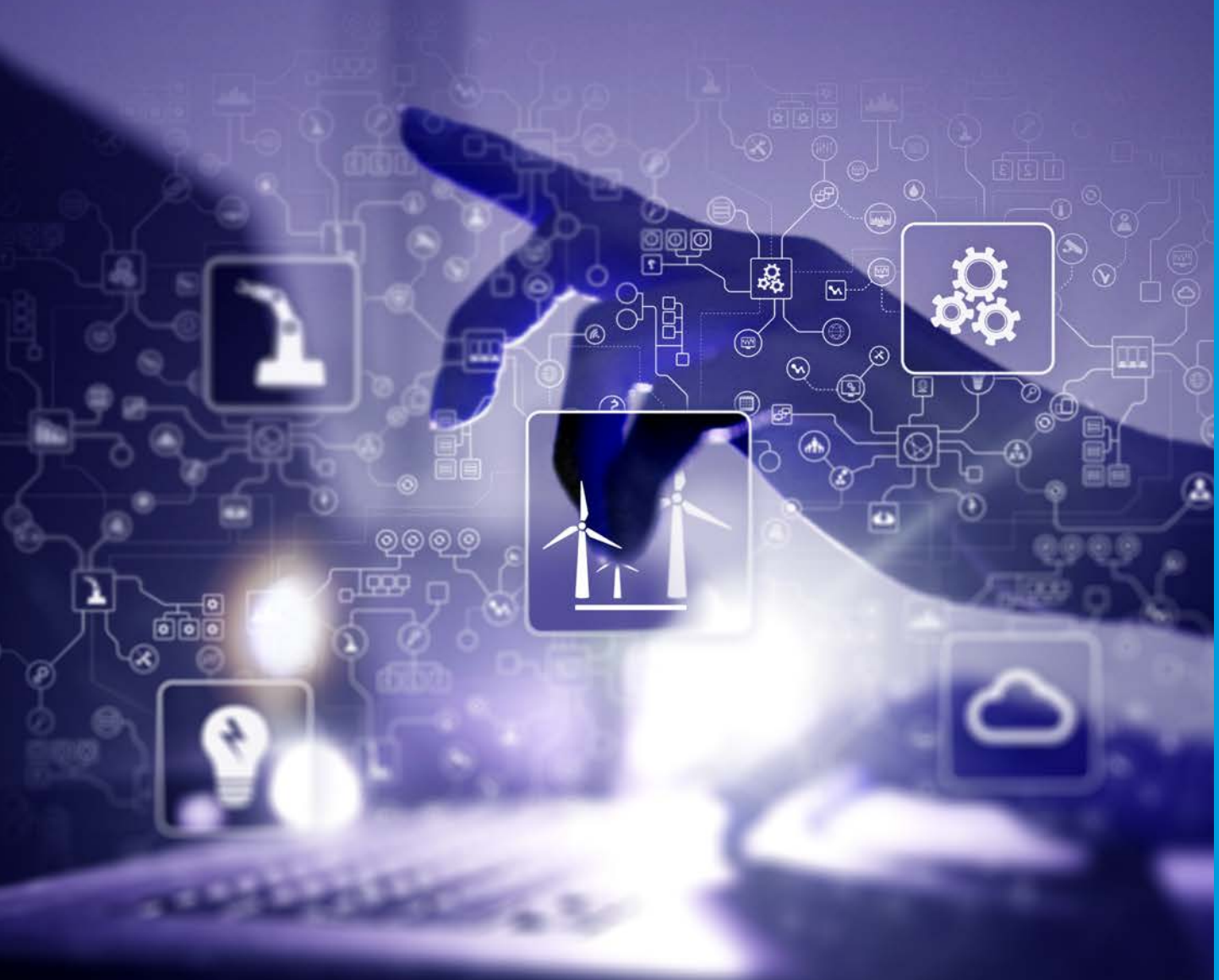


دليل كي بي إم جي للقيادة في القطاع الرقمي

إعداد قادة ملهمين ومؤثرين في القطاع الرقمي



فهرس المحتويات

٣	تمهيد
٤	الفعاليات الرقمية في المملكة العربية السعودية
٥	تطور القيادة في القطاع الرقمي
٦	لماذا نحتاج القيادة في القطاع الرقمي؟
٨	التطبيق العملي للقيادة في القطاع الرقمي
٩	القسم الأول: التفكير متعدد الأنماط
١٠	القسم الثاني: الاعتبارات التنظيمية
١٤	التحول الرقمي في قطاع الطاقة
١٥	دراسة حالة: التحول الرقمي لقسم المالية في شركة طاقة عالمية في الشرق الأوسط
١٧	القسم الثالث: منحنى تعلم القيادات في القطاع الرقمي
١٩	تعرف على المزيد
٢٠	قادة المستقبل في القطاع الرقمي
٢١	تواصل معنا

وقطاع الطاقة خير مثال على القطاعات التي تشهد تحولاً واسعاً في السعودية، وهناك غيره الكثير. حيث تخضع القيادات في المجال الرقمي في جميع القطاعات، وجميع المناصب، لرحلة نمو واكتشاف لتبني التغيير، وتطبيق المفاهيم الرقمية، وتعزيز قيمة الاستثمارات في القطاع الرقمي.

وعلى هذا الأساس، يهدف هذا الدليل إلى دعم تطوير القيادات في القطاع الرقمي، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من أجل تحسين فرص التعليم والتوظيف للشباب، وإنشاء أعمال أقوى وأكثر مرونة في القطاعين العام والخاص. واستكمالاً لهذا الدليل ستقوم كي بي إم جي بتقديم دورة تدريبية متقدمة في التحول الرقمي من خلال برنامج مستقبل القادة الرقميين.



د.عبد الله حمد الفوزان
رئيس مجلس الإدارة
كي بي إم جي في السعودية



مظهر حسين
رئيس مركز الامتياز لحلول البيانات
والذكاء الاصطناعي
كي بي إم جي في السعودية

"البيانات نفط القرن الحادي والعشرون"، صدرت هذه العبارة المهمة عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي خلال العام الماضي (سدايا) عندما أعلنت الحكومة عن تقدير قيمة البيانات والذكاء الاصطناعي في السعودية بنحو ٤ - ٥ مليار دولار. وبعد حجم الطموح الرقمي للسعودية ضخماً جداً خاصة وأتينا نملك فرصة كامنة لإنتاج ١٠ مليار دولار إضافية، و١٣٥ مليار دولار أخرى عن طريق تبني الذكاء الاصطناعي.

أخذت فوائد التحول الرقمي على الصعيد الوطني تنتشر في كل مجالات المجتمع؛ بدءاً بالعمليات التجارية العالمية وصولاً إلى حياتنا اليومية كمواطنين ومقيمين، متوجهة الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي؛ فمن التبرعات عبر الوسائط الرقمية والتجارة غير النقدية إلى التبادل الآمن للبيانات على مختلف المستويات الحكومية، أصبح التحول الرقمي يحدد أساليب حياتنا اليومية والعملية في السعودية.

ولدعم الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي وتحقيق رؤية ٢٠٣٠ يعد تمكين وتطوير القدرات الوطنية الشابة أمراً بالغ الأهمية، ونرى أن ذلك يتجسد من خلال الشراكات التي تدعم البرنامج الوطني لتطوير إمكانات الذكاء الاصطناعي الإستراتيجية

الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. فمثل هذه البرامج والمبادرات الهادفة، كبرامج التدريب على البيانات والذكاء الاصطناعي للشباب، في منطقة مكة المكرمة، تعد جميعها بمثابة مؤشر على حجم الإقبال المستقبلي على القيادة في القطاع الرقمي.

