



# مستقبل الشباب الإماراتي

من منظور واضعي السياسات  
وأرباب العمل والشباب









# جدول المحتويات

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

# الكلمة الافتتاحية



**ميرة الفطيم**  
رئيسة مجلس التوطين  
الفطيم

**الرئيسة التنفيذية لمستقبل التعليم**  
مؤسسة الفطيم 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 الفطيم، نسعى إلى صياغة مستقبل يزدهر فيه الشباب الإماراتي، ويضطلع بدور 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 كخطوة جوهريّة لفهم تطلعاتهم، وتحديد فرص النمو المتاحة، ورسم مسار مشترك يفتح آفاقاً واعدة للمستقبل.

في الفطيم، نؤمن بأنّ تمكين المواهب الإماراتية الشابة يتطلب تأسيس منصة انطلاق راسخة تُبنى على تكامل الجهود بين الجهات المعنية كافة. وتُعَدُّ الشراكات الاستراتيجية بين الحكومة والمؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص ركيزة أساسية لردم 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





تلتزم 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 الأكاديمية بفرص المستقبل وتحدياته.

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

**الدكتور كايل لونج**  
رئيس الجامعة الأمريكية في دبي

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

وفي عصر تتسارع فيه وتيرة التغيير التكنولوجي وتتفاقم التحديات العالمية، يتجاوز دور المعلمين حدود التعليم التقليدي ليصبحوا قدوات وموجهين يمتّون الطلاب بالمهارات والقيم والثقة اللازمة للنجاح في عالم دائم التحول.





وتقتضي عملية تنمية الشباب الاستثمار في قنوات يُحتذى بها، ووجود برامج إرشادية منهجية، ومبادرات فعالة لتنمية المهارات تتوافق مع المتغيرات المستمرة في سوق العمل الإماراتي.

ومن خلال الإصغاء 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، يمثل 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 والابتكار والتنمية الوطنية. ومع مضي 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. تتخطى 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، وتوفير لهم بيئات محفزة تحيطهم بالاهتمام والدعم والإلهام.





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

مغاً نبني مستقبلاً قائماً على الإيمان المشترك؛ مستقبلاً يتبلور من خلال الكفاءة، والشمول، والطموح المشترك.

**مايمي كوريان**

رئيس الموارد البشرية والثقافة للمجموعة  
«جي 42»

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

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

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



# الملخص التنفيذي

يفرض المشهد الاقتصادي المتغير في الإمارات حاجة حقيقية إلى وجود قوة عاملة لا تقتصر على امتلاك المهارات الوظيفية اللازمة فحسب، بل تتسم أيضًا بارتباط وثيق بالرؤية الوطنية الطموحة للدولة. ويُعد الشباب الإماراتي محورًا لهذه الرؤية، غير أن غياب الفهم العميق لدوافعهم وتطلعاتهم ومساراتهم المهنية المتطورة قد يشكل عائقًا أمام فاعلية مبادرات تنمية المواهب، ويؤدي بالتالي إلى فقدان فرص حيوية لتحقيق الابتكار والنمو المستدام.

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

لرصد هذه الفجوات، يرسم التقرير خارطة طريق تعاونية تتضمن توصيات عملية موجهة إلى مختلف الأطراف المعنية. وتدعو هذه التوصيات إلى الانتقال ببرامج التوظيف من نهج الحصص النسبية في الوظائف إلى نهج الجودة، واتساق أنظمة التقاعد، وتعزيز رفاه الموظفين على نحو شامل. وتشمل المقترحات الأساسية دمج الخبرة المهنية المبكرة في التجارب الأكاديمية، وتفعيل دور المديرين في رعاية المواهب وتنميتها، وتوفير بيئات 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

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

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

يُقدّم هذا التقرير حصيلة الرؤى المستخلصة من المراحل السابقة، ويهدف إلى بلورة تصوّر شامل للتحديات والفرص، إلى جانب طرح استراتيجيات عملية موجّهة للجهات المعنية. ويعدُّ بناء 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. وغني عن القول إنّ تفعيل هذه الإمكانيات يُشكّل مسؤولية جماعية تنطوي على وعد بإحداث تحوّل مستدام.

