الحر والعمل المرن والعمل عن بُعد؛ فالعمل المرن والعمل عن بُعد يظلان في الأصل شكلين من أشكال علاقة العمل بين عامل وصاحب عمل، بينما يقوم العمل الحر على استقلال الممارس وعدم خضوعه بالضرورة لعلاقة وظيفية تقليدية.

عاشراً: منصة التحقق المهني

تضيف منصة التحقق المهني بعداً نوعياً إلى التنظيم الرقمي لسوق العمل السعودي؛ إذ لا تركز على عدد العمالة الوافدة أو إجراءات دخولها فحسب، وإنما على جودة رأس المال البشري الوافد ومواءمة مؤهلاته وخبراته مع المهنة التي سيعمل بها. وقد أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية منصة إلكترونية موحدة ضمن برنامج الاعتماد المهني للتحقق من المؤهلات والمهارات والخبرات للعاملين الوافدين، سواء كانوا داخل المملكة أو خارجها قبل الدخول، وفق التصنيفات السعودية المعتمدة للمهن والمؤهلات (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026).

وتتمثل آلية التحقق في التأكد من صحة الشهادات الأكاديمية من خلال جهات إصدارها، والتحقق من الخبرات المهنية، ثم فحص مدى مواءمة المؤهل والخبرة مع المهنة المستهدفة. ويستهدف البرنامج بصورة خاصة العمالة ذات المهارات العالية، ويهدف إلى منع تدفق العمالة غير المؤهلة ورفع جودة القوى العاملة والإنتاجية وتحسين موثوقية بيانات المهارات في السوق. وقد أعلنت الوزارة في يناير 2025 اكتمال تغطية جميع الدول المستهدفة وعددها 160 دولة وتغطية 1,007 مهن ضمن مراحل تطبيق الخدمة.

وتكتسب المنصة أهمية تنظيمية لأنها تغير منطق استقدام العمالة من التركيز على عدد العمال والمهن إلى التركيز بصورة متزايدة على المهارة والمؤهل والملاءمة المهنية. كما أصبحت هذه الوظيفة أكثر أهمية مع اتجاه المملكة إلى تصنيف رخص عمل غير السعوديين بحسب مستويات المهارة، بما يدعم بناء سوق عمل أكثر قدرة على التمييز بين مستويات رأس المال البشري الوافد واستقطاب المهارات الأعلى قيمة للاقتصاد.

وتتكمال وظيفة التحقق المهني مع «قوى» من حيث أن التحقق يسبق أو يدعم عملية استقطاب العامل ومطابقة مؤهلاته مع المهنة، بينما تتولى قوى إدارة عدد من مراحل الاستقدام والعقد ورخصة العمل بعد ذلك. كما تتكامل مع «مقيم» الذي يدير الوضع الإقليمي والجوازي للعامل بعد دخوله المملكة؛ وبذلك يمكن النظر إلى التحقق المهني بوصفه بوابة جودة قبل وأثناء الدخول إلى سوق العمل، بينما تمثل قوى ومقيم ومدد طبقات تنظيمية لاحقة لإدارة العلاقة العمالية والإقامة والأجر.

جدول (1): التحليل المقارن للوظائف التنظيمية للمنصات الرقمية الرئيسية في سوق العمل السعودي

المنصة	الهدف الرئيس	الفئات الرئيسية	آلية العمل	الوظيفة التنظيمية	القيمة التنظيمية الأبرز
قوى	توحيد وأتمتة خدمات منظومة العمل	العمال، المنشآت، أصحاب العمل	إدارة العقود والخدمات والتنقل والتأشيرات والامتثال إلكترونياً	تنظيم العلاقة التعاقدية وحركة العمالة والامتثال	إنشاء مصدر رقمي موحد لبيانات العلاقة العمالية وربطه بسياسات مثل نطاقات
جدارات	ربط القوى العاملة السعودية بالفرص الوظيفية	الباحثون السعوديون عن عمل والجهات الحكومية والخاصة	ملف مهني، نشر وظائف، بحث وتقديم وترشيح	المطابقة بين العرض والطلب	تقليل تكاليف البحث وتجميع فرص القطاعين العام والخاص
مدد	حماية الأجور وإدارة الامتثال	منشآت القطاع الخاص والعمالون	رفع ملفات الأجور ومطابقتها ورصد المخالفات والتبويرات	حماية الأجور والرقابة	تحويل دفع الأجر إلى عملية موثقة وقابلة للرصد المنتظم
أجير	تنظيم العمل المؤقت والموسمي	المنشآت والقوى العاملة المؤهلة	إصدار تصاريح محددة المدة للعمل لدى منشأة	إعادة تخصيص العمالة مؤقتاً	زيادة مرونة استخدام القوى العاملة الموجودة داخل المملكة
مساند	تنظيم سوق واستقدام العمالة المنزلية	أصحاب العمل، العمالة المنزلية، مكاتب وشركات الاستقدام	تعاهد ودفع ونقل خدمة وشكاوى وخدمات استقدام رقمية	تنظيم الاستقدام والعلاقة التعاقدية	توحيد رحلة الاستقدام والتعاقد والدفع والرقابة في قناة واحدة
مقيم	إدارة شؤون الموظفين المقيمين ومعاملاتهم الإقامة والجوازية	المنشآت والموظفون المقيمون بصورة غير مباشرة	الاطلاع على بيانات المقيمين وتنفيذ ومتابعة معاملات الإقامة والتأشيرات والتنبيهات والتقارير	تنظيم الوضع الإقليمي والنظامي للعمالة الوافدة	ربط إدارة الموارد البشرية بالبيانات الرسمية المحدثة للإقامة والتأشيرات وحركة العامل الوافد