فعلى سبيل المثال، يعد قطاع الطاقة، والذي كان لفترة طويلة بمثابة حجر الأساس لاقتصاد السعودية ونقطة التقاء الاعتبارات البيئية والاجتماعية مع التغيير التنظيمي السريع. ولمواجهة التحديات التي قد يواجهها القطاع؛ تم إطلاق مركز الذكاء الاصطناعي للطاقة في المملكة العربية السعودية في هذا العام كمبادرة مشتركة بين وزارة الطاقة والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، حيث سيشمل هذا التعاون إنشاء مركز ذكاء اصطناعي جديد للطاقة بهدف تعزيز البحوث في الذكاء الاصطناعي، ودعم الابتكار، وتمكين ريادة الأعمال.

الفعاليات الرقمية في المملكة العربية السعودية



تطور القيادة في القطاع الرقمي

لم تعد مهمة التحول الرقمي على مستوى المنشآت والمنظمات تقع على عاتق رئيس تقنية المعلومات. لقد تعلمنا من خلال الزيادة الهائلة في حجم التغيير المطلوب لإعادة توجيه أكبر شركاتنا وأكثرها نجاحًا وبشكل كامل، أنَّ التحول الرقمي مهمة تقع على عاتق الجميع.

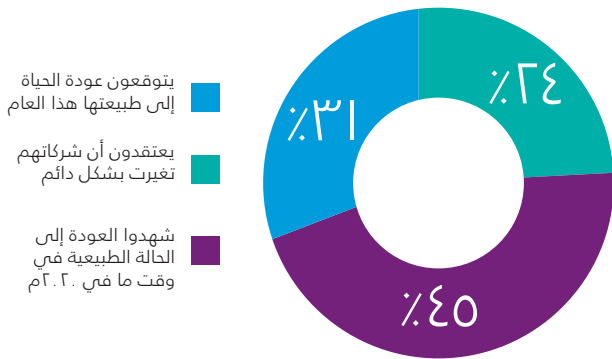
وبالتزامن مع إضفاء الطابع الديمقراطي على التحول الرقمي، حدث تغير مفاجئ في حجم التحول التنظيمي نتيجة للجائحة. ووفقًا لتقرير كي بي إم جي لرؤى الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢١م، فإن ثلاثة أرباع (٧٤ بالمائة) من قيادات الأعمال يشيرون إلى أن رقمنة عملياتهم وإعداد نموذج تشغيلي من الجيل القادم قد تسارعت في غضون أشهر بنسبة تزيد عن ٥٠ بالمائة في أغسطس ٢٠٢٠م. إضافة إلى أنهم يخططون الآن للاستثمار بشكل أكبر في القطاع الرقمي في عام ٢٠٢١م من أجل بناء القدرات الرقمية لمنشآتهم.

أصبحت رؤية القيادة الرقمية مرتبطة بكافة المستويات وفي كل المجالات والأقسام، ولم تعد متعلقة فقط بفريق تقنية المعلومات ومشاريعهم. إن عملية التحول الرقمي ليست مجرد وظيفة لبضعة أشخاص أو مبادرة جزئية، وإنما حركة مستمرة يتقاسمها ويقودها الكثيرون، وهي طريقة مستدامة لإنجاز الأعمال في المؤسسة، قد تكون عملية التغيير صعبة ولكنها ليست مستحيلة، إنما هي رحلة مغامرة مليئة بالنمو والاستكشاف للجميع.

ما بين عمالقة الطاقة العالمية ومزودي التقنيات المتخصصة والمستهلكين النهائيين، تجمع قيادة التحول الرقمي مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والعوامل المجتمعية.

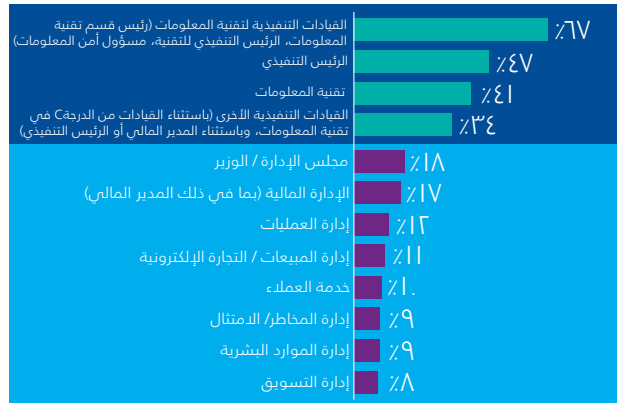
وقد قمنا في هذا الدليل بتجميع أحدث الأبحاث من كي بي إم جي، إضافة إلى آراء الخبراء الأكاديميين والشركات الكبرى والشركات الناشئة المتطورة.

يعتمد هذا الدليل على تحويل مجمل التغيير التنظيمي إلى تغييرات عملية وفكرية يمكن للجميع تنفيذها لتحسين نجاح المشاريع التي في متناول اليد.



المصدر: تقرير كي بي إم جي لرؤى الرؤساء التنفيذيين لعام ٢٠٢١م

المخطط ١: في المقام الأول، من الذي يتخذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية التحول الرقمي في مؤسستك؟



القاعدة: ٧٨ من المهنيين يشاركون في قرارات إستراتيجية التحول الرقمي. المصدر: - دراسة أجرتها شركة فورستر للأبحاث لصالح كي بي إم جي، يوليو ٢٠٢٠م - دراسة أجرتها شركة كي بي إم جي وشركة فورستر بعنوان: آثار كوفيد-١٩ في إستراتيجيات التحول الرقمي ومستقبل العمل، يوليو ٢٠٢٠م.

"لقد تغيرت الطريقة التي نرى بها التحول الرقمي؛ فصار هو الحل لتجاوز التحديات لا عائقاً أمامها، وصار بمقدور الشركات الاستفادة من التقنيات الرقمية لحل المشاكل التي تواجهها."

تيم دينلي

شريك - مسؤول الحلول الرقمية
كي بي إم جي إنغيشن - طوكيو

لماذا نحتاج القيادة في القطاع الرقمي؟

بعد تطور الشكل التقليدي للقيادة أصبح التحول التنظيمي مستمراً في التحرك نحو التغيير بشكل أسرع من توقعات القيادات الحالية. وأصبحت الرقمنة أو التحول الرقمي مرتبطة الآن بالبشر والثقافة باعتبارهما المتغيرات الأكثر أهمية في صنع الفائدة والقيمة الرقمية؛ ولذا لا بدّ أن يتم تبني التحول الرقمي من قبل الجميع.

ستظل صناعة القرار الأخير المتعلّق بالتقنيات والتوظيف والتمويل محفوظة لصنّاع القرار في كلّ برنامج، ولكن سيتمكن الجميع، من مجلس الإدارة إلى الوظائف والرتب المختلفة أن يكونوا ضمن القيادات في القطاع الرقمي. ونحن بحاجة لهذا للتأكيد على ما يلي فيما يتعلّق بالتحول الرقمي:

التحول الرقمي حركة تشاركية من قبل الجميع ليساهموا في قيادتها وتوجيهها وليس مجرد وظيفة لبعض الأشخاص.

التحول الرقمي لا يتعلّق بمكاسب صغيرة في الإنتاجية ولكن بقفزات هائلة في الأداء.

التحول الرقمي ليس مجرد مبادرة جزئية، وإنما هو طريقة مستدامة تنجز من خلالها الأعمال في المؤسسة.

لن يكون التحول الرقمي رحلة صعبة، وإنما مغامرة مليئة بالنمو والاكتشاف للجميع.



ما المقصود بالقيادة في القطاع الرقمي؟

تنقسم مهمة القيادة في القطاع الرقمي إلى جزأين محورهما الإنسان: أولاً الوصول إلى الأفراد في المؤسسة؛ مما يولد إحساساً بالاتصال بينهم وبين مهماتهم الفردية والجماعية. ثانياً قيادة التحول في تطوير المهارات والتدريب والتوظيف الأكثر ملاءمة وإنتاجية لضمان أن يكون أعضاء الفريق في جميع المراحل والوظائف مؤهلين للمستقبل.