وقد أدركت دولة الإمارات هذه الحقيقة مبكراً، 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. وتجسّيداً لهذا التوجّه، تم إطلاق الأجندة الوطنية للشباب 2031 التي تهدف إلى ترسيخ مكانة الشباب الإماراتي كنموذج عالمي ملهم، وتعزيز إسهامهم الفعّال في مسار التنمية الوطنية. تُدرك القيادة الإماراتية أنّ هذا الجيل لا يُشبه من سبقه؛ فقد نشأ في عصر رقمي، ويمتلك وعياً عالمياً، ولديه من العزيمة ما يكفي لتحقيق أثر نوعي. غير أن استثمار هذه الطاقات الكبيرة يستلزم ما هو أبعد من سياسات حسن النية؛ إذ يتطلب فهماً عميقاً لدوافعهم، 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 الفطيم 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؟



يعتمد مستقبل دولة الإمارات على شبابها النابض بالحياة، وأصبح فهم طموحاتهم المهنية أمرًا أساسيًا لتلبية تطلعاتهم ومواكبة احتياجاتهم. ووفقًا لاستطلاع حديث أجرته الفطيم على عينة تضم 519 شابًا إماراتيًا تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عامًا، كشفت النتائج اليوم عن تحوّل 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 الدّخل الجيّد لتحقيق الاستقلال المالي يظلّ هدفًا رئيسًا لـ 39% من المشاركين، وزيادة الأعمال تُعدّ حافزًا قويًا لـ 31% ممن يسعون لإطلاق مشاريعهم الخاصة، برز 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، تلتها بيئة العمل الإيجابية والداعمة بنسبة 51%، ثم الرواتب والمزايا التنافسية بنسبة 49%.

وبعكس هذا التحوّل رغبة الجيل الحالي في تحقيق نمو مهني يتناغم مع قيمهم وأهدافهم الشخصية، حيث بات تحقيق أثر إيجابي والمشاركة في أعمال ذات معنى يحظيان بالأهمية نفسها التي يحظى بها التقمّ الوظيفي التقليدي. كما يشير الاستطلاع إلى تغيّر واضح في مشهد التنوع بين الجنسين، مع ازدياد انخراط النساء الإماراتيات في سوق العمل، حيث تولي العديد منهن الأولوية لإحداث فرق ملموس والحصول على الدعم والإرشاد من مديرين متفهمين، بدلًا من التركيز فقط على الجوانب المالية.

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

تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية

82%

فرصة لإحداث أثر ملموس

80%

مكانة الشركة وسمعتها في السوق

82%

فرص التعلم والتطور المهني

78%

مسارات مهنية واضحة للتقدم الوظيفي

79%

بيئة عمل مبتكرة ومتقدمة تقنيًا

76%

الالتزام بالتوطين والإسهام في التنمية الوطنية

79%

مسارات واضحة للتطور المهني

68%

بيئة عمل مبتكرة ومتقدمة تقنيًا

78%

الالتزام بالتوطين والتنمية الوطنية

73%

**السؤال: عند اختيار جهة العمل، ما مدى أهمية العوامل التالية بالنسبة لك؟**

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



# المؤثرون الخفيّون



بينما تلعب المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي دورًا متناميًا في حياة الشباب على مستوى العالم، كشف استطلاعنا أنّ العائلة تظل مصدر التأثير الأقوى والأكثر ثباتًا على قرارات الشباب الإماراتي المهنية. فقد أفاد (46%) من المشاركين أنّ أولياء أمورهم وعائلاتهم يشكلون التأثير الأكبر على اختياراتهم 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 حقيقية لمواكبة هذه الديناميكية. فالتفاعل مع العائلات واحترام دورها، عبر فعاليات مهنية مخصصة لأولياء الأمور أو توفير معلومات واضحة حول خيارات العمل، يمكن أن يكون مفتاحًا لجذب المواهب الإماراتية وتطويرها.