العمل المرن	تنظيم العمل بالأجر على أساس الساعة	المواطنون والمنشآت	إنشاء وتوثيق عقد إلكتروني محسوب بالساعة	تنظيم أنماط العمل غير التقليدية	إضفاء الصفة النظامية على العمل المرن وتوسيع خيارات المشاركة الاقتصادية
العمل عن بُعد	تنظيم العمل خارج المقر التقليدي للمنشأة وتوسيع الوصول إلى فرص العمل	المواطنون السعوديون والمنشآت	إنشاء الوظائف والعقود عن بُعد وتوثيقها إلكترونيًا وربط العامل بعلاقة عمل نظامية	تنظيم المرونة المكانية في علاقة العمل	فصل فرصة العمل عن الموقع الجغرافي مع المحافظة على الإطار النظامي والتعاقد للعلاقة العمالية
العمل الحر	تنظيم النشاط المهني المستقل وإدخاله ضمن الاقتصاد الرسمي	المواطنون السعوديون الممارسون للمهن والأنشطة المعتمدة	إصدار وتجديد وثيقة العمل الحر إلكترونيًا وربطها بالمهنة والاستفادة من الخدمات والمحفزات المرتبطة بها	تنظيم وإضفاء الطابع الرسمي على العمل المستقل	توسيع حدود سوق العمل الرسمي لتشمل النشاط المهني المستقل خارج علاقة التوظيف التقليدية
التحقق المهني	التحقق من جودة ومؤهلات ومهارات العمالة الوافدة وملاءمتها للمهن	العمالة الوافدة المهنية والمنشآت المستقدمة لها	التحقق إلكترونيًا من الشهادات والمؤهلات والخبرات والمهارات ومواءمتها مع المهنة وفق التصنيفات المعتمدة	تنظيم جودة ومهارات رأس المال البشري الوافد	الانتقال من تنظيم حجم العمالة الوافدة فقط إلى تنظيم نوعيتها ومهاراتها ومواءمتها الفعلية لاحتياجات سوق العمل

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى البيانات والوثائق الرسمية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة في سوق العمل السعودي.

لا تقتصر أهمية المنصات الرقمية في سوق العمل السعودي على تقديم خدمات منفصلة، بل تظهر قيمتها الحقيقية في كيفية تكاملها عبر المراحل المختلفة التي يمر بها الفرد داخل السوق، منذ البحث عن فرصة العمل أو بدء النشاط المهني، مرورًا بالتعاقد والتنظيم والامتثال، وصولًا إلى الانتقال المهني أو انتهاء العلاقة. ومن هذا المنطلق، يمكن فهم التجربة السعودية بوصفها هندسة رقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة، تختلف باختلاف صفة الفرد ونوع العلاقة التي تربطه بالسوق.

وبناءً على ذلك، يمكن تحليل هذه الهندسة الرقمية من خلال أربعة مسارات رئيسية: المسار المهني والتنظيمي للموظف المواطن في العمل التقليدي الكامل، والمسار المهني والتنظيمي للمواطن في العمل الحر، والمسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد، والمسار المهني والتنظيمي للعامل المنزلي الوافد.

أولاً: المسار المهني والتنظيمي للموظف المواطن في العمل التقليدي الكامل

يمثل هذا المسار النموذج الأقرب إلى العلاقة الوظيفية التقليدية في القطاع الخاص، حيث تبدأ رحلة الموظف المواطن من البحث عن الفرصة والتقديم عليها، ثم الانتقال إلى مرحلة التعاقد والتسجيل النظامي، فمرحلة الاستمرار في العمل وما يرتبط بها من حماية للأجر والتأمينات والحقوق النظامية، ثم مرحلة الانتقال أو انتهاء العلاقة. ولإيضاح هذا المسار بصورة أكثر تنظيماً، يعرض الشكل الآتي البنية المفاهيمية للمسار المهني والتنظيمي للموظف المواطن في العمل التقليدي الكامل.

شكل (1): الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للموظف المواطن في العمل التقليدي الكامل



المصدر: من إعداد الباحث

يبيّن الشكل أن المنصات لا تعمل هنا على نحو متوازٍ فقط، بل تتوزع وظيفياً على مراحل المسار المهني والتنظيمي للمواطن. فجدارات تؤدي وظيفة الدخول إلى السوق عبر المطابقة بين الباحث عن عمل والفرص المتاحة، ثم تتولى قوى إنشاء العلاقة العمالية وتوثيقها، بينما تمثل التأمينات الاجتماعية الإطار النظامي المرتبط بالحماية التأمينية ومدد الاشتراك، وتؤدي مدد دوراً رقابياً في حماية الأجور ومتابعة التزام المنشأة. وتكشف هذه الدورة أن التنظيم الرقمي للمواطن الموظف لا يقوم على منصة واحدة، وإنما على بنية مترابطة تجمع بين التوظيف والتعاقد والتأمين والامتثال المالي ضمن سلسلة تنظيمية متكاملة.