يدرك القادة في القطاع الرقمي أنّ مستقبل العمل يكمن في القوة العاملة ذات الخبرة في القطاع الرقمي والتي تتمتع بالمهارات اللازمة لخلق الميزة التنافسية. يقوم بناء المعرفة الرقمية عبر إنشاء حركة مستمرة يقودها الموظفون بأنفسهم.

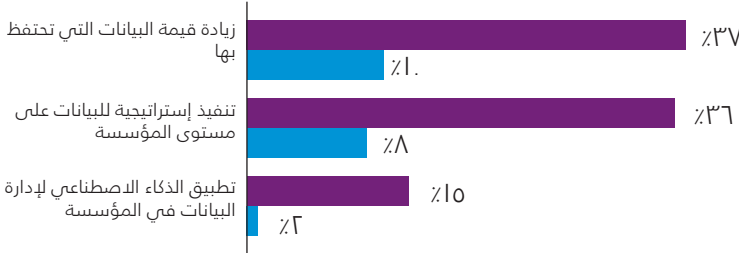
يُظهر بحث كي بي إم جي أنّ القيادات في القطاع الرقمي يقدمون نتائج لا يستطيع الآخرون تحقيقها. ومن المرجح أن تزيد القيادات في القطاع الرقمي قيمة بياناتها لأربعة أضعاف وبشكل فعلي. في حين أن هناك مؤسسات عدة قد وضعت إستراتيجية للبيانات، إلا أن تطبيق القيادة في القطاع الرقمي أكثر فاعلية بأربع مرات ونصف عند التنفيذ بالمقابل.

على القيادات في القطاع الرقمي أن تكون داعمة لنمط العمل المستقبلي وتقنياته، وإلا لن يتمكنوا من القيام بالدور الأهم الذي يربط بين الأعمال والتقنيات في المؤسسة. ولا يجب أن تكون القيادات متخصصة في التقنيات، ولكن عليها إرشاد الناس وتوجيههم نحو الذكاء الاصطناعي والسحابة وإنترنت الأشياء والتحليلات الذكية والتقنيات الأخرى، وما سيكون عليه نمط العمل في السنوات الخمس القادمة.

شاموس راي

الرئيس التنفيذي لإنجن بي

المخطط ٢: ما مدى فاعلية منشأتك في كل مما يلي؟ أولئك الذين أجابوا بـ "فعال" أو "فعال جداً"



■ القيادة في القطاع الرقمي ■ الآخرون

المصدر: دراسة استقصائية حول رؤى الرؤساء التنفيذيين أجرتها هارفي ناش/ كي بي إم جي ٢٠٢٠م

سمات القادة في القطاع الرقمي

ما هي سمات القائد الناجح؟ تظل النزاهة والرؤية والالتزام والشغف صفات مهمة للقادة في القطاع الرقمي، ولكن الأمر أصبح أوسع من ذلك بكثير، ومع بيئة الأعمال المتطورة، تصعب عملية التنبؤ بالمواسفات الأفضل للقادة.

القيادات في القطاع الرقمي هم قيادات فكرية ذات منهج عملي، ويتمتعون بقدرة عالية على التفكير متعدد الأنماط، مما يجعلهم بارعين جدًا في ابتكار حلول إبداعية للمشكلات المعقدة. وتعد العقلية المرنة ضرورية أثناء تنقل القيادات من مكان إلى آخر استجابة للحالات المختلفة. وسنتعرف فيما بعد في هذا الدليل على أنماط التفكير المختلفة.

القيادات في القطاع الرقمي

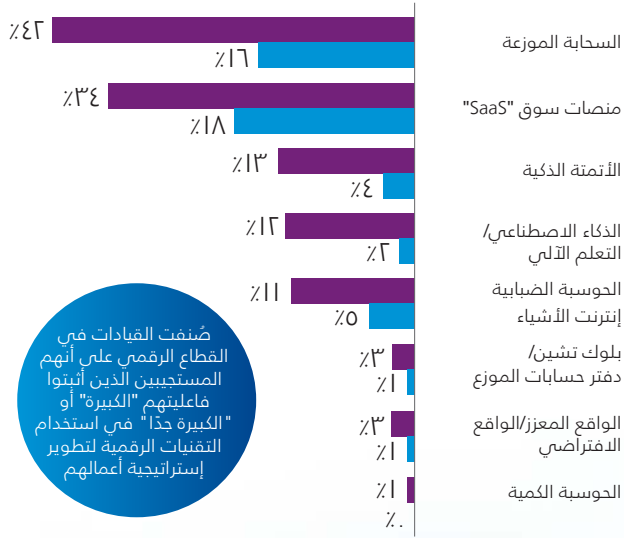
يتعاملون مع المشكلات بشكل طبيعي ويتخذونها فرص لتبني التغيير الرقمي.

يظهرون السمات الثقافية للعمل الحالي الذي يعد بديلاً مرتباً مستداماً.

يبتعدون عن الصفات التقليدية لقادة الشركات الذين يديرون أعمالهم بفكر تقليدي.

مفكرين غير متزمطين، ولكن مندفعين ومتحمسين وأصحاب سرعة ومرونة في التفكير.

المخطط ٣: إنجازات واسعة النطاق للتقنيات الناشئة



صُنفت القيادات في القطاع الرقمي على أنهم المستجيبين الذين أثبتوا فاعليتهم "الكبيرة" أو "الكبيرة جدًا" في استخدام التقنيات الرقمية لتطوير إستراتيجية أعمالهم

القيادات في القطاع الرقمي ■ الآخرون ■

المصدر: دراسة استقصائية حول رؤى الرؤساء التنفيذيين أجرتها هارفي ناش/كي بي إم جي، ٢٠٢٠م

من هو القائد في القطاع الرقمي؟

يعدّ القائد مهندساً معمارياً يطور وينفذ الإستراتيجية الرقمية للمؤسسة.

وهو المنفذ الذي يعمل بالقرب من خطوط العمل لتنفيذ المهام.

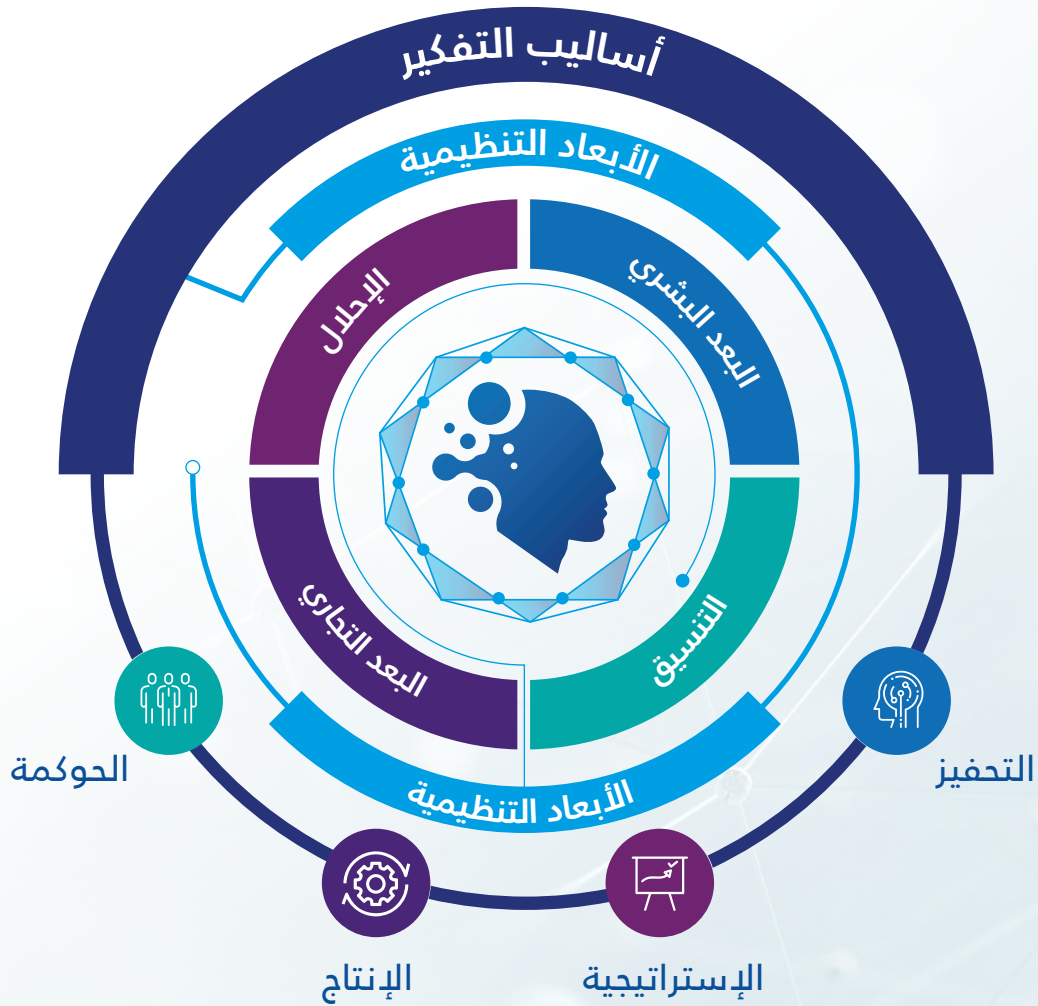
وهو منسق يجمع الأشخاص ذوي المهارات المتفاوتة للعمل معاً ويشجعهم على التعاون.

