



AUD AMERICAN
UNIVERSITY IN DUBAI

الفطيم

مستقبل الشباب الاماراتي

من منظور واضعي السياسات
وأرباب العمل والشباب





جدول المحتويات

04	الكلمة الافتتاحية
08	الملخص التنفيذي
09	المقدمة
10	ما الذي يحفز الشباب الإماراتياليوم؟
12	المؤثرون الخفيّون
14	ملامح بيئة العمل العصرية
16	القيادة التي تبني الثقافة
18	دراسات حالة
22	تغير التصورات السائدة بشأن القطاع الخاص
24	الاستعداد للمستقبل
28	تجاوز حدود التدريب التقليدي
30	النوصيات
32	الملحق
33	المراجع
34	شكر وتقدير

الكلمة الافتتاحية



ميرة القطيم
رئيسة مجلس التوطين
القطيم

الرئيسة التنفيذية لمستقبل التعليم
مؤسسة القطيم التعليمية

ليشمل بناء مسارات مهنية مؤثرة في القطاع الخاص، تنسجم مع مبادرات مثل برنامج نافس ومع توجهات التوظيف الوطنية في دولة الإمارات.

يرتكز هذا التقرير على بحث كمي واسع، كما يستند إلى الرؤى المستخلصة من الحوار المفتوح مع نظرائنا في القطاع ومع القادة الإماراتيين الشباب. ومن خلال هذه الحوارات، استطعنا تحديد الرؤى العملية والمسؤوليات المشتركة التي تتيح لنا بناء مستقبل تزدهر فيه المواهب الوطنية الشابة.

نحن فخورون بتنظيم هذا الحوار، ونحن على يقين بأن هذا التقرير سيشكل نقطة انطلاق لتعاون مستمر. في القطيم، نسعى إلى صياغة مستقبل يزدهر فيه الشباب الإماراتي، وبفضل دور ريادي في دفع عجلة النمو المستدام للدولة.

يكمن مستقبل الإمارات العربية المتحدة في طاقات شبابها وقدراتهم، وبالتالي فإن إعدادهم لمواكبة متطلبات العمل المتغيرة وإلهامهم للقيادة والمشاركة الفاعلة في رؤيتنا المشتركة يُشكّل أساساً لتحقيق الازدهار. يأتي هذا التقرير خطوة جوهيرية لفهم تطلعاتهم، وتحديد فرص النمو المتاحة، ورسم مسار مشترك يفتح آفاقاً واعدة للمستقبل.

في القطيم، نؤمن بأنّ تمكين المواهب الإماراتية الشابة يتطلب تأسيس منصة انطلاق راسخة تبني على تكامل الجهود بين الجهات المعنية كافة. وتعزز الشراكات الاستراتيجية بين الحكومة والمؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص ركيزةً أساسيةً لسد الفجوات وفتح المجال لتوفير العديد من فرص عمل. وباعتبارنا من أكبر جهات التوظيف في المنطقة، نفخر بدورنا الريادي في دعم الكفاءات الوطنية، حيث يتجاوز التزامنا الأهداف المعلنة



تللزم الجامعة الأمريكية في دبي بالإسهام في تحقيق هذه المهمة الوطنية، حيث تسعى هيئتنا التدريسية وبرامجنا التعليمية إلى تمكين الطلاب الإماراتيين من امتلاك مهارات التفكير النقدي، واستيعاب متطلبات التحول الرقمي، وربط معارفهم الأكademie بفرص المستقبل وتحدياته.

ومن خلال التعاون الوثيق مع مختلف القطاعات والجهات الحكومية، يسهم المعلّمون في إعداد جيل قادر على القيادة والابتكار وإحداث تغيير حقيقي في مستقبل الإمارات.

الدكتور كايل لونج
رئيس الجامعة الأمريكية في دبي

يشكل المعلّمون ركيزة أساسية في صياغة مستقبل الأمم، وفي دولة الإمارات، يزداد ثقل مسؤوليتهم مع إعداد الجيل الجديد ليقود مسيرة التطور بالمعرفة والإبداع والمرونة. إنّ هيئة الشباب الإماراتي لمواجهة عالم تغلب عليه التحولات التكنولوجية المتتسارعة، والانفتاح العالمي، وال الحاجة إلى تحقيق التنمية المستدامة، تقتضي ما هو أبعد من التفوق الأكاديمي، إذ تشمل تنمية الفضول، وتعزيز القدرة على التكيف، وترسيخ روح الابتكار.

وفي عصر تتسرّع فيه وتيرة التغيير التكنولوجي وتنتفّاق التحدّيات العالمية، يتّجاوز دور المعلّمين حدود التعليم التقليدي ليصبحوا قدوّات وموّجّهين يمّون الطلاب بالمهارات والقيم والثقة اللازمّة للنجاح في عالم دائم التحوّل.



وتقضي عملية تنمية الشباب الاستثمار في قدوات يحتذى بها، ووجود برامج إرشادية منهجية، ومبادرات فعالة لتنمية المهارات تتوافق مع المتغيرات المستمرة في سوق العمل الإماراتي.

ومن خلال الإصلاح لآراء الشباب وإشراكهم في صياغة السياسات والأنظمة الداعمة لنجاحهم، يمكن تحويل النيات إلى نتائج ملموسة. إن إعداد جيل واثق ومستعد للمستقبل، يسهم في دفع عجلة التنمية الوطنية. ويمثل مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع القطاعات.

ماركيتا سيمكوفا
الشريكة ورئيسة قسم الأفراد
“كي بي إم جي” الشرق الأوسط

يُعدُّ مستقبل الشباب الإماراتي ركيزةً أساسية في الرؤية المستقبلية لدولة الإمارات، القائمة على النمو المستدام والإبتكار والتنمية الوطنية. ومضي الدولة في مسار تنويع اقتصادها وبناء قوة عاملة تتمتع بقدرة تنافسية عالمية، يصبح تمكين الخريجين الإماراتيين ضرورة ملحة من أجل إعدادهم للمشاركة بثقة وفاعلية في رسم ملامح المستقبل.

وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزته الإمارات في زيادة فرص التعليم والعمل وتحسين إمكانية الوصول إليها، فإن المرحلة المقبلة تتطلب بناء شراكات متينة وتنفيذ مبادرات هادفة تعزز اندماج الشباب في بيئة تنافسية متسارعة، خصوصاً أن الشباب الإماراتي يتمتع بإمكانات عالية وطموحات كبيرة. تتحطى مسؤوليات التوطين حدود توفير فرص العمل، إذ ينبغي فتح مسارات مهنية واضحة تمكّن الشباب من خوض تجارب قيادية مبكرة، وتغرس فيهم أهمية امتلاك هدف محدد، وتوفر لهم بيئات محفزة تحيّطهم بالاهتمام والدعم والإلهام.



إن تمكين الشباب الإماراتي يتطلب بيئة قائمة على الإرشاد والتواصل والدعم المتكامل لنموهم. وتعكس الأفكار المطروحة في هذا التقرير ما يمكن إنجازه حين تتحول النباتات إلى أفعال حقيقة، وكيف يتعزز الأثر من خلال الشراكة والتعاون.

معًا نبني مستقبلًا قائمًا على الإيمان المشترك؛ مستقبلًا يتبلور من خلال الكفاءة، والشمول، والطموح المشترك.

مايمى كوريان
رئيس الموارد البشرية والثقافة للمجموعة
“جي 42”

يتيهياً جيل من الإماراتيين للإسهام في مسار التقدم الوطني المستمر بما يتمتع به من فضول معرفي، ورؤية شمولية عالمية، وإحساس قوي بالغاية. ويُجسّد مستقبلهم طموحًا مدعومًا بأنظمة مصممة لاستشراف الفرص وتحقيق أثر ملموس.

في هذا السياق، جمع اجتماع الطاولة المستديرة الذي نظمته الفطيم نخبة من قيادات الحكومة والأوساط الأكademية والقطاعات المختلفة لبحث أفضل السبل لمواهمة هذه الأنظمة بما يتيح للمواهب الإماراتية اكتساب المهارات والخبرات والمسارات الكفيلة بضمان نجاحهم في ظل اقتصاد سريع التحول.

وتولي «جي 42» اهتمامًا خاصًا بتهيئة البيئة الملائمة للنمو، حيث تعمل فرقنا على مواهمة التقنيات المتقدمة مع الأولويات الوطنية من أجل صياغة مسارات مهنية تتيح التعلم المستمر، واكتساب الخبرة العالمية، وتحقيق الإسهام الفعال.

الملخص التنفيذي

يفرض المشهد الاقتصادي المتغير في الإمارات حاجة حقيقة إلى وجود قوة عاملة لا تقتصر على امتلاك المهارات الوظيفية الالزامية فحسب، بل تتسم أيضًا بارتباط وثيق بالرؤية الوطنية الطموحة للدولة. ويعُد الشباب الإماراتي مح沃ًا لهذه الرؤية، غير أن غياب الفهم العميق لدراوفهم وتطلعاتهم ومساراتهم المهنية المتطرفة قد يشكل عائقاً أمام فاعلية مبادرات تنمية المواهب، ويؤدي بالتالي إلى فقدان فرص حيوية لتحقيق الابتكار والنمو المستدام.