ثانياً: المسار المهني والتنظيمي للمواطن في العمل الحر

يختلف العمل الحر عن العمل التقليدي في أنه لا يقوم على علاقة وظيفية بين عامل وصاحب عمل، بل على نشاط مهني مستقل يمارسه الفرد باسمه ولحسابه. ومن ثم، فإن المسار المهني والتنظيمي هنا لا يبدأ بالتوظيف في منشأة، وإنما يبدأ بإثبات الصفة المهنية المستقلة

للفرد، ثم الانتقال إلى ممارسة النشاط وتجديده واستمراره. ولتوضيح هذا المسار، يعرض الشكل الآتي المسار المهني والتنظيمي للمواطن في العمل الحر.

شكل (2): الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للمواطن في العمل الحر



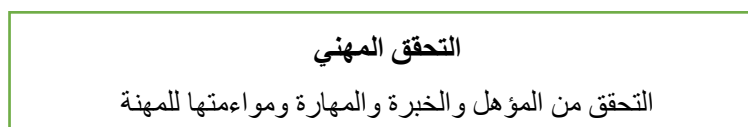
المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل أن منصة العمل الحر تمثل العمود الفقري التنظيمي لهذا المسار، إذ تؤدي وظيفة جوهرية تتمثل في إضفاء الصفة الرسمية على النشاط المهني المستقل. وعلى خلاف المسار التقليدي، لا يمر المسار المهني والتنظيمي للعمل الحر بمنصات مثل قوى أو مدد لغياب العلاقة التعاقدية الوظيفية بالمعنى التقليدي، بل تتمحور حول إثبات الممارسة المهنية وتنظيمها وربطها بالهوية المهنية الرقمية. ومن هنا، فإن قيمة المنصة لا تكمن فقط في تمكين الأفراد من إصدار وثيقة، بل في توسيع حدود سوق العمل الرسمي ليشمل أنشطة مهنية كانت قد تُمارس خارج الإطار المؤسسي المنظم.

ثالثاً: المسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد:

يتمثل المسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد أكثر المسارات تعقيداً، لأنها لا تتعلق بعلاقة العمل وحدها، بل تشمل أيضاً تنظيم المهارة، والاستقدام، والتأشيرة، والدخول إلى المملكة، ورخصة العمل، والإقامة، والأجر، والتنقل بين المنشآت، ثم الخروج النهائي عند انتهاء العلاقة. ولعرض هذا المسار المتكامل، يقدم الشكل الآتي البنية الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد في سوق العمل السعودي.

شكل (3): الهندسة الرقمية لمسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد





المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل السابق أن المسار المهني والتنظيمي للعامل الوافد تقوم على طبقات تنظيمية متتابعة ومتكاملة. فالمرحلة الأولى لا تتعلق بالدخول إلى السوق مباشرة، بل بالتحقق من جودة رأس المال البشري من خلال التحقق المهني. ثم يأتي دور قوى في إدارة طلب الاستقدام وتأشيرة العمل من جهة سوق العمل، قبل أن تستكمل منصة التأشيرات التابعة لوزارة الخارجية الإجراءات القنصلية المرتبطة بالدخول. وبعد الوصول إلى المملكة، تتوزع الوظائف التنظيمية بين قوى في إدارة العلاقة العمالية ورخصة العمل، ومقيم

في إدارة الوضع الإقليمي والجوازي، ومدد في حماية الأجر، والتأمينات الاجتماعية في التغطية النظامية، بينما تتدخل أجبر حين تكون هناك حاجة إلى استخدام العامل في إطار مؤقت أو موسمي. ويكشف هذا المسار أن العامل الوافد يخضع لتنظيم رقمي أشمل من المواطن، لأنه يجمع بين التنظيم المهني، والتنظيم العمالي، والتنظيم الإقليمي، والتنظيم المالي في دورة واحدة.

رابعاً: المسار المهني والتنظيمي للعمالة المنزلية الوافدة

تختلف العمالة المنزلية الوافدة عن العمالة المهنية في منشآت القطاع الخاص، لأنها تخضع لمنظومة أكثر تخصصاً تقودها منصة مساند، التي لا تكتفي بدور الوسيط في الاستقدام، بل تؤدي دوراً تنظيمياً يغطي جزءاً كبيراً من دورة العلاقة منذ التأشيرة وحتى التعاقد والدفع ونقل الخدمات والشكاوى. ولتوضيح خصوصية هذا المسار، يعرض الشكل الآتي المسار المهني والتنظيمي للعمالة المنزلية الوافدة.

شكل (4): الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للعمالة المنزلية الوافدة



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل (4) أن مساند تمثل هنا منصة شبيهة متكاملة للمسار المهني والتنظيمي للعامل المنزلي الوافد، على خلاف المسار المهني والتنظيمي للعامل المهني الوافد التي تتوزع على عدة منصات رئيسية. ففي هذا المسار، يبدأ المسار المهني والتنظيمي للعامل المنزلي من التأشيرة والاستقدام عبر مساند، ثم ينتقل إلى التعاقد والدفع والمتابعة داخل المنصة نفسها، ثم إلى خدمات الشكاوى ونقل

الخدمات عند استمرار العلاقة أو تغييرها. ومن ثم، تتمثل خصوصية هذا المسار في أن مساند لا تنظم مرحلة واحدة فقط، بل يدير المسار شبه الكامل لسوق العمالة المنزلية، بما يعكس الطبيعة الخاصة لهذا القطاع واحتياجه إلى قناة رقمية موحدة تقلل الوسطاء وتزيد من قابلية التتبع والرقابة.