وهو مسؤول العلاقات الذي يتواصل مع الموردين الخارجيين للتقنيات لدمج مهاراتهم المتخصصة في الإستراتيجية الرقمية للمؤسسة مع إستراتيجية العمل.

التطبيق العملي للقيادة في القطاع الرقمي

في الأقسام الآتية من هذا الدليل، سنلقي نظرة أعمق على الطرق التي تفكر بها القيادات في القطاع الرقمي واهتماماتهم وأولوياتهم أثناء أداء مهامهم اليومية.

القيادات في القطاع الرقمي



القسم الأول: التفكير متعدد الأنماط

وقد أصبحت التوقعات أكثر إلحاحاً وبالتالي أكثر عرضة للتعديل.

ومن منظور القيادات في القطاع الرقمي، يُعدّ التغيير المستمر عنصراً أساسياً للثقافة التنظيمية. لم تعد الشركات تنتقل من حالة ثابتة إلى أخرى – بل أصبحت أكثر مرونة الآن. لذا يجب أن تتسم القيادة في القطاع الرقمي بالقدرة على التفكير بطرق متعددة.

هناك أربعة أنماط تحتاجها القيادات في القطاع الرقمي للتنقل السريع فيما بينها هي: الإستراتيجية، والتحفيز، والإنتاج، والحوكمة.

القيادات في القطاع الرقمي هم أساتذة التفكير متعدد الأنماط

لطالما كانت وتيرة التغيير بطيئة بشكل عام، حيث كان بالإمكان إبقاء خدمة أو نظام دون تغيير لعدة سنوات، وينطبق هذا على الوصف الوظيفي والمعلومات التعريفية للمناصب أيضاً.

لكننا اليوم نشهد ثورة تغيير حقيقية تستدعي ديناميكية ومرونة القيادات في القطاع الرقمي للاستجابة لها.

التحفيز

لا يمكن المبالغة في التحفيز عندما يتعلق الأمر بالقيادة في القطاع الرقمي. **إن نمط التفكير التحفيزي متجذر في ترجمة الوعي إلى أفعال.** ويجب أن تكون القيادات في القطاع الرقمي محفزة باستمرار وعليهم أن يساعدوا الأفراد في مختلف الوظائف على فهم أدوارهم، وفهم تقنيات الشركة، وكيف يمكن أن يكونوا مساهمين في دفع تحول المؤسسة الرقمي إلى الأمام.

يدور نمط التفكير هذا حول مساعدة الأفراد على فهم ما يستلزمه التحول الرقمي، ولماذا تقوم به الشركات، وكيف سيتم التعامل معه، وما هو الهدف منه، ثم حثهم على العمل.



التفكير متعدد الأنماط



الإستراتيجية

يدور هذا النمط من التفكير حول التخطيط وفهم أعمال التطوير حتى حين تصبح معقدة، إذ **تتطلب الإستراتيجية الرقمية تفكيراً جريئاً، وعادةً لا يتبع النجاح مساراً خطياً.**

تتطلب وظيفة الإستراتيجية في القطاع الرقمي تنسيق مختلف وجهات النظر ثم تحديد الأولي منها. وقد لا تكون خطوات العمل دائماً جديدة؛ إن استخدام الموارد الموجودة أصلاً في مجموعة التقنيات يعد أمراً اعتيادياً، وغالباً ما يكون الحل بممارسة السيطرة على التفكير الحماسي المفرط.



الحوكمة

تتركز العملية الرقمية برمتها على أهمية الإقرار بالجوانب الأخلاقية والمخاطر الكامنة في كل ما تفعله المنشأة من منظور رقمي. **ويركز هذا النمط من التفكير على السياسات والضوابط التي تؤثر في كل جانب وظيفي من أنماط التفكير الأخرى، ثم يجمع التراء ليحدد كيف تتماشى مع الموارد وكيف تخدم المخرجات والنتائج الإيجابية.**

يجب على القيادات في القطاع الرقمي عند تبنيهم هذا النمط من التفكير إثبات التزامهم بالإشراف على المشهد الرقمي بشكل كامل، إذ إنّ حجم المسؤولية المصاحبة للأمن الرقمنة والخصوصية كبير، على سبيل المثال لا الحصر. ولأن المنشآت تتطور باستمرار، فإن هذا النمط من التفكير يساعد على ضمان أن تكون جميع الاتصالات في المنشأة، على الصعيدين التشغيلي والأخلاقي، في مسارها الصحيح ومتماشية مع رؤية المنشأة الأساسية.



الإنتاج

تخلق عملية التفكير هذه فلسفة جديدة لدى الشركة وطريقة جديدة في إنتاج وتقديم منتجاتها وخدماتها، إذ يجب على الأعمال أن تكون مقنعة وأن تُنفذ بثقة إذا ما أردنا لها أن تكون قابلة للتحول الرقمي. **ويكون هدف القيادات في القطاع الرقمي دفع الأفراد في كل المجالات للتفكير بابتكار نتائج إيجابية مستدامة وقابلة للاستخدام باستمرار.**

يعد التفكير المُنتج متعدد التخصصات بطبيعته، ويتطلب من القيادات في القطاع الرقمي توصيل الأفراد بالأعمال والمال والبيانات وتقنية المعلومات لتسهيل البناء والاختبار والتوسع في البنية التحتية الحالية للمنشأة.

القسم الثاني: الاعتبارات التنظيمية

الاعتبارات الرئيسية للقيادات في القطاع الرقمي

استنادًا على خبرتنا الخاصة في العمل على مشاريع التحول الكبرى على مدى السنوات العشر الماضية، حددنا الاعتبارات الأساسية التي يحتاج القادة الرقميون إلى وضعها في الحسبان في سياق دورهم ووظيفتهم، وهي البعد البشري، التنسيق، والإحلال، والبعد التجاري.

البعد البشري: المهارات والثقافة

إن نجاح المبادرات أو فشلها في القطاع الرقمي، سواء كانت تحويلية أو تدريجية، يتعلق بسلوك الموظف ومهاراته ومدى التزامه وشغفه. وقد عززت القيادات وأكدت على هذه الصفات. وبالتالي، فإن المهارات المناسبة في جميع أنحاء المنشأة وطوال مدة أي برنامج تعد أمرًا ضروريًا.