يتناول هذا التقرير أبرز التحديات الاستراتيجية، مستنداً إلى استطلاع وطني عبر الإنترنت شمل أكثر من 500 شاب إماراتي، وإلى نقاشات موسعة مع مهنيين شباب، فضلاً عن رؤى مستخلصة من اجتماع متعدد الأطراف. وتكشف النتائج أن (53%) من جيل الشباب يمنح الأولوية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (51%) يفضلون بيئه عمل داعمة على حساب الحوافز التقليدية، فيما تظل الأسرة العامل الأكثر تأثيراً في خياراتهم المهنية (46%). ويُظهر (42%) من المشاركون وعيًّا متزايداً للتوجهات المستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي، في حين يواجهه (33%) منهم تحديات جمة أبرزها شدة المنافسة على الوظائف المبتدئة، و(28%) نفضاً في الخبرة العملية. ويسلط التقرير الضوء على أثر تصورات القطاع الخاص، والفجوات في أنظمة التقاعد، وال الحاجة إلى اكتساب الخبرة العملية المبكرة باعتبارها عوامل رئيسة تسهم في تعميق الفجوة بين تطلعات الشباب وواقع سوق العمل.

لردم هذه الفجوات، يرسم التقرير خارطة طريق تعاونية تتضمن توصيات عملية موجهة إلى مختلف الأطراف المعنية. وتدعو هذه التوصيات إلى الانتقال ببرامج التوطين من نهج الحصص النسبية في الوظائف إلى نهج الجودة، واتساق أنظمة التقاعد، وتعزيز رفاه الموظفين على نحو شامل. وتشمل المقترنات الأساسية دمج الخبرة المهنية المبكرة في التجارب الأكademية، وتفعيل دور المديرين في رعاية المواهب وتنميتها، و توفير بيئة عمل هادفة، والاستثمار في شخصيات قيادية ملهمة.

ومن خلال تحويل هذه الرؤى إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ، تسعى المبادرة إلى دعم انتقال الشباب الإماراتي من أداء مهام الوظائف التقليدية في سوق العمل ليصبحوا قادة أكفاء يقودون مسيرة التنمية الوطنية.



المقدمة

يُعَدُّ الشباب في أي دولة نامية الركيزة الأساسية للنجاح والتحول المستدام، بما يملكونه من طاقة وإبداع ورؤى مبتكرة تمثل عناصر جوهرية للتنوع الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

500 شاب وشابة إماراتية تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عاماً، ورصد تطّلّعاتهم وتوقعاتهم في بيئة العمل إلى جانب الفجوات القائمة في المهارات. وانطلاقاً من نتائج هذا الاستطلاع، تم تنظيم حلقة شبابية بمناسبة اليوم الدولي للشباب، وفرت منصة مباشرة للشباب الإماراتي للتعبير عن آرائهم. واختتمت المبادرة بعقد اجتماع طاولة مستديرة ضم قيادات من الحكومة والقطاع الأكاديمي والخاص بهدف صياغة توصيات وحلول عملية.

يُقْدِمُ هذا التقرير حصيلة الرؤى المستخلصة من المراحل السابقة، وبهدف إلى بلورة تصوّر شامل للتحديات والفرص، إلى جانب طرح استراتيجيات عملية موجّهة للجهات المعنية. ويُعَدُّ بناءً منظومة تعاونية لتمكين الشباب الإماراتي أساساً لضمان مشاركتهم الفاعلة في سوق العمل، وإسهامهم الريادي في صياغة مستقبل الدولة، وحفز مسيرة الابتكار فيها، وترسيخ قيمها المميزة. وغنىًّ عن القول إنّ تفعيل هذه الإمكانيات يُشكّل مسؤولية جماعية تنتطوي على وعد بإحداث تحولٍ مستدام.

وقد أدركت دولة الإمارات هذه الحقيقة مبكّراً، فاتخذت خطوات رائدة في تمكين شبابها؛ بدءاً من تعيين وزيرة دولة لشؤون الشباب عام 2016، وصولاً إلى تأسيس المؤسسة الاتحادية للشباب ومجلس الإمارات للشباب، بما يضمن حضور أصواتهم في مراكز صنع القرار. وتجسيداً لهذا التوجّه، تم إطلاق الأجندة الوطنية للشباب 2031 التي تهدف إلى ترسیخ مكانة الشباب الإماراتي كنموذج عالمي ملهم، وتعزيز إسهامهم الفعال في مسار التنمية الوطنية. تُدرك القيادة الإماراتية أنّ هذا الجيل لا يشبهه من سبقه؛ فقد نشأ في عصر رقمي، ويمتلك وعيًا عالميًّا، ولديه من العزيمة ما يكفي لتحقيق أثر نوعي. غير أن استثمار هذه الطاقات الكبيرة يستلزم ما هو أبعد من سياسات حسن النية؛ إذ يتطلّب فهمًا عميقًا لدّوافعهم، والبيئات التي نشأوا فيها، والعقبات التي يواجهونها.

ولا تتحمّل الحكومة وحدها مسؤولية تحقيق هذا التوافق، فذلك يقتضي مشاركة فاعلة من أصحاب العمل - لاسيما في القطاع الخاص - لدعم السياسات الوطنية من خلال توفير الفرص، ورعاية الكفاءات، ودعم الشباب في الاندماج والتطور داخل سوق العمل.

وفي إطار الاستجابة لهذه القضية، أطلقت مجموعة الغطيـم مبادرة متكاملة من ثلاث مراحل تقوم على الاستماع والتعلم وقيادة الحوار بشأن مستقبل العمل للشباب الإماراتي. بدأت المبادرة باستطلاع وطني بالتعاون مع شركة YouGov، شمل أكثر من

ما الذي يُحفّز الشباب الإماراتي اليوم؟

تحقيق الاستقلال المالي أو الأمان المالي

39%

تأسيس مشروعٍ خاصٍ / خوض تجربة ريادة الأعمال

31%

الوصول إلى مناصب قيادية أو إدارية في مجال عملٍ

27%

تولي أدوار تتماشى مع قيمي الشخصية وشغفي

27%

اكتساب خبرات على المستوى الدولي

27%

التمتع بمرنة أكبر في بيئه العمل

24%

الإسهام في جهود التنمية الوطنية

24%

التخصص في مجالات دقة أو احترافية

18%

يعتمد مستقبل دولة الإمارات على شبابها النابض بالحياة، وأصبح فهم طموحاتهم المهنية أمراً أساسياً لتلبية تطلعاتهم ومواكبة احتياجاتهم. ووفقًا لاستطلاع حديث أجرته الفطيم على عينة تضم 519 شاباً إماراتياً تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عاماً، كشفت النتائج اليوم عن تحول لافت في دوافع الشباب وتطلعاتهم المهنية.

السؤال: ما هي تطلعاتك المهنية الرئيسية للسنوات الخمس إلى العشر القادمة؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن الفطيم، يوليو 2025

حيث إنّ كسب الـ**الـحـلـ الجـيدـ** لتحقيق الاستقلال المالي يظلّ هدفًا رئيساً لـ39% من المشاركين، وزيارة الأعمال تُعدّ حافزًا قويًا لـ31% ممن يسعون لإطلاق مشاريعهم الخاصة، بز عامل جديد في صدارة أولويات الشباب يتجاوز هذه المعايير.

لقد أصبح معيار جيل اليوم هو تحقيق حياة مهنية ذات معنى، وليس فقط كسب دخل جيد. وقد أوضح 53% من المشاركين أنّ تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية هو المعيار الأهم عند اختيار جهة العمل، تلته بيئه العمل الإيجابية الداعمة بنسبة 51%， ثم الرواتب والمزايا التنافسية بنسبة 49%.

ويعكس هذا التحوّل رغبة الجيل الحالي في تحقيق نمو مهني يتنا gamm مع قيمتهم وأهدافهم الشخصية، حيث بات تحقيق أثر إيجابي والمشاركة في أعمال ذات معنى يحظى بالأهمية نفسها التي يحظى بها التقّم الوظيفي التقليدي. كما يشير الاستطلاع إلى تغيّر واضح في مشهد التنوع بين الجنسين، مع ارتفاع اخراط النساء الإماراتيات في سوق العمل، حيث توّلي العديد منهن الأولوية لإحداث فرق ملموس والحصول على الدعم والإرشاد من مدربين متّفهّمين، بدلاً من التركيز فقط على الجوانب المالية.

وفي الوقت ذاته، يُظهر الشباب وعيًا متقدّماً بالتطورات العالمية، إذ يفكّر 42% منهم في تأثير الذكاء الاصطناعي والأتمتة على مستقبلهم المهني، بينما أعرب 35% عن قلقهم من المنافسة العالمية على الوظائف. وتعكس هذه النتائج عقلية عملية تطّلعية تضع في أولوياتها الاستعداد لمتطلبات سوق العمل المستقبلية، بدلاً من الاكتفاء بانتهاز الفرص الراهنة.

تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية



فرصة لإحداث أثر ملموس



مكانة الشركة وسمعتها في السوق



فرص التعلم والتطور المهني



مسارات مهنية واضحة للتقدم الوظيفي



بيئة عمل مبتكرة ومتقدمة تقنيًا



الالتزام بالتوطين والإسهام في التنمية الوطنية



مسارات واضحة للتطور المهني



بيئة عمل مبتكرة ومتقدمة تقنيًا



الالتزام بالتوطين والتنمية الوطنية



يُعدّ مهمًا إلى حدٍ ما

بالغ الأهمية

السؤال: ما مدى أهمية هذه العوامل بالنسبة لك عند اختيار جهة العمل؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن الفطيم، يوليو 2025

المؤثرون الخفيون



السؤال: من أو ما الذي يؤثر أو يلهكم أكثر في اختيارك المهني؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن الغطيم، يوليو 2025

بينما تلعب المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي دوراً متنامياً في حياة الشباب على مستوى العالم، كشف استطلاعنا أنَّ العائلة تظل مصدر التأثير الأقوى والأكثر ثباتاً على قرارات الشباب الإماراتي المهنية. فقد أفاد (46%) من المشاركون أنَّ أولياء أمورهم وعائلاتهم يشكلون التأثير الأكبر على اختيارتهم المهنية، وهي نسبة أعلى بكثير من المنصات الإلكترونية (37%)، والمؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي (33%)، وحتى المرشدين المهنيين (31%).