المبحث الثالث: التحليل والمناقشة:

يكشف تحليل منظومة المنصات الرقمية والهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية أن التحول الرقمي تجاوز مرحلة تقديم الخدمات إلكترونياً إلى مرحلة أكثر تقدماً تتمثل في استخدام المنصات والبيانات بوصفها أدوات لتنظيم العلاقات داخل سوق العمل. فقد أصبحت مراحل البحث عن العمل، والتعاقد، والاستقدام، والتحقق من المهارات، وحماية الأجور، والإقامة، والتنقل، والعمل المرن والمستقل، تخضع بدرجات متفاوتة لمسارات رقمية قابلة للتوثيق والمتابعة، وهو ما يعكس تحولاً في آليات تنظيم السوق ذاته.

1- الانتقال من رقمنة المعاملة إلى التنظيم القائم على البيانات:

تظهر التجربة السعودية انتقالاً تدريجياً من رقمنة المعاملات إلى التنظيم القائم على البيانات؛ إذ لم تعد البيانات التي تنتجها المنصات مجرد مدخلات لإتمام الخدمة، بل أصبحت تستخدم في التحقق من الامتثال وتنفيذ السياسات التنظيمية. ويتضح ذلك في اعتماد بيانات العقود الموثقة في قوى، وبيانات الأجور في مدد، وبيانات الإقامة والتأثيرات في مقيم، وبيانات المؤهلات والخبرات في التحقق المهني. وتتمثل أهمية هذا التحول في أن الجهة التنظيمية تصبح أكثر قدرة على متابعة السوق استناداً إلى بيانات محدثة بدل الاعتماد بصورة أساسية على المستندات والإقرارات المنفصلة.

ويعني ذلك أن التحول الرقمي في سوق العمل السعودي لم يعد مقتصرًا على تسريع الخدمة، وإنما أصبح يساهم في إعادة تشكيل الآلية التي يتم بها إثبات العلاقة العمالية، والتحقق من الحقوق والالتزامات، وتحديد أهلية المنشأة أو العامل للحصول على بعض الخدمات.

2- الانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الرقمية الاستباقية:

من أهم التحولات التي أفرزتها الرقمنة إكسان الانتقال جزئياً من الرقابة التي تبدأ بعد وقوع المخالفة إلى الرقابة القائمة على البيانات والمؤشرات. ويظهر ذلك بصورة واضحة في حماية الأجور؛ حيث تسمح مدد بمقارنة بيانات الأجور ومراقبة مستوى التزام المنشآت، بدل الاعتماد فقط على شكوى العامل بعد التأخر في دفع الأجر. كما تسمح العقود الرقمية في قوى بتوفير مرجع موثق يمكن استخدامه في التحقق من شروط العلاقة العمالية.

وبذلك تتيح المنصات للجهات التنظيمية إكسان رصد أنماط عدم الامتثال بصورة أسرع، غير أن تحقيق الرقابة الاستباقية بصورة أكثر تقدماً يتطلب توسيع استخدام التحليلات الرقمية وربط المؤشرات بين المنصات المختلفة، مع ضمان عدم الاعتماد الكامل على القرارات الآلية في المسائل التي تمس حقوق العامل.

3- تكامل المنصات عبر المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة:

يُظهر نموذج الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة أن أهم خصائص التجربة السعودية تتمثل في توزيع الوظائف التنظيمية بين منصات متخصصة تتفاعل عبر مراحل مختلفة من حياة الفرد داخل سوق العمل. فالمواطن الموظف ينتقل بين جدارات وقوى والتأمينات ومدد، بينما يخضع العامل المهني الوافد لمسار أكثر تعقيداً يجمع بين التحقق المهني وقوى ومنصة التأثيرات ومقيم ومدد والتأمينات في حدود فرع الأخطار المهنية، إضافة إلى أجبر في حالات العمل المؤقت. أما العامل المنزلي فتدور معظم دورته التنظيمية حول مساند، في حين يمثل العمل الحر مساراً مستقلاً نسبياً خارج علاقة التوظيف التقليدية.

ويشير ذلك إلى أن وحدة التحليل الحقيقية ليست المنصة منفردة وإنما رحلة العامل بين المنصات؛ ففاعلية التنظيم الرقمي تتحدد بمدى قدرة الفرد والمنشأة والجهة المنظمة على الانتقال بين مراحل هذه الرحلة دون ازدواجية أو فقد للمعلومات أو تكرار غير ضروري للإجراءات.

4- نقاط القوة في الهندسة الرقمية السعودية:

تتمثل أبرز نقاط القوة في النموذج السعودي في شمول الوظائف التنظيمية التي تغطيها المنصات؛ إذ تشمل التوظيف والتعاقد والأجور والاستقدام والإقامة والتحقق من المؤهلات والعمل المؤقت والممنوع وعن بُعد والعمل الحر والعمالة المنزلية. كما يبرز التخصص الوظيفي لكل منصة، بما يسمح بتطوير أدوات أكثر ملاءمة لطبيعة المهمة التنظيمية، إلى جانب التوسع في التوثيق الإلكتروني وتقليل التعاملات الورقية ورفع قابلية تتبع المعاملات.