ووفقاً لأليسون إيتريديج، الرئيس التنفيذي والمؤسس لتالنت

إنتوشن Talent Intuition: "يجب أن تكون الإستراتيجية المتمحورة حول المهارات هي أساس قرار التوظيف"، مضيفة: "إنَّ ما يأتي في المقام الأول هو المهارات، لا الدور الوظيفي، إذ تخطئ الكثير من الشركات في تقسيم الأشخاص حسب أدوارهم الوظيفية بدلاً من مهاراتهم التي يمكن أن تكشف لنا حقاً عمَّن يستطيع القيام بالمهام المختلفة وبشكل فعلي".

لقد بدأت معظم المنشآت بتنفيذ مبادرة التحول الرقمي كشكل من أشكال التطور. ولسوء الحظ، لم تقم معظم تلك المنشآت بتقييم ما إذا كانت تمتلك المهارات الداخلية اللازمة لتنفيذ ذلك التحول أو إدارة نموذج التشغيل التحويلي. وتلك هي الكفاءة الحاسمة للقيادات في القطاع الرقمي: الوعي بفجوات المهارات داخل المنشأة.

"إن تغيير ثقافة الموظفين ورأيهم يعد بمثابة تغيير الحمض النووي للمنشأة. ومع ظهور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة، صار تطوير مهارات الموظفين وإعادة تأهيلهم يلعب دورًا كبيراً في عملية التغيير. إذ يجب على الموظفين تطوير مهاراتهم باستمرار، ولا سيما في بيئة سريعة التغيير، وفي ظل حاجة المؤسسات إلى تغيير سياساتها لتمكين موظفيها في المشهد الرقمي الجديد."

هشام سعد الغامدي

الرئيس التنفيذي للبيانات ومدير التحليلات
مجموعة عبد اللطيف جميل

الأبعاد البشرية التي يجب على القيادات في القطاع الرقمي استكشافها

المهارات	الثقافة
إستراتيجية طلب المهارات	الثقافة المتغيرة
إدارة مخاطر المهارات	الأفكار الرقمية
توزيع المهارات الذكية	السلوك الرقمي
هندسة المهارات	التجارب
كيف يمكن تضمين الثقافة الصحيحة، وإدارة المهارات بذكاء، لتحقيق القيمة في القطاع الرقمي؟	

لمزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على دليلنا الشامل للقيادات في القطاع الرقمي

بعد التنسيق: الطرائق والنماذج

إن وجود تقنيات متعددة ناشئة مثل: الذكاء الاصطناعي، والسحابة، وبلوك تشين/ سلسلة الكتلة وأدوات التحليل الذكي، على سبيل المثال لا الحصر، تتيح إمكانية التعامل مع الموجة الحالية من التحديات بطرق ممتعة وجديدة كلياً. ومع ذلك، فإن تطور المؤسسات إلى مستوى من التحول الرقمي الموحد من القمة إلى القاع، حيث تتمركز خبرة العملاء والموظفين في صميم أفعالهم، ما يزال، بالنسبة للكثيرين، هدفاً بعيد المدى.

بدأت عدة شركات في إظهار المزيد من خصائص الوعي في القطاع الرقمي بشكل تلقائي. وهذا يوحي بأن هناك حكمة في تحديد المبادرات التي يمكنك متابعتها والتي تتناسب مع فكرة منتجات قابلة للتطبيق.

يحذر تيم دينلي، الشريك المسؤول عن الحلول الرقمية في كي بي إم جي إغنيشن - طوكيو، قائلاً: "إذا كان التحول الرقمي في مؤسستك مبني على أساس مخطط زمني متعدد السنوات، فأنت منفصل عن الواقع الحالي" ويضيف دينلي: "يجب على القيادات في القطاع الرقمي التفكير في الأشياء التي يمكن تطويرها واختبارها والتحقق منها وإطلاقها في غضون أسابيع".

وعلى القيادات في القطاع الرقمي الموازنة بين أولويات أصحاب المصلحة المتعددين.

يقول مارك كينيدي، بروفيسور متخصص في الإستراتيجيات والمنظمات، جامعة إمبيريال، لندن: "إذا عالجت أولويات فريق العمليات فقط، قد تكون النتائج أقل من المطلوب. ومن ناحية أخرى، إذا كانت إستراتيجيتك مبتكرة واستثنائية، ولكنك لست على اتصال بالعمليات، فأنت ستخسر شيئاً آخر في المقابل".

البعد التنسيقي لتمكين القيادات في القطاع الرقمي من الاستكشاف

أنماط العمل	التفكير التصميمي
الابتكار بطريقة مناسبة	التفكير المبتكر
تصميم العمل المستقبلي	المرونة والسرعة
الأنظمة والتعاون	إدارة المنتج
المرونة الرقمية	أدوات وعوامل التمكين
كيف نستطيع توسيع نطاق التجارب الرقمية عبر منظومة القيم بأكملها لبناء المرونة في المؤسسة؟	

لمزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على دليلنا الشامل للقيادات في القطاع الرقمي

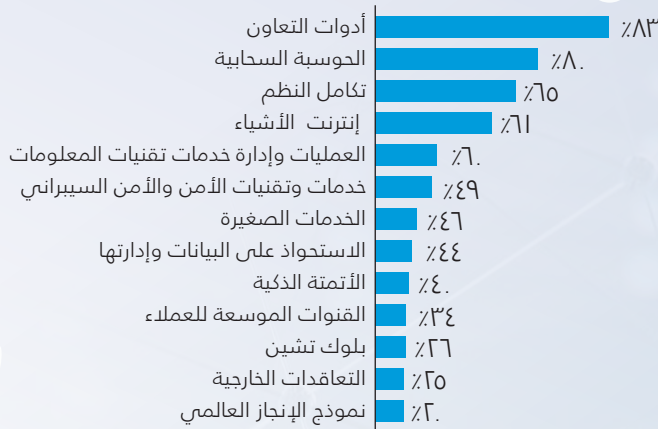
الإحلال - التقنيات والبيانات

يؤثر التحول الرقمي بشكل فعلي في كل عملية، ابتداءً من العمليات الداخلية وانتهاءً بخدمة العملاء. ويتركز عمل القيادات الرقمية حول فهم كيفية عمل هذه التقنيات مجتمعة، للتأثير في المنشأة على نطاق واسع وبسرعة لم تشهدها القوى العاملة من قبل.

يقول كريستيان راست، الرئيس الدولي للتقنيات والمعرفة في شركة كي بي إم جي العالمية: "إن التقنيات المعرفية، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، تغير طريقة عمل المنشآت. ولكن الثورة الرقمية القادمة هي ثورة منصات ذات مستوى برمجة بسيط ومنصات من دون برمجة".

ونستطيع القول، من خلال هذا البحث الخاص بشركة كي بي إم جي، أن القيادات في القطاع الرقمي هم "المؤثرون" أو "المؤثرون جدًا" في استخدام التقنيات الرقمية لتطوير إستراتيجيات شركاتهم. ولكن مع تغير التقنيات، يجب أن تكون الأهداف متغيرة للقادة في القطاع الرقمي. وقد تبدو قيادات القطاع الرقمي لهذا العام في حالة ركود نسبي ما لم يستفيدوا من أحدث التقنيات ويستجيبوا بسرعة. وتتفوق القيادات المؤثرة في القطاع الرقمي في تطبيق الإجراءات الخمسة الهادفة لدى الشركات، حيث إنهم يفكرون في التقنية بشكل مختلف ويربطون أداء الشركات بها.

أي مما يلي تستفيد منه مؤسستك لتمكين التحول الرقمي؟



القاعدة: ٧٨٠ مهنيًا يشاركون في صنع القرارات الإستراتيجية للتحول الرقمي
المصدر: دراسة أجرتها شركة فورستر للاستشارات لصالح شركة كي بي إم جي، يوليو ٢٠٢٠م.