تعكس هذه النتائج القيم الثقافية الراسخة في المجتمع الإماراتي، حيث يحتل التوجيه والموافقة الأسرية مكانة محورية في اتخاذ القرارات الكبرى، بما في ذلك المسارات المهنية. وبالنسبة لأصحاب العمل والمعلمين، هناك فرصة حقيقة لمواكبة هذه الديناميكية. فالتفاعل مع العائلات واحترام دورها، عبر فعاليات مهنية مخصصة لأولياء الأمور أو توفير معلومات واضحة حول خيارات العمل، يمكن أن يكون مفتاحاً لجذب المواهب الإماراتية وتطويرها.

وبعيداً عن تأثير العائلة، يُعد اهتمام الشباب الإماراتي بالإسهام في بناء دولتهم وإيجاد معنى أعمق في عملهم، امتداداً طبيعياً لهذا الارتباط العميق بثقافتهم.

وخلال حلقة النقاش التي نظمتها مجموعة الغطيم تحت عنوان «شباب الغطيم»، أكد القادة الشباب المشاركون أنَّ أولياءهم تتحمرون حول الثقافة، والمرونة، والتمكين، مشيرين إلى أنَّ التمكين — بمعنى من لهم الثقة والمسؤولية الكاملة وإتاحة مساحة لتجربة أفكار جديدة — يتتصدر قائمة أولياءهم. ومن خلال فهم هذه الجذور الثقافية الراسخة يمكن تطوير استراتيجيات فعالة للمواهب توافق تطلعات الشباب الإماراتي واهتماماتهم.



التحدي

يتمثل في أنّ الأنماط التقليدية لبيئات العمل واستراتيجيات التوظيف السائدة غالباً ما تعجز عن مواكبة هذه الدوافع العميقه والديناميكيات الثقافية الرئيسة، مما يُصعب مهمة جذب الكفاءات الشابة والاحتفاظ بها.

تُظهر نتائج الاستطلاع بوضوح أنّ الشباب الإماراتي يضع التوازن بين العمل والحياة (51%) والثقافة الداعمة (53%) في مرتبة أعلى من الراتب، في حين تظل العائلة مؤثراً محورياً في قراراتهم المهنية (49%).



ملامح بيئة العمل العصرية

السؤال: عند سؤال الشباب الإماراتي عن الجوانب الأكثر أهمية في ثقافة العمل، جاءت الإجابات كالتالي:

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن مجموعة الفطيم، يوليو 2025

82% أشاروا إلى الابتكار والتقدير

81% أشاروا إلى التعلم المستمر والالتزام بالأخلاقيات

80% أشاروا إلى القيادة الداعمة

79% أشاروا إلى التعاون والعمل بروح الفريق

77% أشاروا إلى التواصل والشفافية

وتشير الدراسات إلى أن الهياكل التقليدية للحوافز لم تعد كافية لجذب أفضل المواهب الإماراتية. فبينما تظل الرواتب والمزايا التنافسية عاملًا مهمًا، أصبح المهنيون اليوم يبحثون عن بيئة عمل تعزز الإبداع والابتكار (82%)، وتقدر الجهود بطرق هادفة (82%)، وتتوفر فرصًا للتعلم المستمر والتطور المهني (81%).

تؤثّر تطلعات الشباب الإماراتي اليوم على شكل بيئات العمل الحديثة، مع تركيزهم المتزايد على بيئة تدعم الرفاه وتحقيق الهدف. وقد أظهر استطلاع مجموعة الفطيم أن تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وثقافة العمل الداعمة يتقدّر على قائمته أولويات الشباب، ما دفع الشركات إلى ابتكار حلول مرنّة وجاذبة تشمل ساعات عمل مرنّة، وإجازات أمومة أطول، وخيارات للعمل عن بعد، بل وحتى إمكانية العمل من خارج الدولة، بما يتيح استقطاب الكفاءات الشابة واستثمار مهاراتها أينما وُجدت.

استجابة لذلك، تُكثّف المؤسسات عروض القيمة الخاصة بها لتلبية هذه التطلعات. على سبيل المثال، توفر إحدى شركات التجزئة الرائدة في دولة الإمارات ترتيبات مزنة تشمل إجازة أبوة لمدة شهر كامل وسياسات عمل عن بعد لمدة يومين أسبوعياً مع ساعات عمل أساسية مزنة. كما يسهم مجتمع الأمهات العاملات في الشركة في تشكيل سياساتها، محولاً المزايا الفردية إلى هيكل دعم منهجية تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين.

وأشار أحد المشاركي في اجتماع الطاولة المستديرة إلى أن استراتيجية التوطين في شركته تجاوزت مفهوم الالتزام بنسب التوظيف المحددة، لتشمل تمكين الكفاءات الإماراتية عموماً. ولم يعد النجاح يقتصر بمعدلات الاحتفاظ بالموظفيين فحسب، بل بجودة التطوير المهني ومستويات التقدم الوظيفي التي تتحققها الشركة. كما تتبع بعض المؤسسات مسيرة موظفيها الإماراتيين على المدى الطويل، وتحتفي بتقلّدهم مناصب قيادية حتى بعد انتقالهم إلى جهات أخرى، باعتبار ذلك إسهاماً في تنمية منظومة الكفاءات الوطنية.

تبني إحدى الشركات العالمية الكبرى في قطاع التكنولوجيا نهجاً مختلفاً، إذ تحرص على إشراك الشباب الإماراتي في مشاريع تُسهم بشكل مباشر في خدمة دولة الإمارات. وقد أشار نحو 30% من الشباب الذين شملهم استطلاع مجموعة الفطيم إلى أن الإسهام في التنمية الوطنية يُحفّزهم بقدر ما تحفزهم المكافآت المالية. وعليه، أصبحت الغاية والمعنى في العمل ميزةً تنافسيةً بحد ذاتها. كما أن نجاح المؤسسات يعتمداليوم على مدى اتساق أهدافها مع الأهداف الوطنية لدولة الإمارات؛ فعلى سبيل المثال، تنسجم شركات التكنولوجيا التي ترتكز على الذكاء الاصطناعي والابتكار انسجاماً وثيقاً مع التوجهات الاستراتيجية للدولة، مما يُمكّن الشباب من رؤية أثر إسهامهم المباشر في مسيرة التطور الوطني.

ويعكس هذا التحول بُعداً ثقافياً عميقاً، إذ بات الشباب الإماراتي ينظر إلى العمل بوصفه امتداداً لقيمته الشخصية، لا مجرد مصدر دخل. والشركات التي تدرك هذه الديناميكية وتبني سياساتها حولها، هي الأقدر على استقطاب الكفاءات الشابة والحفاظ عليها.



القيادة التي تبني الثقافة

فرص العمل في مشاريع تساهم مباشرةً في خدمة دولة الإمارات
29%

برامج الإرشاد المهني التي تربط الكفاءات الخبرة
بالشباب الإماراتي
28%

ترتيبات عمل مرنّة تراعي القيم الثقافية والعائلية
27%

مسارات واضحة للتقدم الوظيفي للكفاءات الإماراتية
27%

رواتب وحزم مزايا مصممة خصيصاً للمواطنين
26%

تمثيل ملحوظ للمواطنين في مختلف المستويات الوظيفية
26%

وجود قيادات ونماذج إماراتية يحتذى بها داخل الشركة
25%

المشاركة الفاعلة في المبادرات الوطنية (مثل «نافس»)
24%

ثقافة مؤسسية تعزز الهوية والقيم الإماراتية
23%

الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المخصصة للمواطنين
23%

السؤال: عند النظر في التزام الشركة بالتوطين، أي من العوامل التالية الأهم بالنسبة لك؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن الفطيم، يوليو 2025

تلعب جودة الإدارة المباشرة دوراً محورياً في تشكيل تجربة الموظف، إلا أن بعض المؤسسات ما زالت تنظر إلى تطوير مهارات القيادات باعتباره أولوية ثانوية. في المقابل، تستثمر الشركات الرائدة في تمكين مديرتها من فهم احتياجات ودوافع كل موظف على حدة، متجاوزةً الأساليب التقليدية الموحدة.

في هذا上下文，**أنشأت إحدى مجموعات الطيران الرائدة في دولة الإمارات مجلساً للشباب تensem بصورة فاعلة في تطوير سياساتها من خلال اعتماد آليات التغذية الراجعة المنظمة. وبذلك توسيع المجموعة نطاق مشاركة موظفيها الشباب إلى الإسهام بشكل مباشر في تطوير استراتيجيةيتها المؤسسية.**

على نحو مماثل، تقوم مؤسسة مصرفيّة عالمية بتدريب مديرتها على إجراء مناقشات مختصرة لاستكشاف تفضيلات الموظفين بين التوجه نحو المجالات الإدارية، أو العمل ضمن التخصصات الفنية، أو اغتنام فرص ريادة الأعمال المتاحة ضمن الهيكليات المؤسسية، وذلك مع مراعاة اختلاف الدوافع بين الأفراد حتى ضمن المجموعات الديموغرافية المتشابهة.