كما تتميز المنظومة بقدرتها على تنظيم أكثر من نموذج للعمل؛ فلم يعد التنظيم محصوراً في الوظيفة التقليدية بدوام كامل، وإنما امتد إلى العمل بالساعة، والعمل عن بُعد، والعمل المستقل، والعمل المؤقت، وهو ما يزيد قدرة السوق على استيعاب تحولات أنماط العمل الحديثة.

5- الفجوات والتحديات:

على الرغم من اتساع المنظومة، تتمثل إحدى أهم الفجوات في أن تعدد المنصات قد يؤدي إلى تجزئة رحلة العامل إذا لم يصاحبه تكامل عميق للبيانات والخدمات. ومن ثم، فإن التحدي المستقبلي لا يتعلق بإنشاء منصات إضافية بقدر ما يتعلق بمدى قدرة المنصات الحالية على تبادل البيانات والعمل ضمن مسار رقمي متصل يتمحور حول العامل أو المنشأة.

كما تبرز الحاجة إلى تطوير مؤشرات لقياس نتائج المنصات وليس حجم استخدامها فقط؛ فعدد العقود أو المستخدمين أو الوظائف المنشورة لا يكفي وحده لتحديد الأثر التنظيمي. والأكثر أهمية هو قياس مؤشرات مثل مدة التوظيف، وجودة المطابقة، واستدامة الوظيفة، وانخفاض مخالفات الأجور، وسرعة تسوية المشكلات، وكفاءة انتقال العمالة، ومدى تطابق المؤهلات مع المهن.

ويضاف إلى ذلك تحديات حماية البيانات والخصوصية، والأمن السيبراني، وسهولة استخدام المنصات، والفجوة الرقمية، إضافة إلى ضرورة تطوير قواعد واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الخوارزمية مستقبلاً، بحيث تظل القرارات المؤثرة في الحقوق قابلة للتفسير والمراجعة والاعتراض.

6- اتجاهات تطوير النموذج السعودي:

تشير نتائج التحليل إلى أن المرحلة التالية من تطور التنظيم الرقمي لسوق العمل ينبغي أن تركز على الانتقال من منظومة منصات رقمية متخصصة إلى منظومة بيانات مترابطة تتمحور حول المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير ملف مهني رقمي متكامل يجمع وفق ضوابط الحوكمة والخصوصية بيانات المؤهلات والمهارات والعقود والخبرات والتدريب والانتقالات المهنية، بحيث يستطيع الفرد والجهات المختصة الاستفادة منه عبر المراحل المختلفة دون إعادة بناء البيانات في كل منصة.

كما تبرز أهمية ربط بيانات التوظيف في جداريات بصورة أعمق ببيانات المهارات والتدريب، والاستفادة من بيانات التحقق المهني والوظائف والعقود في بناء مؤشرات أكثر دقة لاحتياجات المهن والمهارات. ويمكن كذلك تطوير التحليلات التنبؤية لدعم صنع السياسات وتوجيه التدريب والاستقدام والتوطين، مع المحافظة على الحوكمة والشفافية والمراجعة البشرية.

وتشير الممارسات الدولية بصورة عامة إلى ثلاثة اتجاهات يمكن الاستفادة منها دون الحاجة إلى نقل نماذج دولية كاملة، وهي: تعميق التشغيل البيئي وتبادل البيانات بين الجهات، وربط التوظيف بالمهارات والتدريب، واستخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي بصورة مسؤولة في المطابقة والتوجيه والتنبؤ. ويمكن أن تمثل هذه الاتجاهات امتداداً طبيعياً للهندسة الرقمية التي بنتها المملكة بالفعل.

3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تنظيم سوق العمل في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة المنصات الرقمية ووظائفها التنظيمية، وتحليل كيفية تكاملها عبر المراحل المختلفة التي يمر بها العامل أو الموظف داخل السوق. وقد أظهر التحليل أن التحول الرقمي في المملكة تجاوز مفهوم أتمتة الخدمات إلى بناء منظومة رقمية تؤدي وظائف تنظيمية مباشرة في مجالات التوظيف، والتعاقد، وحماية الأجور، والاستقدام، والإقامة، والتحقق من المهارات، والتنقل، وتنظيم أنماط العمل الجديدة.

وأبرزت الدراسة أن القيمة الأساسية لهذه التجربة لا تتمثل في عدد المنصات بحد ذاته، بل في الهندسة الرقمية لمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة، حيث تتوزع الوظائف التنظيمية بين منصات متخصصة ترتبط بمراحل مختلفة من حياة الفرد المهنية. ويظهر هذا بصورة واضحة في اختلاف مسار الموظف المواطن عن مسار العامل المهني الوافد أو العامل المنزلي أو الممارس للعمل الحر. وفي الوقت نفسه، يكشف هذا التعدد عن تحدٍ رئيسي يتمثل في ضرورة الانتقال من تكامل وظيفي بين المنصات إلى تكامل أعمق للبيانات والعمليات، بما يجعل رحلة العامل أكثر اتصالاً وبيّنة للجهات التنظيمية الاستفادة من البيانات في دعم القرار وقياس الأداء والتنبيه باحتياجات السوق.

وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي أصبح أحد المكونات الرئيسية في البنية التنظيمية لسوق العمل السعودي، وأن المرحلة المقبلة لا تتطلب بالضرورة إنشاء مزيد من المنصات بقدر ما تتطلب تعميق التكامل بينها، ورفع جودة البيانات، وتطوير قياس الأثر، وربط الوظائف بالمهارات، وتعزيز الحوكمة والشفافية وحماية الحقوق. ومن شأن ذلك أن يدعم انتقال المملكة من رقمنة خدمات سوق العمل إلى نموذج أكثر نضجاً يقوم على الحوكمة الرقمية المتكاملة للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة.

1.3. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- أسهم التحول الرقمي في نقل تنظيم سوق العمل السعودي من الاعتماد على الإجراءات والمعاملات المنفصلة إلى نموذج تنظيمي قائم بدرجة متزايدة على المنصات والبيانات الرقمية.
- لا تقوم التجربة السعودية على منصة واحدة شاملة، وإنما على منظومة من المنصات المتخصصة وظيفياً تغطي مراحل متعددة من المسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة، تشمل التوظيف، والتعاقد، والأجور، والاستقدام، والإقامة، والتنقل، والتحقق المهني، وأنماط العمل الحديثة.
- تمثل منصة قوى البنية الرقمية الأكثر مركزية في تنظيم العلاقة العمالية في القطاع الخاص، من خلال توثيق العقود، وإدارة عدد من خدمات المنشآت، ورخص العمل، والتنقل الوظيفي، وتأشيرات العمل.
- تؤدي مدد وظيفة تنظيمية مهمة في حماية الأجور وتحويل الالتزام بدفعها إلى عملية قابلة للرصد والتحقق الرقمي، بما يدعم الانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة المستندة إلى البيانات.
- تسهم جداريات في تنظيم مرحلة الدخول إلى سوق العمل من خلال تجميع العرض والطلب على الوظائف، إلا أن تقييم فاعليتها يتطلب الانتقال من قياس أعداد المسجلين والوظائف المنشورة إلى قياس جودة المطابقة واستدامة التوظيف.
- توسعت المنظومة الرقمية السعودية لتشمل أنماطاً مختلفة من العمل من خلال العمل المرن، والعمل عن بُعد، والعمل الحر، وأجير، بما يعكس انتقال التنظيم من التركيز على الوظيفة التقليدية فقط إلى استيعاب أشكال أكثر مرونة وتنوعاً للعمل.
- تؤدي مساند دوراً شبه متكامل في تنظيم المسار المهني والتنظيمي للعمالة المنزلية، من التأشيرة والاستقدام إلى التعاقد والدفع ونقل الخدمات والشكاوى، بما يعكس خصوصية هذا القطاع داخل سوق العمل.

- يضيف التحقق المهني بعداً نوعياً للتنظيم الرقمي من خلال الانتقال من التركيز على حجم العمالة الوافدة إلى التحقق من مهاراتها ومؤهلاتها ومدى مواءمتها للمهن المطلوبة.
- تكشف الدراسة أن القيمة التنظيمية الحقيقية للمنصات لا تظهر عند تحليل كل منصة بصورة منفردة، وإنما عند تحليل الهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة وانتقالهم بين المنصات والمراحل المختلفة.
- أظهر التحليل وجود اختلاف واضح بين المسار المهني والتنظيمي للموظف المواطن، والعمل الحر، والعامل المهني الوافد، والعامل المنزلي الوافد، وهو ما يعكس وجود مسارات تنظيمية رقمية متعددة داخل سوق العمل السعودي.
- تتمثل إحدى أبرز نقاط القوة في التجربة السعودية في شمول الوظائف التنظيمية وتنوع المنصات، بينما تتمثل أبرز الفجوات في الحاجة إلى مزيد من التكامل التشغيلي وتبادل البيانات بين المنصات والجهات المختلفة.
- لا تزال بعض مؤشرات أداء المنصات تركز على حجم الاستخدام وعدد المعاملات والمستفيدين، في حين تحتاج عملية التقييم إلى مؤشرات أكثر ارتباطاً بالأثر الفعلي على كفاءة سوق العمل وجودة الوظائف وحماية الحقوق.
- يمثل التكامل بين بيانات الوظائف والمهارات والتدريب والعقود والأجور والتنقل المهني أحد أهم مجالات التطوير المستقبلية للمنظومة الرقمية السعودية.
- يفتح التوسع في استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي فرصاً كبيرة لتحسين المطابقة والتنبؤ باحتياجات سوق العمل، لكنه يفرض في الوقت نفسه متطلبات أعلى في مجالات الخصوصية، والشفافية، والحوكمة، والمراجعة البشرية للقرارات المؤثرة في الحقوق.