العقبات التي يمكن للقيادات في القطاع الرقمي استكشافها

البيانات	التقنية
الإستراتيجية والحوكمة	أخلاقيات استخدام التقنية
الأمن والأمن السيبراني	التقنيات الناشئة
الرؤى والتحليلات	ديناميكيات الاستثمار
تكامل البيانات المفتوحة	المساءلة وتبني الأفكار
كيف نستطيع تحسين إجراءات العمل المعتادة، مع تسريع اعتماد التقنيات الجديدة وممارسات البيانات لاكتساب ميزة تنافسية؟	

لمزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على دليلنا الشامل للقيادات في القطاع الرقمي

البعد التجاري: فهم المخاطر وإدراك القيمة

تعمل القيادات في القطاع الرقمي على خلق رؤية لما هو أفضل. وبمجرد رسم حدود الاستثمار وأهداف الإيرادات، فإنهم يتيحون لفريقهم إمكانية التجربة وال فشل السريع إذا كان ذلك ضروريًا، والتعلم من تلك التجارب، والمضي قدمًا. إن التطبيق المستمر وتصحيح المسار الحالي، والتعديلات، هي شكل من أشكال التحول الرقمي الذي تمرّ فيه معظم المنشآت.

تتمثل إحدى التحديات التي تواجه إدارة المخاطر أثناء التحول الرقمي في أن أولويات الشركة قصيرة المدى وأهدافها بعيدة المدى غالبًا ما تكون غير متطابقة.

يقول شاموس راي، الرئيس التنفيذي لشركة إنجين بي: "عندما تعمل بخطة قصيرة المدى، فأنت عن غير قصد، تتيح للأشخاص عدم التفكير في القضايا بعيدة المدى".

وقد يتطلب الأمر من القائد في القطاع الرقمي أن يتخذ موقفًا عندما يتعلق الأمر بتحقيق القيمة من أجل الحفاظ على الزخم. يقول مارك كينيدي، الأستاذ المشارك في الإستراتيجيات والمنشآت، جامعة إمبيريال، لندن: "يجب أن تكون الإستراتيجية الرقمية أنيقة في بساطتها".

"سواء أكانت الإستراتيجيات رقمية أو غير رقمية، يجب أن تكون محدودة ومؤقتة وألا تستمر لعدة سنوات وتكلف ملايين الدولارات. يمكنك إعادة ضبط إستراتيجيتك ومنح نفسك الحق لتقول: نحن مستعدون كما نحن الآن، فلنمضي قدمًا، إنّ التنفيذ هو ما يستمر ويدوم".

مارك كينيدي
أستاذ الإستراتيجيات والمنشآت
إمبيريال كوليدج، لندن

الأبعاد التجارية التي يمكن للقادة الرقميين استكشافها

المخاطر	الفوائد
عائدات الاستثمار الرقمي	تحقيق الفوائد
المالية والتمويل	المراقبة والتتبع
الحكومة والرعاية	تسهيل الوصول
القرارات المدروسة	إدارة المحافظ الاستثمارية

كيف نستطيع قياس تحقيق القيمة/الفائدة الرقمية والعائد على الاستثمار والمخاطر بشكل فوري عبر مقاييس وروابط وإشارات متعددة للإعلان عن إستراتيجية رقمية؟

لمزيد من التفاصيل، يرجى زيارة [دليلنا الشامل للقيادات في القطاع الرقمي](#)

التحول الرقمي في قطاع الطاقة

تتعرّض شركات النفط والغاز اليوم لضغوطات متزايدة في حين أنّ مستوى مقاومة التغيير أصبح منخفضاً جداً، وإن لم تتمكن الشركات من ربط واضح بين الإستراتيجية الرقمية ونمط الأعمال المستقبلي القابل للتطبيق والمربح في هذه البيئة، فإنها لن تتمكن من فعل ذلك فيما بعد.

شاموس راي
الرئيس التنفيذي لإنجن بي

بين انخفاض الطلب الناجم عن جائحة كوفيد-١٩، وانخفاض أسعار النفط، والتوجه نحو مصادر الطاقة المتجددة، والارتباك بشأن الأصول المحجورة، تعرضت شركات النفط والغاز لضغط اجتماعي ومالي. ومن الملاحظ أنّ شركات النفط والغاز خاضعة للتغيير وبسرعة، وهذا ما يؤثر على احتياجاتها التقنية.

حتى لو استمرّت تلك الشركات باستخراج النفط، فإنها عادةً ما تحتفظ بمنشأة موازية تبحث في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وفي إمكانية المنشأة على التنوع في مختلف المجالات، مثل تقديم خدمات تقنيات المعلومات والخدمات الرقمية للشركات الأخرى.

تتطلب هذه التغييرات الأساسية في الهدف التنظيمي من القيادات جمع مزيج ديناميكي ومتنوع من المهارات، وبشكل سريع، أثناء مرحلة التحول. تعد القيادة في القطاع الرقمي أمراً أساسياً لمواجهة هذه التحديات وعلى جميع المستويات، لذا يجب تطوير قدرات القيادات في القطاع الرقمي لإبقاء شركات الطاقة على المسار الصحيح مع إستراتيجيات التحول الخاصة بها.

"في ظل التطور السريع لطلبات العملاء وتوقعات الموظفين، يجب على الشركات التكيف بسرعة أكبر. ويعد تعزيز ثقافة النمو التي تدعم التحول أمراً بالغ الأهمية لفرق العمل للحفاظ على تنافسيتها، وتقديمها رقمياً واستدامتها."

نزيه عبدالله
رئيس استشارات الأفراد والتغيير
كي بي إم جي في السعودية

دراسة حالة: التحول الرقمي لقسم المالية في شركة طاقة عالمية في الشرق الأوسط

أرادت القيادات الرقمية الاستفادة من المعرفة الموجودة في الفريق للوصول إلى الابتكارات الرقمية الصحيحة. وكان الحل المطلوب لإشراك فريق الشؤون المالية في رحلة التحول هو: التعلم والمشاركة، حتى يصبح خبراء المالية سفراء للقطاع الرقمي. وقد أرادت الشركة أن يكون البرنامج تجربة تعليمية تحويلية للمشاركين، تجربة ستحظى بقبولهم حتى يتمكنوا من دعم التقنيات الرقمية في المستقبل.

الشراكة مع كي بي إم جي

قامت كي بي إم جي بتصميم وتقديم برنامج مدته أربعة أيام حول الذكاء المالي الرقمي. وباستخدام طريقة إدارة التغيير مع إطار عمل مستقبل المالية، عملنا مع المشاركين على تطوير رحلة الذكاء المالي الرقمي وقمنا بوضع جدول ليخدم جهود التحول الرقمي المستقبلية. ومع دخول المشاركين في البرنامج بمستويات مختلفة من المعرفة، قمنا بتصميم منهج من شأنه أن يمكّن السفراء في القطاع الرقمي من تحديد الفرص الرقمية وتطوير العمليات المعززة والاستفادة من مفاهيم الرقمنة لتحقيق قفزة أداء كبيرة في مهامهم، بغض النظر عن نقطة بدايتهم.

وغطى جدول البرنامج لمحة عامة عن التقنيات والأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية الرقمنة وسلوكيات وأفكار القيادات في القطاع الرقمي، وقد شمل مجموعة واسعة من الموضوعات بدءًا بسلسلة الكتلة بلوك تشين ووصولًا إلى إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات. وفي تلك الفترة، قمنا بمحاكاة ٨٠ حالة مستخدم مختلفة لرقمنة المالية وناقشنا النتائج والفوائد المحتملة. وعمل المشاركون على وضع السيناريوهات الخاصة بهم: ما الأجزاء والعمليات الخاصة بهم التي يمكن رقمنتها؟ وكيف؟ وماذا سيستفيدون هم وفريقهم وشركتهم؟

تعدّ هذه الشركة رائدة عالمياً في قطاع الطاقة، ومؤثرة في حياة الأفراد اليومية على مستوى العالم، وملتزمة بالجهود العالمية نحو بناء اقتصادات خفض الكربون. وكجزء من رحلة التحول الرقمي لها، أقرت الشركة بالحاجة إلى رقمنة قسم المالية وذلك لتعزيز الكفاءة وتحسين التعاون، ورفع الأداء في جميع المهام عبر طرق أكثر ترابطاً وباستخدام أحدث التقنيات.