ويتعلّم المديرون المتمرّسون كييف يحددون الدوافع وراء تفضيلات كل عضو في فريق العمل؛ حيث ينجذب بعض الموظفين نحو الحوافز المالية، وبعضهم الآخر نحو فرص التعلم، بينما ينجذب آخرون نحو الفرص المتاحة لإحداث تأثير إيجابي فاعل على المستوى الوطني. ويمكن للمديرين استكشاف هذه الاختلافات مع الحفاظ على تماّسك الفريق ومعايير الأداء.



التحدي

لا تزال العديد من المؤسسات متأخرةً عن تبني هذه الممارسات الحديثة في مكان العمل، مما يحول دون تلبيتها تطلعات الشباب الإماراتيين، ويعيق قدرتها على استقطاب أصحاب الكفاءات والاحتفاظ بهم.

تتكيف المؤسسات الرائدة مع مطالب الشباب في ما يخص مرونة العمل، وغایته، والإدارة الداعمة.





دراسات حالة

تعمل منصة التوطين «سينيار» لدى الخطيم، على تمكين المواهب الوطنية عبر جميع مراحل مسيرتهم المهنية من خلال توفير رحلة منظمة لإلهام وإعداد وتطوير الكفاءات الوطنية. وتعني كلمة «سينيار» باللهجة الإماراتية «خوض الرحلة معًا»، مما يعكس الروح التعاونية لهذه المبادرة التي ترتكز على المستقبل.

يببدأ نهجنا بأنشطة المشاركة مع المدارس والمخيمات الصيفية التي تنمي الإبداع وتساعد الشباب على اكتشاف نقاط قوتهم وتحديد أهدافهم الوظيفية التي تتماشى مع تطلعاتهم. وبناءً على ذلك، توفر «سينيار» لطلاب الجامعات فرصة للتدريب الداخلي والمصغر، مما يتيح لهم استكشاف بيئة العمل الحقيقية ويوفر فرصة قيمة للتعلم المباشر من تجارب الآخرين.

باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة في دولة الإمارات مع إرث عريق يمتد لأكثر من 90 عاماً، تلتزم الخطيم برعاية الكفاءات الإماراتية وتوفير فرص وظيفية هادفة للإماراتيين في القطاع الخاص.

يتقدم الخريجون بعد ذلك إلى «برنامج المتدرب الإداري» من «سينيار»، وهو رحلة تعليمية مدتها 18 شهراً تجمع بين الاستعداد الوظيفي والتطوير العميق. ويتضمن البرنامج دورات وظيفية في مختلف مجالات الأعمال، تردها ست تجارب تعليمية مخصصة لتزويد الخريجين الإماراتيين الجدد بالمهارات الازمة لتحقيق النجاح في الحياة المؤسسية. ويستفيد المشاركون كذلك من مرحلة التخطيط والمواضعة المنظمة التي تربط تقديمهم بأولويات العمل. وخلال الأشهر الأخيرة، يواجه المشاركون تحديات تمثل بتنظيم مشاريع تجارية حقيقة يحددها قادة الأعمال و تستند إلى الأولويات الوظيفية الحالية لترجمة التعلم النظري إلى تأثير حقيقي على العمل.

يضمن هذا التقدم دعم الشباب منذ البدايات الأولى لاستكشاف حياتهم المهنية حتى وصولهم إلى مرحلة الاحتيافية واستعدادهم لمواكبة المستقبل، ويساعدهم على بناء المهارات التي تتماشى مع نقاط قوتهم الشخصية والطموحات الاقتصادية لدولة الإمارات.

برنامج «سينيار» للخريجين

يُقدم البرنامج التطويري الرائد
لإعداد الخريجين

على مدى 18 شهراً

فرص للتعرّف على مجالات
متعددة ضمن قطاعات العمل
المختلفة

تنقلات وظيفية
متنوعة

لواجهة تحديات حقيقة
تُسهم في بناء الخبرة العملية

تجارب واقعية



دراسات حالة

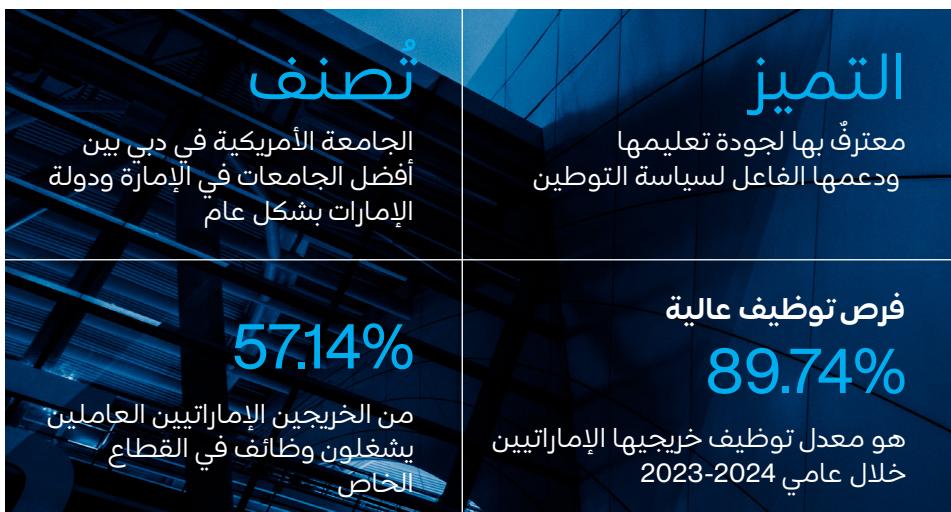
كما تتيح لطلاب السنوات الأخيرة اكتساب خبرات عملية مهمة من خلال إشراكهم في برامج تدريب داخلي لدى مؤسسات رائدة تتماشى أهدافها مع طموحاتهم المهنية، وتتوفر لهم الانكشاف المطلوب على تحديات العمل الحقيقية. ويعمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على تصميم تلك المساقات التعليمية بالتعاون مع شركاء القطاع، كما يقدم متاحثون ضيوف من شركات متعددة الجنسيات وجهات نظر عالمية تسهم بصورة مباشرة في إثراء الدراسة النظرية.

ُصنف الجامعة الأمريكية في دبي بين أفضل الجامعات في الإمارة ودولة الإمارات بشكل عام، وهكذا يعكس تميزها الأكاديمي وتأثيرها الإيجابي على الكوادر الوطنية، حيث بلغ معدل توظيف خريجيها الإماراتيين 89.74% - منهم 57.14% في القطاع الخاص بين عامي 2023-2024. وتسهم شبكة خريجي الجامعة الأمريكية في دبي بتكييف هذا الإطار؛ إذ يشكل خريجو الجامعة -ومنهم معايي عمر سلطان العلماء (بكالوريوس إدارة الأعمال 2011)، وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بعد - نماذج يحتذى بها لإلهام وتحفيز الطلاب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وتتعاون الجامعة الأمريكية في دبي أيضًا مع مجلس تنمية الموارد البشرية الإماراتية لتزويد الطلاب الإماراتيين بالمهارات الرقمية الكفيلة بتطوير اقتصاد الدولة القائم على التكنولوجيا. وبالإضافة إلى البرامج الأكademie، تسهم برامج الشهادات المصغرة التي تمنحها الجامعة بتعزيز المهارات الناعمة والفنية اللازمة في بيئة العمل الديناميكيه اليوم. كما يهدف مركز ريادة الأعمال والابتكار التابع للجامعة إلى حفز الإبداع والفضنة الاستثمارية. وإعداد الطلاب لتولي مناصب قيادية في القطاعات المعرفية. وتشكل الجامعة الأمريكية في دبي نموذجًا شاملًا لدعم سياسة التوطين في دولة الإمارات من خلال الجمع بين المشاركة الفعلية في بيئة الأعمال، والتعلم التجريبي، والالتزام بثقافة أكademie شاملة ومتنوعة.

**تدعم الجامعة الأمريكية
في دبي أجندة التوطين
في دولة الإمارات عبر
تزويد طلابها الإماراتيين
 بالمعرفة الأكademie
ومهارات مكان العمل.**

دور الجامعة الأمريكية في دبي في دعم وتنمية القوى العاملة الوطنية





دراسات حالة

أطلقت مجموعة "جي 42" في عام 2024 برنامج "قدرتك" الذي يهدف إلى تنمية مهارات الذكاء الاصطناعي ويركز على الشروحات التوضيحية للبيانات، وتقييم النماذج اللغوية الكبيرة، وتطوير منتجات الذكاء الاصطناعي. ضمت هذه المبادرة 220 مواطناً إماراتياً، معظمهم من النساء والمهنيين الجدد وأصحاب الهمم، حيث يكمل كل مشارك ما يزيد على 1000 ساعة تدريب ويسيهم في تطوير مشاريع متعددة تشمل تقييم النماذج اللغوية الكبيرة، وتعزيز الكلام باللغة العربية تلقائياً، وتعزيز الحروف بصرياً، وتحويل النص إلى كلام، مما يضمن مراعاة الاعتبارات الثقافية وشمولية أنظمة الذكاء الاصطناعي.