2.3. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

- تطوير إطار موحد للهندسة الرقمية للمسار المهني والتنظيمي للقوى العاملة يحدد أدوار المنصات والجهات المختلفة ونقاط الانتقال بينها، بحيث تصبح رحلة العامل هي المحور الرئيس للتكامل الرقمي.
- تعزيز التشغيل البيئي وتبادل البيانات بين قوى، وجدارات، ومدد، ومقيم، والتأمينات الاجتماعية، ومنصات التدريب والمهارات، مع الالتزام بضوابط حماية البيانات والخصوصية.
- تطوير ملف مهني رقمي متكامل للفرد يتضمن المؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب والتاريخ المهني، ويحدث بصورة مستمرة ويمكن الاستفادة منه عبر مختلف مراحل المسار المهني.
- تطوير جدارات من منصة للبحث والتقديم إلى منظومة أكثر تقدماً في المطابقة القائمة على المهارات، مع ربطها مباشرة ببرامج التدريب والتأهيل اللازمة لسد فجوات المهارات.
- اعتماد مؤشرات أداء تقيس نتائج المنصات وأثرها وليس حجم استخدامها فقط، مثل مدة التوظيف، واستدامة الوظيفة، وجودة المطابقة، وانخفاض مخالفات الأجور، وسرعة انتقال العمالة، ومستوى رضا وحماية أطراف العلاقة.
- توسيع استخدام التحليلات الرقمية والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالوظائف والمهارات المطلوبة ودعم المطابقة والرقابة، مع وضع ضوابط واضحة للشفافية والمساءلة والمراجعة البشرية.
- تعزيز التكامل بين التحقق المهني وسياسات الاستقدام والتوطين والتدريب، بما يرفع جودة رأس المال البشري ويقلل فجوات المهارات في سوق العمل.
- الاستمرار في تطوير الأطر التنظيمية للعمل المرن والعمل عن بُعد والعمل الحر بما يحقق التوازن بين مرونة سوق العمل وحماية الحقوق والاستقرار المهني والاجتماعي.

- تطوير آليات أكثر تكاملاً لمتابعة العامل الوافد طوال دورة حياته المهنية، بحيث ترتبط بيانات المهارة والعقد ورخصة العمل والإقامة والأجر والتنقل في إطار تنظيمي متصل.
- تعزيز حوكمة البيانات وحماية الخصوصية والأمن السيبراني، خصوصاً مع تزايد الربط بين قواعد بيانات العمل والأجور والإقامة والمؤهلات.
- إجراء تقييمات دورية مستقلة لأثر المنصات الرقمية على كفاءة سوق العمل وحقوق العاملين وجودة الخدمات، ونشر مؤشرات أكثر تفصيلاً تسمح للباحثين وصانعي السياسات بقياس أثر التحول الرقمي.
- توجيه الدراسات المستقبلية نحو اختبار العلاقة السببية بين استخدام المنصات الرقمية وبعض نتائج سوق العمل، بدل الاكتفاء بقياس الارتباط أو وصف التطور المؤسسي.

4. المصادر والمراجع:

1.4. المراجع العربية:

أبو سالم، د.، والعتيبي، م. س. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 182-219.

<https://doi.org/10.21608/jsst.2024.288667.1798>

أبو النصر، م. م. (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 11(4)، 45-70.

<https://doi.org/10.21608/jinfo.2023.294077>

العتيق، فاطمة فهد، وحلواني، أبرار عادل. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على معدل البطالة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (2000-2021). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(9)، 1-17.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q200823>

الظفيري، أ. ب. ف. ع. (2025). التحول الرقمي في الإدارة العامة وأثره على ضمانات الموظف العام في النظام السعودي: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة أبحاث، 12(3)، 828-868.

<https://doi.org/10.63679/ja.v12i3.869>

المحمادي، ياسمين ناصر عيد، وخضرجي، أمل شلبي. (2026). التحول الرقمي وانعكاسه على واقع حقوق العمال في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. المجلة الدولية للبحوث والدراسات القانونية، 5(4).

<https://doi.org/10.59992/IJLRS.2026.v5n4p7>

المشوح، زياد خالد حمد. (2026). حماية الأجر في نظام العمل السعودي: دراسة تحليلية في الضمانات النظامية والآثار القانونية المترتبة على الإخلال بها. مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، 6(2)، 384-401.

<https://doi.org/10.56961/mejljs.v6i2.1572>

رشاد، عبد المنعم محمد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(4)، 1417-1466.

<https://doi.org/10.21608/jces.2024.410091>

2.4. المصادر الرسمية السعودية ومصادر المنصات:

الهيئة العامة للإحصاء. (2026). المؤشرات الإحصائية الرئيسية: البطالة بين السعوديين للربع الأول 2026. المملكة العربية السعودية. المديرية العامة للجوازات. (د.ت.). الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمقيمين عبر أبشر وبوابة مقيم. وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية.

- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. (2026). خدمات تسجيل المشتركين ومدد الاشتراك. المملكة العربية السعودية.
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2025). إحصائية منصة جدارات. المملكة العربية السعودية.
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2026). المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف (جدارات). المملكة العربية السعودية.
- شركة علم. (2025). التقرير السنوي 2025: المنتجات الرقمية الحكومية – مقيم. شركة علم.
- شركة علم. (2026). مقيم – خدمات الأعمال والمنتجات الرقمية. شركة علم.
- منصة قوى. (2026). تأثيرات العمل الفورية. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- منصة مقيم. (2026). عن مقيم وخدمات المنشآت. المملكة العربية السعودية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2025). نتائج مؤشر قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية لعام 2025. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024أ). التقرير الشامل لقياس تجربة المستفيد عن خدمات الوزارة: الربع الأول 2024. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024ب). تعديل تنظيم العمل المرن. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026أ). إدارة العقود عبر منصة قوى. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ب). إصدار تأشيرة عمالة منزلية إلكترونياً عبر منصة مساند. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ج). إصدار تصاريح أجير. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026د). برنامج حماية الأجور أداة استراتيجية لضمان حقوق العاملين. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026هـ). توثيق عقود العمل إلكترونياً عبر منصة قوى وربطها باحتساب نسب التوظيف في برنامج نطاقات. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026و). رفع ملف حماية الأجور عبر منصة مدد. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ز). طلب نقل العمالة الوافدة عبر منصة قوى. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ح). العمل المرن: توثيق العقود. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ط). المنصات الرقمية: العمل عن بُعد والعمل الحر. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ي). المهارات والتدريب: برنامج التحقق المهني. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026ك). منصة مساند للعمالة المنزلية والقرارات المنظمة للتعاقد والاستقدام. المملكة العربية السعودية.

3.4. المراجع الأجنبية والدولية:

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30.

<https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>

- Alanzi, T. (2021). Prospects of integrating gig economy in the Saudi Arabian health-care system from the perspectives of health-care decision-makers and practitioners. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 255–265. <https://doi.org/10.2147/JHL.S323729>
- Alfalah, A. A., Goail, M. M., Abubakar, A. A., Al-Mamary, Y. H., Salisu, I., Al-Samhi, N. M., Alhaidan, H., Bamahros, H., & Alhamdi, F. M. (2025). Redefining work dynamics: How technology affordance and remote flexibility drive organizational excellence? *Acta Psychologica*, 260, 105702. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105702>
- Alharbi, M. N. (2021). Assessment of applying Saudi labour law to digital platform workers: Taking Uber as an example. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(4), 273–283. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0116>
- AlObaid, H. M. A. (2020). Examining the motivation factors for individuals choosing self-employment: An assessment on Saudi labor market. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.799>
- Alsulami, A., Mabrouk, F., & Bousrih, J. (2023). Flexible working arrangements and social sustainability: Study on women academics post-COVID-19. *Sustainability*, 15(1), 544. <https://doi.org/10.3390/su15010544>
- Autor, D. H. (2001). Wiring the labor market. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 25–40. <https://doi.org/10.1257/jep.15.1.25>
- Belot, M., Kircher, P., & Muller, P. (2019). Providing advice to jobseekers at low cost: An experimental study on online advice. *The Review of Economic Studies*, 86(4), 1411–1447. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy059>
- Berg, J. (Ed.). (2015). *Labour markets, institutions and inequality: Building just societies in the 21st century*. International Labour Office.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brioscú, A., Lauringson, A., Saint-Martin, A., & Xenogiani, T. (2024). A new dawn for public employment services: Service delivery in the age of artificial intelligence (OECD Artificial Intelligence Papers No. 19). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5dc3eb8e-en>
- Calderón-Gómez, D., Casas-Mas, B., Urraco-Solanilla, M., & Revilla, J. C. (2020). The labour digital divide: Digital dimensions of labour market segmentation. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 14(2), 7–30. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.14.2.0007>

- Hasan, A., Alenazy, A. A., Habib, S., & Husain, S. (2024). Examining the drivers and barriers to adoption of e-government services in Saudi Arabia. *Journal of Innovative Digital Transformation*, 1(2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/JIDT-09-2023-0019>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- International Labour Organization. (2021). Wage protection system in the Kingdom of Saudi Arabia: Information note. ILO Regional Office for Arab States.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Koll, D., Medici, A., Tavares, M. M., & Saito, M. (2026). Structural reforms in Saudi Arabia since 2016 (IMF Working Paper No. 2026/014). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798229032728.001>
- Kuhn, P., & Mansour, H. (2014). Is Internet job search still ineffective? *The Economic Journal*, 124(581), 1213–1233. <https://doi.org/10.1111/eoj.12119>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2022). Harnessing digitalisation in public employment services to connect people with jobs (OECD Policy Briefs No. 2022/01). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/367a51f3-en>
- OECD, Inter-American Development Bank, & World Association of Public Employment Services. (2016). The world of public employment services: Challenges, capacity and outlook for public employment services in the new world of work. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264251854-en>
- Petrongolo, B., & Pissarides, C. A. (2001). Looking into the black box: A survey of the matching function. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 390–431. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.390>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>

- Rani, U., & Furrer, M. (2021). Digital labour platforms and new forms of flexible work in developing countries: Algorithmic management of work and workers. *Competition & Change*, 25(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1024529420905187>
- Scheerder, A., van Deursen, A., & van Dijk, J. (2017). Determinants of Internet skills, uses and outcomes: A systematic review of the second- and third-level digital divide. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1607–1624. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.07.007>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wong, S. Y. (2022). COVID-19-induced digitalization in the labour market: A systematic review. *Studies of Applied Economics*, 40(2). <https://doi.org/10.25115/eea.v40i2.7235>
- World Bank. (2025). GovTech Maturity Index 2025: Tracking public sector digital transformation worldwide. World Bank Group.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ محمد علي الغامدي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.88.5>