تعاونت كي بي إم جي مع هذه الشركة لتقوم برعاية سفراء القطاع الرقمي لهذه المهمة، والذين سيدعمون بدورهم تطوير التقنيات الرقمية داخل وظائف شركتهم المترابطة.

دراسة الجدوى الخاصة بالتحول الرقمي

غالبًا ما تمر الشركات بتحديات على كافة الأصعدة. فمثلًا، تتماشى إستراتيجية استقطاب المواهب الخاصة بأصحاب الأعمال الوطنيين المتخصصين مع البلد الذي يقيمون فيه. وكذلك على مستوى قطاع الطاقة، تتطلع الشركة نحو إنتاج وتنويع الطاقة المستقبلية. أضف إلى ذلك الشغف على المستوى التنظيمي، لتبني التقنيات من جانب فرق العمل والأقسام. وقد أرادت الشركة استكشاف مدى تمكّن التقنيات الرقمية من تحسين الوظائف المالية واستثمار مهارات الفريق المالي.

تلامس الوظائف المالية كل وظيفة أخرى في الشركة. وبينما كان هناك شيء من تبني التقنيات، كانت هناك فجوات بين الإدارات، حيث كانت الطريقة المشتركة تحويلية غير مقتصرة على التحسينات الإضافية. وكذلك، على الرغم من أن الفريق المالي غني بالخبراء المتخصصين، فإن أعضاء الفريق هؤلاء لم يكونوا بالضرورة خبراء تقنيين. وبالنظر إلى طريقة التغيير التكنولوجي، كان من المحتمل وجود تقنيات تم التغاضي عنها أو لم تستخدم أو بحاجة إلى تطوير لتحسين الطريقة التي يعمل بها قسم المالية عبر المؤسسة بأكملها.

خلال البرنامج التدريبي انتقل المشاركون في رحلة تهدف لمساعدتهم على تبني عقلية جديدة حول التحول الرقمي. وقد مكّنهم هذا من أن يصبحوا "مديري إنتاج"، وبمعنى آخر: خبراء يستطيعون فهم عملهم وفهم التقنية أيضًا، بحيث يمكن لهذه المجموعة من سفراء القطاع الرقمي العمل كحلقة وصل بين التقنيات والشركة لرقمنة المجالات التي حددت على أنها جاهزة للتغيير أثناء البرنامج.

أجندة الذكاء المالي في القطاع الرقمي

اليوم الأول	اليوم الثاني	اليوم الثالث	اليوم الرابع
مستقبل الرؤية المالية	توقع وتخطيط الطلب الذكي	إدارة وتحليل العقود الذكية	التخفيف من حدة مخاطر سلسلة التوريد الذكية

المحادثات

خطة التشغيل المالية الرقمية	التحليلات التطبيقية والبيانات الضخمة	الأتمتة الذكية	البنية التحتية السحابية وسلسلة الكتلة
-----------------------------	--------------------------------------	----------------	---------------------------------------

جلسات التفكير التصميمي

سمات سفير القطاع الرقمي	لمحة حول الطرق الذكية	قيادة الفريق	إثبات الأفكار
-------------------------	-----------------------	--------------	---------------

نتائج مبتكرة

أصبح قسم المالية أكثر قوة وشكّل قدوة للأقسام الأخرى. حيث أشركت الأقسام العاملة في كل مراحل الجولة الرقمية. وعلى الرغم من تركيز محتوى البرنامج على التقنيات، إلا أن الفوائد تتمثل في تغيير العقلية والسلوكيات التي تغذي التحول الرقمي المستمر. وتشمل مزايا البرنامج ما يلي:

تعاون أفضل بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى

أثر سفراء القطاع الرقمي على دعم تبني التقنيات الرقمية في الفرق والوظائف الأخرى؛ مما أدى إلى رفع كفاءة وفعالية العمليات.

التركيز على الأعمال ذات القيمة الأعلى

عملت الأتمتة وتبني الذكاء الاصطناعي على تمكين فريق الشؤون المالية من التركيز على المزيد من المساهمات ذات القيمة الإضافية للشركة. وبما أن التقنية تستخدم الكثير من العمليات التلقائية، يستطيع الفريق التركيز على الأشياء المتعلقة بالقوى العاملة (الإنسان) بشكل أكبر.

التفكير بمنظور رقمي

اطلع سفراء المالية في القطاع الرقمي خلال التدريب على حالات فعلية ومواقف حقيقية لدراساتها وفهمها، الأمر الذي جعلهم قادرين على التفكير بطريقة رقمية وتقديم التوصيات ودعم تطوير وتبني التقنيات الرقمية الجديدة.

التفكير بإدارة الإنتاج

بما أن سفراء القطاع الرقمي هم خبراء تقنية بالإضافة إلى كونهم خبراء متخصصين بعملهم، فإنهم سيكونون رأيًا فريدًا حول التحديات التي تواجهها الشركة والحلول المحتملة. بالإضافة لكونهم قادرين على تقديم استشارات بشأن الإضافات التقنية الضرورية والتي سيكون لها التأثير الأكبر على الأداء.

الرغبة بفعل المزيد

بعد الاتفاق على القيمة والفائدة التي يمكن أن تضيفها التقنيات، انتقل الفريق للبحث عن فرص جديدة للتغيير الرقمي. مما أدى إلى الاستثمار في علماء البيانات وتنفيذ مشاريع تطبيقات الذكاء الاصطناعي للأسئلة والأجوبة المتعلقة بالتمويل.

القسم الثالث:

منحنى تعلم القيادات في القطاع الرقمي

من الوعي إلى اليقين

لتطوير قدرات القيادات في القطاع الرقمي عن طريق التعلم، يجب على الأفراد الانتقال من مرحلة الوعي إلى مرحلة اليقين:

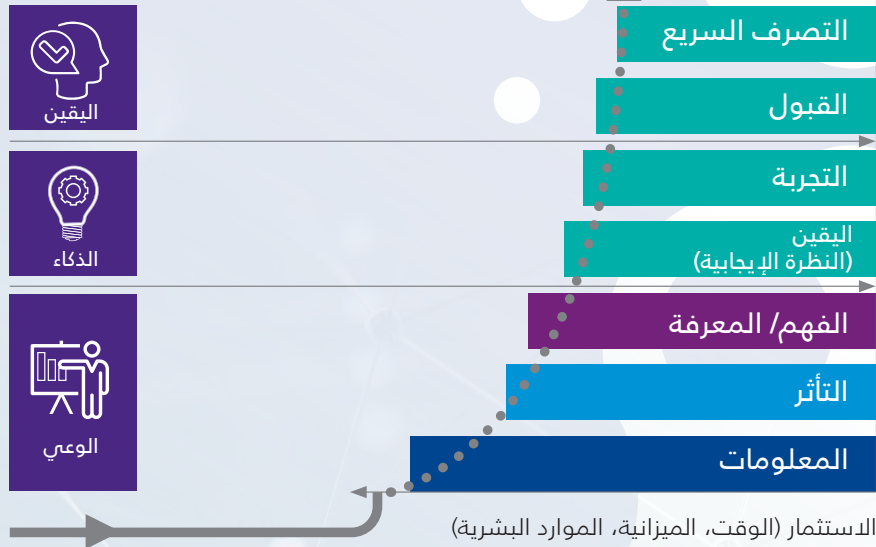
الوعي الرقمي - الاستثمار في جاهزية القوى العاملة لفهم المشهد الرقمي الحالي وتأثير التقنيات الناشئة على عمليات الشركات وطرق عملها.