يسهم برنامج "قدرتك" كذلك في بناء المجتمع من خلال عقد شراكات مع جامعات ومجالس شباب وبرامج الشمولية الرقمية، وقد مثلت الإمارات مؤخراً في القمة العالمية للذكاء الاصطناعي من أجل الصالح العام.

وبالإضافة إلى الجهود المتواصلة لتعزيز دور المرأة الإماراتية في مجال التكنولوجيا، تدعم هذه المبادرات بناء قوة عاملة متنوعة قادرة على مواكبة متطلبات المستقبل وقيادة منظومة الذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات.

يعكس التوطين التزام مجموعة "جي 42" بتحقيق التقدم على الصعيد المحلي؛ إذ يوفر برنامج التسريع المهني للموظفين الإماراتيين توجيهات منتظمة وخبرة عملية في مجال الذكاء الاصطناعي، ويدعم المتخصصين في بداية حياتهم المهنية ليصبحوا قادة تكنولوجيا في المستقبل.

داخل برنامج "قدرتك" من G42

1,000
ساعة

تدريب لكل مشارك

220

مشاركاً إماراتياً

الدمج
ضمن منظومة الذكاء
الاصطناعي في دولة الإمارات

الملاعة
الثقافية



دراسات حالة

حيث أطلقت الشركة العديد من المبادرات المهمة التي تدعم التزامها بهذا المجال، بما في ذلك برنامج "انطلاق" الذي يوفر مسار تعلم مخصص لتطوير مهارات الموظفين الإماراتيين، وتوفير فرص الإرشاد والتواصل مع النظاراء، بالإضافة إلى منسق تعليمي مخصص ومجموعات تعلم مخصصة، ويتكلّل البرنامج بحفلات تخرج مميزة.

يُعَدُّ التوطين ركيزةً رئيسيةً في استراتيجية "كي بي إم جي" في دولة الإمارات.

يمتد برنامج "انطلاق" على مدار 12 شهراً، ويهدف إلى تزويد المواطنين الإماراتيين العاملين لدى "كي بي إم جي" بالمهارات الاستشارية والشخصية والميدانية الازمة لتحقيق النمو والنجاح داخل الشركة. ويركز البرنامج - الذي يقام بالتعاون مع كلية هولت لإدارة الأعمال - على بناء القدرات الاستشارية الأساسية، وتعلم آداب التعامل داخل الشركة، واكتساب مقومات الجاهزية للعمل.

يتكون البرنامج من ثلاثة مراحل:

منصة الإطلاق

وهي مرحلة تأسيسية تركز على تطوير الوعي الذاتي مع تقييم نقاط القوة وتعلم المهارات الأساسية في الشركات، مثل تعلم أساليب الكتابة التجارية الأساسية، والإشهار التجاري الشخصي، والالتزام بآداب التعامل داخل الشركة.

مرحلة الانطلاق

مرحلة تطوير تركز على صقل المهارات الفنية والاستشارية من خلال التدريب العملي، ويشمل ذلك مساقات مثل "المهارات الاستشارية الأساسية" (CORE CONSULTING SKILLS)، و"المهارات المستقبلية" (FUTURE READY ME)، و"تطوير الأعمال" (BUSINESS DEVELOPMENT).

التطور المستمر

وهي المرحلة النهائية التي تدعم الجهوزية لتحمل المزيد من المسؤوليات وتحقيق النمو على المدى الطويل. وتشمل الدورات التدريبية التالية "الحاضر وتأييده" (PRESENT WITH IMPACT)، و"أساسيات التدريب" (COACHING ESSENTIALS)، و"تعزيز الحضور المهني" (BUILDING PROFESSIONAL PRESENCE)، التي تقام بالتعاون مع كلية هولت لإدارة الأعمال.

تغير التصورات السائدة بشأن القطاع الخاص

المعاش التقاعدي أمر بالغ الأهمية عند اختيار صاحب العمل
58%

نعم، أشعر أن ذلك يحد من أمني المالي على المدى الطويل
41%

مهم إلى حد ما، أنا أعتبره مهمًا بالإضافة إلى مزايا أخرى
35%

السؤال: ما مدى تأثير نظام المعاشات التقاعدية على قرارك لاختيار أو البقاء مع صاحب العمل؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن مجموعة القطيم، يوليو 2025

من التحديات المستمرة بشأن وظائف القطاع الخاص هو الاعتقاد السائد بأنها مرحلة تحضيرية مؤقتة لشغل وظائف حكومية وليس مساراً مهنياً نهائياً.

تعمل شركات القطاع الخاص على معالجة هذه المشكلة من خلال بذل جهود منهاجية لاستعراض قصص النجاح الإماراتية ضمن كواذرها. ومن أنجح السبل لذلك أيضًا الإضاءة على تجارب قادة إماراتيين ملهمين توضح أن العمل في القطاع الخاص يوفر فرصاً واعدة لتولي مناصب عليا وتحقيق التأثير الإيجابي المنشود.

ومن عوامل الجذب الرئيسية أيضًا خطط المعاشات التقاعدية، حيث أكد 58% من الإماراتيين الذين استطلعت الفطيم آرائهم على أهمية المعاش التقاعدي عند اختيار صاحب العمل. ويرى 48% من المشاركين أن أنظمة التقاعد الحكومية أكثر جاذبية، مما يشكل عائقاً كبيراً بطبعه الحال؛ حيث ذكر 41% من المشاركين في الاستطلاع أن المخاوف المتعلقة بالمعاشات التقاعدية تحدّ من أمنهم المالي على المدى الطويل، ويفضل 31% منهم القطاع الخاص ولكنهم يرون أن فجوة المعاشات التقاعدية تُعدّ مصدر قلق بالنسبة لهم، بينما يعتقد 13% فقط أن خطط المعاشات التقاعدية عادلة في القطاعين العام والخاص.

تشكل إمكانية نقل المعاشات التقاعدية بين دبي وأبو ظبي، على سبيل المثال، تحدياً إضافياً يخلق عقبات مصطنعة أمام تنقل الكفاءات المهنية. إذ غالباً ما يواجه المهنيون صعوبات في نقل مستحقاتهم التقاعدية في أثناء تنقلهم بين إماراة وأخرى، مما يحد بشكل كبير من مرونة المسار المهني.

وتشكل فرص التعرض العالمية عامل جذب قوي للعمل في القطاع الخاص، خصوصاً أن الشباب الإماراتيين يقدّرون الخبرة العالمية، حيث قال 36% منهم إنهم منفتحون على العمل في الخارج، مما يتيح للشركات متعددة الجنسيات الاستفادة من الشبكات العالمية لتوفير الوظائف وفرص التعلم خارج دولة الإمارات. وتسلط إحدى المؤسسات المصرفية العالمية الضوء على خيارات التنقل العالمية التي توفرها باعتبارها عامل جذب رئيسي للمواهب الإماراتية. ويمكن للمؤسسات المحلية التنافس من خلال عقد شراكات مع جهات رائدة عالمياً، وإطلاق برامج تبادل، والمشاركة في مشاريع عالمية مشتركة، وتوفير الانكشاف الدولي المطلوب دون الحاجة إلى التنقل الدائم؛ والأساس في ذلك هو تحويل الخبرة الدولية إلى التزام طويل الأمد تجاه الإمارات بدلاً من اعتبارها خططاً يهدد بهجرة الأدمغة.

يعاني القطاع الخاص من صورة نمطية محكومة بتمسك المجتمع بتصورات تقليدية حياله، وتفاوت المزايا الوظيفية (لا سيما أنظمة المعاشات التقاعدية)، إلى جانب مشكلات التنقل الوظيفي.

التحدي

يتطلب استقطاب الكفاءات الإماراتية المتميزة والاحتفاظ بها في القطاع الخاص التغلب على هذه التحديات المنهجية، وإبراز جدوى المسيرة المهنية وقيمتها في هذا القطاع على المدى الطويل.



تتطلب هذه التحديات المنهجية تدخلات على مستوى السياسات تتجاوز قدرات أصحاب العمل الفردية. ومع ذلك، تعمل المؤسسات الرائدة على تطوير أساليب منهجية مبتكرة، تشمل حزم تقاعدية مدعومة، وبرامج خيارات الأسهم، وغيرها من الحوافز المالية طويلة الأجل التي تساعد في سد الفجوات الموجودة. لكن الاستراتيجيات الأنجح هي التي تجمع بين التحسينات الفورية ضمن بيئته العمل، والدعم الفعال لتنفيذ إصلاحات سياسية على نطاق أوسع.

لذلك بدأ بعض أصحاب العمل في توحيد جهودهم ضمن مبادرات على مستوى قطاعهم لمعالجة هذه التحديات بشكل جماعي، إدراكاً منهم أن العمل بمفرده لا يحقق التأثير المطلوب في مواجهة تلك التحديات المنهجية. ويبشر هذا النهج التعاوني بإحداث تغيير هادف وواسع النطاق. كما برزت حاجة ماسة لإنشاء مركز موحد للمواهب الإماراتية، يجمع الحكومة والقطاع الخاص والأوساط الأكademية لتبادل الحوار وتوحيد الرؤى حول مهارات السوق، باعتباره أمراً جوهرياً لبناء قوى عاملة مستعدة للمستقبل.

48%

31%

13%

معاشات التقاعد	أفضل القطاع	اعتقد أن أنظمة
الحكومية أكثر	الخاص إجمالاً لكن	المعاشات
جازية بشكل	فجوة المعاشات	التقاعدية عادلة
ملحوظ	التقاعدية تشكل	في كلا القطاعين
		مصدر قلق

السؤال: كيف تقيّم الفروقات في المعاشات التقاعدية بين القطاعين الخاص والحكومي؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن القطب، يوليو 2025

الاستعداد للمستقبل



على الرغم من الثقة الكبيرة التي يتحلى بها 81% من الشباب الإماراتي في قدراتهم، والتفاؤل الواضح لدى 78% منهم بشأن إيجاد وظائف تتناسب تطلعاتهم، لا تزال هناك هوة عميقة بين الأعداد التعليمي والاستعداد لسوق العمل.

السؤال: برأيك، ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق الشباب الإماراتي لأقصى إمكانياتهم المهنية في سوق العمل الإمارatiاليوم؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن القطايم، يوليو 2025



من جانب آخر، يُبدي الشباب اهتماماً كبيراً بالتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، حيث يُعتبر 62% منهم عن تفاؤلهم بتأثير الذكاء الاصطناعي على مستقبل القوى العاملة في دولة الإمارات. غير أن نسبة لا تتجاوز 33% منهم فقط تدرك أهمية محو الأمية في مجال البيانات لتحقيق النجاح، مما يظهر فجوة وعي مقلقة بين الحماس للتكنولوجيا ومتطلبات المهارات العملية.

تشمل المعوقات الرئيسية التي أشار إليها الشباب الإماراتي: المنافسة الشديدة على وظائف المستوى المبتدئ بنسبة (33%)، التي تفاقمت بسبب الافتقار الملحوظ إلى الخبرة أو المهارات العملية بنسبة (28%)، ومحدودية الاطلاع على المسارات المهنية المتنوعة بنسبة (29%).

ولعل الأهم من ذلك كله هو ما أشار إليه أحد المشاركون في اجتماع الطاولة المستديرة، بأن ما يقارب 90% من طلاب الصفين الحادي عشر والثاني عشر عاجزون عن تحديد اتجاه مهني واضح، كما أنّ 80% منهم يبنون خياراتهم التعليمية وفقاً لرغبات أسرتهم بدلاً من الأخذ بعين الاعتبار واقع سوق العمل أو مؤهلاتهم الشخصية. وتتفاقم هذه التحديات عند الانتقال إلى المرحلة الجامعية، حيث يضطر الطلاب لاختيار تخصصاتهم دون معرفة كافية ببيئة العمل في مجال التخصص المختار. وكما علق أحد المشاركون في الاجتماع بقوله: «إننا نضع الطلاب في قطار لمدة 12 عاماً، ثم نطلب منهم في نهاية الأمر اختيار وجهتهم دون أن نتمكنهم من استكشاف شكل الطريق خلال الرحلة». قد يؤدي هذا إلى صعوبة اندماج الخريجين الجدد في بيئات عمل الشركات الكبيرة، ويغلب عليهم العجز عن الصبر اللازم للتعلم والتكييف في عالم سريع الخطى.

وقد أدى التفاوت الكبير بين الإعداد الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل إلى زيادة الطلب على التعلم التجريبي. حيث تُظهر نتائج الاستطلاع أنّ 30% من الشباب يعطون الأولوية للتدريب الداخلي والإرشاد المهني كأهم احتياجاتهم التنموية، بليهما تحسين الوصول إلى معلومات حول سوق العمل بنسبة (29%)، ثم التدريب المهني المعزز بالنسبة ذاتها (29%).

كما تكشف أولويات دعم المسار المهني عن أنماط مثيرة للاهتمام تختلف باختلاف مستويات الدخل. إذ تُركز الفئات منخفضة الدخل على تمويل الشركات الناشئة، ودعم قطاع التعليم، مما يُيرز الحاجة إلى تسهيل الوصول للخدمات المالية من أجل تمكين الفرص لهذه الفئات. بينما تُعطي الفئات مرتفعة الدخل الأولوية لفعاليات التواصل والاندماج في القطاع الخاص، مما يعكس اهتمامها بالتقدم المهني وتطوير المهارات القيادية.



السؤال: ما نوع الدعم أو المبادرات الحكومية أو الخاصة التي ستساعدك على تحقيق أهدافك المهنية؟

المصدر: استطلاع "صوت الشباب الإماراتي" الصادر عن الفطيم، يوليو 2025

يحظى موضوع الإرشاد المهني باهتمام خاص، حيث يؤكد المشاركون باستمرار على أهمية التواصل مع خبراء متخصصين للحصول على رؤى قطاعية ثاقبة وتوجيه المهني. ويُقدر الشباب بشكل خاص وجود زميل أو مرشد إماراتي يرافقهم خلال رحلتهم المهنية، لا سيما في الشركات العالمية، مما يساعدهم على التأقلم ويعزز فرصهم في النمو.

وعلى نفس القدر من الأهمية، يبرز مطلب الشفافية بشأن ديناميكيات سوق العمل. إذ يرغب الشباب في فهم المهارات التي تلقى تقديرًا فعليًا من أصحاب العمل، وطبيعة مسارات التطوير المهني، وكيف يمكن تحويل الخيارات التعليمية إلى فرص مهنية. كما يجب عليهم تطوير مهارات شخصية أساسية كالذكاء العاطفي، والتواصل الفعال، والتواضع، باعتبارها مهارات أساسية تعزز قيمة أدوارهم الوظيفية. تتبع المؤسسات التعليمية موقعًا في مواجهة هذه التحديات، لكنها بحاجة إلى تغيير جذري في هيكليتها. فالمؤسسات التقنية تدرك أن التدخل يجب أن يبدأ منذ الصفر التاسع، بينما لا يزال الطلاب يمتلكون المرونة لاختيار مساراً لهم الأكademie.

تتجسد هذه الآلية في إحدى الجامعات الرائدة في دولة الإمارات. وبعد إدراكتها أن طلاب السنة الأولى لا يمتلكون خبرة مهنية كافية، قامت بتنفيذ برنامج تعلم تجريبي شاملة. ومع ذلك، تُقر الجامعة بأن هذا التدخل قد يكون متأخرًا في كثير من الأحيان، إذ يكون الطلاب قد التزموا بالفعل بمسارات تعليمية قد لا تتوافق مع اهتماماتهم أو فرص السوق.

علاوةً على ذلك، تُركز المناهج الأكثر تقدّماً وابتكرًا على تطوير قدرات التأقلم والتفكير الريادي بدلاً من التخصص المحدود. وأشار أحد المعلمين المشاركون في الاجتماع قائلاً: «إن الرابط بين التعليم والعمل المهني لا يقتصر على مهارات محددة، وإنما يتعلق بالقدرة على التكيف والمرونة والإبداع. هذه المهارات الشخصية لا تُدرس في المناهج التقليدية، ولكنها أصبحت ضرورية لمواكبة متطلبات المهن الحديثة».



التحدي

غالباً ما يفشل النظام التعليمي الحالي في توفير خبرة عملية كافية وتنمية المهارات الشخصية في المراحل المبكرة، مما يخلق عقبات أمام الشباب لدخول سوق عمل تنافسي وسريع التطور.

على الرغم من تفاؤلهم الكبير، يواجه الشباب الإماراتي تحديات كبيرة في المهارات العملية، والوعي المهني، والتعرض المبكر لسوق العمل، مما يؤدي إلى حدوث فجوة بين تعليمهم الأكاديمي وجهوزيتهم لسوق العمل.



تجاوز حدود التدريب التقليدي

وبنهج مماثل، يدرك أصحاب الأعمال الرائدون أنّ الاستثمار في المواهب يتطلب تفكيراً طويلاً الأجل ومنهجية استباقية تسبق مرحلة التوظيف الرسمي. وقد أكد أحد المشاركين في المجتمع على الأثر الإيجابي لـ «يوم اصطحاب أطفالكم إلى العمل» في مساعدة الأطفال على فهم طبيعة عمل والديهم وإلهامهم.

وقد طورت مجموعة طيران رائدة في إمارات برامج مكثفة لمدة ستة أسابيع، تتيح للطلاب فرصة الاطلاع على كواليس قطاع الطيران. يمنح البرنامج المشاركين «جوازات سفر» ويمكنهم من اكتشاف جوانب تجارية متعددة. والأهم من ذلك، يتميز البرنامج بوجود نظام كامل لمتابعة عدد المشاركين الذين يسعون في نهاية المطاف إلى العمل في مجال الطيران.

وقدمت منظمة أخرى برنامجاً صيفياً بعنوان «صناع المستقبل»، الذي يدفع الطلاب لتخيل أنفسهم في عام 2030. ثم العمل بشكل عكسي لتحديد التغييرات التي سيطبقونها في عام 2025. ويشجع هذا النهج على التفكير الاستراتيجي مع ربط الطموحات الشخصية بأهداف التنمية الوطنية.

يمثل نهج التعليم بطريقة اللعب أحد أبرز الابتكارات الحديثة، حيث يتم دمج عناصر مستوحاة من الألعاب في برامج التطوير المهني، بما في ذلك أنظمة النقاط، وشارات الإنجاز، والعناصر التنافسية التي تجعل عملية التطور المهني أكثر جاذبية للشباب المعاصر. وبالمثل، تتيح برنامج التدريب الداخلي المصغر مرونة للطلاب غير القادرين على الالتزام بالتدريب بدوام كامل، مما يمنحهم فرصة أوسع للتعرف على بيئات العمل المختلفة مع الحفاظ على التزاماتهم الأكademie.