الذكاء الرقمي - وضع التقنيات في متناول أيدي جميع الموظفين، وتحويلهم إلى داعمين للتطوير، وإعدادهم للاستفادة من المعرفة الرقمية في تصميم الحلول والأنشطة الاعتيادية للشركة.



اليقين الرقمي - إنشاء وتوسيع نظام للمواهب التقنية المبعثرة في المؤسسة لتعزيز إدارة المواهب وخلق ثقافة قادرة على تجاوز الحدود الرقمية وإطلاق العنان للإمكانات الكامنة للابتكار الرقمي.



"من المهم في الوقت الحالي ربط العمل الرقمي بالشركة وبنماذج التشغيل، ثم الاهتمام بما يعنيه ذلك من الاستفادة من المهارات الموجودة أو العمل على تطوير مهارات الموظفين أو إكسابهم مهارات جديدة."

د. سامر عبد الله

رئيس قطاع تقنية المعلومات والاتصالات
كي بي إم جي في السعودية

لا بد لأصحاب الشركات من اكتشاف المهارات والكفاءات لديهم؛ فالقادة الناجحون يعرفون ما لديهم، وما يحتاجون إليه، وما المخاطر التي قد تخلفها الفجوة بين تلك الحالات. ولأن معظم الشركات لا تخصص وقتًا كافيًا لاكتشاف المهارات لديها، تكون عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر.

فادي الشيخ
رئيس استشارات هندسة القطاع الرقمي
كي بي إم جي في السعودية

خطة عمل القيادات في القطاع الرقمي

مما توصلنا إليه في هذا الدليل، أن القيادات في القطاع الرقمي لا تستثمر في مجال التقنية فقط، وإنما في تبني نظام استجابة سريع من خلال خلق شعور بالاتصال بين الأفراد ومهامهم الخاصة والعامة، لصالح المؤسسة وأهدافها. كما يحملون على عاتقهم مهمة صقل المهارات والتدريب وتوظيف المهارات الرقمية الصحيحة.

وبدورك أنت، فكر بمدى قدرتك على:

تخطيط رؤية وإستراتيجية عمل تمكنك من التفكير والتنفيذ الرقمي بهدف تحسين الأداء.



إعادة تأطير طرق العمل بهدف زيادة النشاط والابتكار في جميع الأسواق.



فهم مستقبل العمل عن طريق توظيف قوى عاملة ماهرة في المجال الرقمي لخلق ميزة تنافسية.



استخدام إطار متسق ولغة عامة لوصف المهارات والكفاءات، لبناء فهم مشترك على مستوى المؤسسة.



تعرف على المزيد

نعمل في كاي بي إم جي على تمكين الأفراد من القيام بدور القادة في القطاع الرقمي، عن طريق توفير أدوات تمكنهم من تطوير قدراتهم كقادة ملهمين وفاعلين للتحويل الرقمي.

ستطلق كاي بي إم جي دورة تدريبية متقدمة في القيادة الرقمية في مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي Insights Center في الرياض، وذلك بهدف تمكين القادة الرقميين من إدارة التحويل الرقمي بشكل فعال. التوجهات مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات والتقنيات المختلفة والتحول المطلوب، سيتعلم القادة مهارات سد الفجوة الموجودة ما بين الجهود الحالية وما يمكن أن تحققه القيادة الرقمية الناجحة.

يقوم الفكر الرقمي في أي منصب قيادي على اتجاهين (من الداخل للخارج والعكس). ويخلق هذا النوع من الفكر توازناً بين الوعي بحاجات العملاء والسوق والمنافسة وكذلك نظام العمليات، وتميز ما يشجع أو يحبط القدرات الداخلية ثم تطبيق كل ذلك عملياً في الأسواق.

إن تطبيق الفكر الرقمي هو مفتاح النجاح لأي شركة أو منظمة في عصر التطورات التقنية المتقدمة والسريعة. وقد قامت كاي بي إم جي بتطوير تقييم للفكر الرقمي ليساعد على تحديد نقاط القوة والجوانب التي يجب العمل على تطويرها فيما يتوافق مع البحوث التي تسعى لبناء نموذج الفكر الذي نحتاجه وتوجيه ثقافة التحويل الرقمي بشكل ناجح.

هذه الدراسة متاحة أيضاً كدليل شامل ومكثف للقيادات الرقمية، حيث تطرح أنماط التفكير والأبعاد التنظيمية التي تحتاج القيادات الرقمية لإتقانها بشكل تطبيقي. [رابط الدليل](#)

لمعرفة المزيد والاستفسار حول طريقة دعمنا لك في رحلة قيادات القطاع الرقمي الخاصة بمنشأتك، يمكنك التواصل مع **مظهر حسين** - رئيس مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي .



قادة المستقبل في القطاع الرقمي

نسعى جاهدين في كـي بي إم جـي لأن نكون القدوة في القيادة ونحن ملتزمون بتطوير القادة في القطاع الرقمي على جميع المستويات في الشركة. فيما يلي بعض القيادات الناشئة في القطاع الرقمي الذين شاركوا رؤيتهم الشخصية وما تعنيه لهم القيادة في القطاع الرقمي.

القيادة الرقمية مهمة في رحلة التحول الرقمي التي نعيشها في المملكة العربية السعودية، وينبغي علينا جميعاً أن نكون جزءاً من هذه الرحلة للوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

وفاء العماسي
مدير ، مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي



هيات رؤية المملكة بيئة خصبة للقيادات الشبابية الرقمية لتنمو وتتطور .

شيخة باكرمان
مستشار رئيسي ، مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي



القيادة الرقمية هي عملية إبداعية تستخدم التقنية من أجل إيجاد ما يحمل قيمة مميزة بين المصادر التقنية الهائلة.

أحمد فقيه
محلل بيانات ، مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي



القيادة الرقمية هي الطريقة الأمثل لتسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال.

صقر الصقر
محلل بيانات ، مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي



تواصل معنا



د. سامر عبدالله
رئيس قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات
كي بي إم جي في السعودية
E: samerabdallah@kpmg.com



مظهر حسين
رئيس مركز الامتياز لحلول البيانات والذكاء الاصطناعي
كي بي إم جي في السعودية
E: mazharhussain@kpmg.com

ساهم في إعداد هذا التقرير:

شيموس راي، الرئيس التنفيذي، إنجن بي
هشام سعد الغامدي، الرئيس التنفيذي للبيانات ومدير التحليلات ، مجموعة عبد اللطيف جميل
أليسون إتريدج، الرئيس التنفيذي والمؤسس، تلات انتوشن
مارك كينيدي، بروفييسور متخصص في الإستراتيجيات والمنظمات، جامعة إمبريال، لندن
كريستيان راست، رئيس استشارات التقنية والمعرفة، كي بي إم جي العالمية
تيم دينلي، الشريك المسؤول عن الحلول، كي بي إم جي إغنيشن - طوكيو
بيتر بانك، مدير الدراسات والبحوث، كي بي إم جي في السعودية

kpmg.com/sa

المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى معالجة أحوال أي فرد أو كيان معين. على الرغم من أننا نسعى لتقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، غير أنه لا يمكن أن يكون هناك ضمان على أن هذه المعلومات دقيقة اعتبارًا من تاريخ استلامها أو أنها ستظل دقيقة في المستقبل. لا ينبغي لأحد أن يتصرف بناء على هذه المعلومات دون مشورة مهنية مناسبة بعد إجراء فحص شامل للحالة المعينة.

© ٢٠٢٢ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، شركة مهنية مساهمة مغلقة مسجلة في المملكة العربية السعودية وعضو غير شريك في الشبكة العالمية لشركات كي بي إم جي المستقلة والتابعة لـ كي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بضمان.

جميع الحقوق محفوظة.