ورغم أن الإرشاد غير الرسمي يحدث بشكل طبيعي، إلا أن البرامج المنظمة ذات الأهداف الواضحة تحقق نتائج أفضل بكثير. وقد طورت إحدى المؤسسات المصرفية الدولية برنامجاً متعدد المستويات للإرشاد، بالإضافة إلى توفير التوجيه المهني من كبار الخبراء، والرعاية التنفيذية للمواهب الوعادة. وُسّهم هذه البرامج في تعزيز الاحتفاظ بالموظفيين من خلال بناء روابط عاطفية تتجاوز حدود الرضا الوظيفي المباشر، حيث أظهر الموظفون الذين استفادوا من الإرشاد التزاماً أقوى تجاه مؤسستهم. كما يتيح الإرشاد المهني متعدد التخصصات للشباب الإماراتي استكشاف خيارات مهنية متنوعة مع تكوين شبكات علاقات مهنية. وقد أصبحت المسارات المهنية اليوم أكثر تنوعاً، ولم تعد تسير وفق نمط خطى ثابت، مما يجعل بناء شبكة علاقات واسعة أكثر أهمية من الاكتفاء بشخص واحد.

انطلاقاً من إدراكيها العميق لوتيرة التغيير وأهميته، تتجاوز المؤسسات التعليمية في دولة الإمارات النماذج التقليدية للفصول الدراسية، حيث تدمج التجارب العملية في مناهجها الدراسية لإعداد الشباب الإماراتي لسوق العمل.

وترکز الجامعات والمدارس اليوم على تضمين التجربة القطاعية العملية كجزء أساسی من رحلة الطالب الدراسية، وذلك من خلال منحهم ساعات معتمدة أكاديمياً للمشاركة في برامج التدريب الداخلي وأعمال التطوع، ويدعو الكثيرون إلى تدخلات مبكرة في هذا الخصوص، حيث يطالب البعض ببرامج مُنظمة للتوعية المهنية ولتعريف الطلاب بقطاعات عملهم المستقبلية، التي تبدأ منذ مرحلة مبكرة من الصف التاسع أو العاشر، أي قبل فترة طويلة من اختيار الطلاب لخصائصهم الجامعية. وهذا يضمن حصول الطلاب على رؤى عملية وتطوير المهارات الشخصية الأساسية، مثل اتخاذ القرارات والتفكير النقدي، التي غالباً ما تتجاهلها الأساليب التعليمية التقليدية.

وتمتد جهود التوعية التعليمية اليوم لتشمل أولياء الأمور والعائلات (الذين يمثلون المؤثرين الرئيسيين لـ 46%) من الشباب الإماراتي المشاركين في استطلاع الفطيم). تمنح هذه البرامج أولياء الأمور رؤية واضحة حول التقدم الوظيفي، وهيكليات الأجور، وفرص العمل المؤثرة المتاحة في القطاع الخاص. ويعُد إشراك أولياء الأمور في هذه المناقشات أمراً بالغ الأهمية، حيث إنّ تغيير تصوّرات الأسرة غالباً ما يكون أكثر أهمية من تغيير توجّهات الطلاب.



التحدي

يتمثل في توسيع نطاق هذه الأساليب الفعالة وغير التقليدية لتشمل كامل المنظومة، وهو ما يتطلب إحداث تحولات جذرية، والموازنة بين مختلف أصحاب المصلحة، وضمان جودة البرامج المقدمة وإمكانية وصول جميع الشباب الإماراتي إليها.

تسعى المؤسسات الأكاديمية وأصحاب العمل الرائدون إلى الابتكار في أساليبهم من خلال برامج التعلم التجريبي والإرشاد وبرامج المشاركة.



التصنيات



بالنسبة للقطاعات (أصحاب العمل)

إعطاء الأولوية الكاملة لرفاه الموظفين
توفير بيئة عمل مزنة شاملة، وثقافات داعمة، وبرامج تعزز التوازن بين العمل والحياة، والقيم الأسرية، والصحة النفسية.

الاستثمار في التعلم التجريبي المنظم

تطوير برامج فعالة للتدريب الداخلي والإرشاد وتنمية المهارات القيادية وتطبيقها على نطاق واسع، مع مراعاة أن تكون ذات نتائج تعليمية واضحة ومسارات مهنية محددة، وتستهدف المواهب في مراحل عمرية مبكرة.

بناء بيانات عمل هادفة

تعريف الموظفين بأهمية الأدوار الوظيفية في تحقيق الأهداف الوطنية وتعزيز التأثير المؤسسي، بما يجعلهم يدركون قيمة عملهم بعيداً عن المكافآت المالية.

تمكين المديرين كمطوروين للمواهب

تدريب المديرين على فهم الدوافع الفردية للموظفين، وتقديم إرشاد مهني يتناسب مع حاجة كل موظف، وبناء فرق شاملة عالية الأداء.

الدعوة إلى التغيير المنهجي

يجب أن يتعاون أصحاب العمل بفعالية مع صناع السياسات ونظرائهم في القطاع لتذليل العقبات المنهجية، مثل تفاوت المعاشات التقاعدية، وتطوير إطار التوظيف لتضمن جودة المواهب الإماراتية التي يتم توظيفها وليس فقط عددها.



بالنسبة للحكومة وصنع السياسات

تطوير إطار التوطين

الانتقال من التركيز على الأرقام إلى نظام نوعي قائمه على القيمة، يكافي أصحاب العمل على جهودهم في تطوير المواهب على المدى الطويل، والتقدم المهني، والاحتفاظ بالكوادر الوطنية.

توحيد أنظمة التقاعد

إجراء إصلاحات شاملة تضمن إمكانية نقل المعاشات التقاعدية وتحقيق العدالة بين جميع القطاعات والإمارات، بما يزيل العقبات أمام العمل في القطاع الخاص.

تعزيز التوعية المهنية المبكرة

تطوير إطار عمل وحوافز وطنية تلزم المدارس والجامعات بتضمين أنشطة التدريب المهني الإلزامي، وبرامج التدريب الداخلي، والتوجيه المهني ضمن منهاجها من الصف التاسع فما فوق.

دعم المنظمات التعاونية

سياسات وآليات تمويل تعزز وتألف الشراكات المؤثرة بين الأوساط الأكademية والقطاعات والحكومة في مبادرات تطوير الكفاءات.

الاستثمار في النماذج الوطنية الملهمة

إطلاق حملات ومنصات على مستوى الدولة لتسليط الضوء على قصص نجاح إماراتيين في مختلف المجالات، لا سيما في القطاع الخاص، بهدف إلهام الشباب وتنمية أولياء الأمور.

تنظر الشركات بشكل متزايد إلى التوطين كاستثمار ذكي، وليس مجرد قانون ينبغي الالتزام به. ويعني ذلك وضع مسارات مهنية واضحة، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتعزيز شعور الإماراتيين بالتقدير والانتماء. ومن خلال التركيز على الجودة والنمو المستدام، وتعزيز الإحساس بالانتماء، يمكن لدولة الإمارات ضمان توظيف كوادرها الوطنية، وتمكينها بشكل حقيقي للمساهمة في دفع عجلة النمو والازدهار الاقتصادي.



بالنسبة للشباب الإماراتي (الموظفون/المواهب المستقبلية)

السعى الحثيث وراء التعلم التجريبي
المشاركة الفعالة في برامج التدريب الداخلي والعمل التطوعي، والأنشطة الصيفية لاكتساب المهارات العملية وفهم بيئة العمل في مرحلة مبكرة من مسيرتهم الأكademية.

تنمية القدرة على التكيف والمهارات الشخصية
التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل، والمرؤنة، مع إدراك أهمية هذه المهارات في المسارات المهنية غير الخطية التي تتضمن الانتقال بين أدوار وقطاعات ومهارات متنوعة.

استكشاف مسارات مهنية متنوعة
السعى للتعزّز على مجموعة واسعة من القطاعات والوظائف، وتحدي المفاهيم التقليدية لتوسيع آفاق الخيارات المهنية.

الاستفادة من فرص التوجيه والإرشاد
المبادرة في التواصل مع المرشدين والاستفادة من خبراتهم للحصول على الإرشاد وبناء شبكات مهنية قوية.

تبني عقلية النمو والتطور
الانفتاح على التعلم المستمر، وتلقي الملاحظات، واغتنام فرص التطوير الشخصي والمهني، مع إدراك أن النجاح المهني هو رحلة متغيرة ومتطرفة



بالنسبة للمؤسسات الأكademية (المؤسسات التعليمية)

تقديم برامج التعزّز المبكر على سوق العمل
تطبيق برامج تدريب عملي إزامية معتمدة، وبرامج تدريب داخلي مصغر، وبرامج توعية بقطاعات العمل للطلاب، بدءاً من الصف التاسع حتى المرحلة الجامعية.

إعادة هيكلة المناهج الدراسية بما يتناسب مع المهن المستقبلية

تطوير مناهج دراسية مرنة تغرس مهارات التفكير النقدي، والقدرة على التكيف، واتخاذ القرارات، والوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي، والعقلية الرياديّة، بدلاً من التخصصات الضيقة.

تعزيز الشراكات بين المؤسسات الأكademية والقطاعات
إقامة تعاون منهجي مع أصحاب العمل لمواومة البرامج الأكademية مع متطلبات السوق، وتزويد الطلاب بخبرة عملية في مشاريع واقعية.

تعزيز الإرشاد المهني وبرامج التوجيه
توفير استشارات مهنية شاملة ومحدثة، وتفعيل شبكات إرشاد مُنظمة تربط الطلاب بالخبراء القطاعيين.

الوعية المهنية لأولياء الأمور
تطوير برامج لتنقify أولياء الأمور حول المسارات المهنية المتنوعة، والفرص المتاحة في القطاع الخاص، والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل



الملحق

منهجية الاستطلاع

أجرت القطايم استطلاعاً وطنياً شاملًا بهدف فهم تطلعات الشباب الإماراتي المهنية وتوقعاتهم من بيئه العمل. واستهدف الاستطلاع المواطنين الإماراتيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عاماً، باعتبارهم الفئة الديموغرافية الأكثر أهمية لمستقبل القوى العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

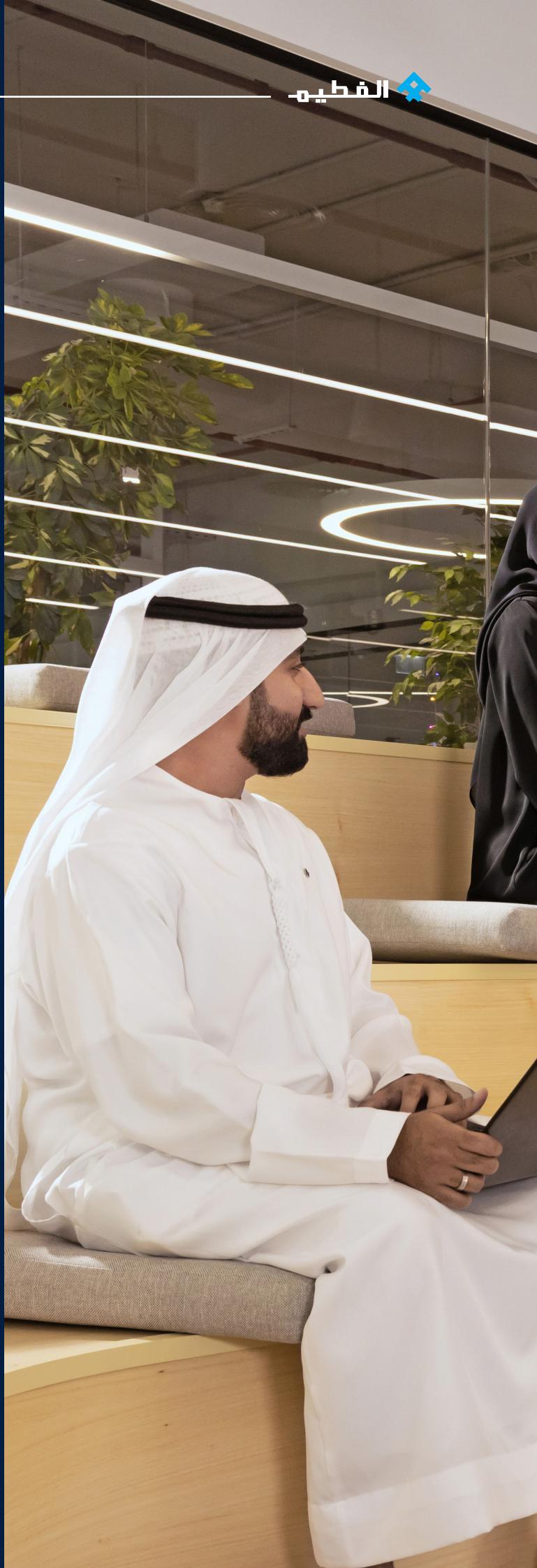
تم جمع البيانات على مدى ثلاثة أسابيع، من 1 إلى 20 يوليو 2025، لضمان الحصول على رؤى حديثة حول وجهات نظر الشباب الحالية. وشارك في الاستطلاع 519 شاباً وشابة، مما وفر قاعدة بيانات قوية للتحليل. جمع الاستطلاع الآراء دون معرفة هوية أصحابها أو طلب أي بيانات شخصية قابلة للتحديد، حفاظاً على خصوصية المشاركين.

شملت عينة المشاركين شريحة متنوعة من الشباب الإماراتي في جميع أنحاء دولة الإمارات. وكان التوزيع على أساس الجنس بنسبة (59%) للذكور ونسبة (41%) للإناث. وتوزّعت غالبية المشاركين جغرافياً في المراكز الاقتصادية الرئيسية، حيث شكلت أبو ظبي (45%) من إجمالي المشاركات، ودبي (35%)، بينما شكلت الشارقة (10%)، وعجمان ورأس الخيمة وأم القيوين وال Fujairah (11%).

وفي ما يتعلق بالمؤهلات التعليمية للمشاركين، فإن (40%) منهم يحملون شهادة البكالوريوس، و(25%) درجة الماجستير، و(21%) أكملوا تعليمهم المدرسي، و(8%) التحقوا بكليات مهنية، و(6%) تابعوا تعليماً مهنياً متخصصاً. أما في ما يتعلق بوضعهم الوظيفي الحالي، فإن (29%) يعملون بدوام كامل، و(28%) هم طلاب، و(17%) يعملون لحسابهم الخاص أو كمستقلين، و(14%) رواد أعمال أو أصحاب مشاريع، و(6%) يعملون بدوام جزئي، و(5%)عاطلون عن العمل. ويقدم هذا التوزيع الديموغرافي رؤية غنية ومتعددة حول مستقبل العمل للشباب الإماراتي

المراجع

- <https://www.khaleejtimes.com/uae/government/youngest-minister-in-the-world-how-shamma-al-mazruis-life-changed-after-sheikh-mohammeds-open-call>
- <https://www.thenationalnews.com/news/uae/2025/10/07/number-of-emiratis-in-private-sector-reaches-154000-under-nafis-scheme/>
- <https://economymiddleeast.com/news/uae-ministry-of-higher-education-establishes-youth-council/>
- <https://u.ae/en/information-and-services/social-affairs/youth>



شكر وتقدير

ننقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في الحوار الإقليمي حول مستقبل الشباب، وكذلك إلى المشاركين في حلقة النقاش الشبابية، عرفاً بما ساهموا من قيمة وما قدموه من رؤى متنوعة وخبرات متخصصة كان لها بالغ الأثر في إثراء النتائج والتوصيات الواردة في هذا الإصدار. كما نعرب عن جزيل الامتنان والتقدير لكل من ساهم في هذه المبادرة من الخبراء والأفراد، تقديراً لمداخلاتهم البناءة ورؤاهم الثمينة التي أسهمت بفاعلية في صياغة مخرجات هذا العمل وتعزيز قيمته المعرفية.

المشاركين في الحلقة الشبابية

عائشة الرفاعي, مجلس شباب شركة «ساب»
عبدالرحيم الهاشمي, مجلس شباب الفطيم
أحمد الفردان, مدير التوطين، شركة «أرديا»
أحمد الجناحي, مجلس شباب نافس
فاطمة الكلداري, مجلس شباب «اتش اس بس سي»
خولة الرئيسي, مجلس شباب الفطيم
محمد الأنصارى, مجلس شباب نافس
محمد سلمان, رئيس مجلس شباب الفطيم
ناصر الهرموزي, مجلس شباب شركة «كي بي إم جي»
سيف الكندي, مجلس شباب شركة «ساب»
سعود الشريف, مترب إداري في برنامج سنوار، الفطيم
ياسمين الشيخ, نائب رئيس مجلس شباب الفطيم

المشاركين في اجتماع الطاولة المستديرة

ديفيد هندرسون, رئيس الموارد البشرية، الفطيم
الدكتورة فرح السراج, الرئيسة التنفيذية للشؤون الإدارية
 والمؤسسية، مؤسسة الفطيم التعليمية
إبراهيم الصايغ, رئيس قسم التوطين والتنوع والشمول،
 «اتش اس بس سي»
جين تاترتون, المساعد الأكاديمي الأول لشؤون الطلبة،
 جامعة زايد
الدكتور كايل لونغ, رئيس الجامعة الأمريكية في دبي
الدكتورة لما بليك, أستاذ مساعد في الإدارة، الجامعة
 الأمريكية في دبي
ماركيتا سيميكوفا, الشريك ورئيسة قسم الأفراد والتغيير،
 «كي بي إم جي»
مميكي كوريان, رئيسة الموارد البشرية والثقافة للمجموعة،
 «جي 42»
ميري الفطيم, رئيسة مجلس التوطين، الفطيم
 والرئيسة التنفيذية لمستقبل التعليم، مؤسسة الفطيم
 التعليمية
محمد العلوى, المدير التنفيذي لقطاع الشؤون الاقتصادية،
 مجلس تنافسية الكوادر الإماراتية
مصطففي سلام, المدير الإقليمي للموارد البشرية، «مايكروسوفت»
ناصر البلوشي, المدير العام لدولة الإمارات، مجموعة شلهوب
رغدة فاطمي, مدير الموارد البشرية للفطيم العقارية ورئيس قسم
 التوطين في الفطيم
الدكتور رونان كويل, نائب الرئيس الأول ورئيس استقطاب
 المواهب للمجموعة، «جي 42»
سامي أبو عيشة, الشريك التنفيذي الإقليمي للموارد البشرية،
 شركة «ساب»

صغر المازمي, المدير العام، شركة «ميرسر»
يوسف بن لاحج الغلاسي, نائب رئيس التوطين والشراكات
 الحكومية، طيران الإمارات





Al-Futtaim