وبعيدًا عن تأثير العائلة، يُعَدُّ اهتمام الشباب الإماراتي بالإسهام في بناء دولتهم وإيجاد معنى أعمق في عملهم، امتدادًا طبيعيًا لهذا الارتباط العميق بثقافتهم.

وخلال حلقة النقاش التي نظمتها مجموعة الفطيم تحت عنوان «شباب الفطيم»، أكّد القادة الشباب المشاركون أنّ أولوياتهم تتمحور حول الثقافة، والمرونة، والتمكين، مشيرين إلى أنّ التمكين — بمعنى منحهم الثقة والمسؤولية الكاملة وإتاحة مساحة لتجربة أفكار جديدة — يتصدر قائمة أولوياتهم. ومن خلال فهم هذه الجذور الثقافية الراسخة يمكن تطوير استراتيجيات فعّالة للمواهب تواكب تطلعات الشباب الإماراتي واهتماماتهم.

**السؤال: من أو ما الذي يؤثر أو يلهمك أكثر في اختياراتك المهنية؟**

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



## التحدي

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

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





# ملاح 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 القطيم، يوليو 2025

أشاروا إلى الابتكار والتقدير

82%

أشاروا إلى التعلم المستمر والالتزام بالأخلاقيات

81%

أشاروا إلى القيادة الداعمة

80%

أشاروا إلى التعاون والعمل بروح الفريق

79%

أشاروا إلى التواصل والشفافية

77%

وتشير الدراسات إلى أنَّ الهياكل التقليدية للحوافز لم تعد كافية لجذب أفضل المواهب الإماراتية. فبينما تظل الرواتب والمزايا التنافسية عاملاً مهمًّا، أصبح المهنيون اليوم يبحثون عن بيئات عمل تُعزز الإبداع والابتكار (82%)، وتُقدِّر الجهود بطرق هادفة (82%)، وتوفّر فرصاً للتعلم المستمر والتطور المهني (81%).

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

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

وأشار أحد المشاركين في اجتماع الطاولة المستديرة إلى أن استراتيجية التوطين في شركته تجاوزت مفهوم الالتزام بنسب التوظيف المحددة، لتشمل تمكين الكفاءات الإماراتية عمومًا. ولم يعد النجاح يُقاس بمعدلات الاحتفاظ بالموظفين فحسب، بل جودة التطوير المهني ومستويات التقدم الوظيفي التي تحققها الشركة. كما تتابع بعض المؤسسات مسيرة موظفيها الإماراتيين على المدى الطويل، وتحثفي بتقلّدهم مناصب قيادية حتى بعد انتقالهم إلى جهات أخرى، باعتبار ذلك إسهامًا في تنمية منظومة الكفاءات الوطنية.

تتبنّى إحدى الشركات العالمية الكبرى في قطاع التكنولوجيا نهجًا مختلفًا، 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 يحفزهم بقدر ما تحفزهم المكافآت المالية. وعليه، أصبحت الغاية والمعنى في العمل ميزة تنافسية بحد ذاتها. كما أن نجاح المؤسسات يعتمد اليوم على مدى اتساق أهدافها مع الأهداف الوطنية لدولة الإمارات؛ فعلى سبيل المثال، تنسجم شركات التكنولوجيا التي تركز على الذكاء الاصطناعي والابتكار انسجامًا وثيقًا مع التوجهات الاستراتيجية للدولة، مما يُمكن الشباب من رؤية أثر إسهامهم المباشر في مسيرة التطور الوطني.

ويعكس هذا التحول بُعدًا ثقافيًا عميقًا، إذ بات الشباب الإماراتي ينظر إلى العمل بوصفه امتدادًا لقيمته الشخصية، لا مجرد مصدر دخل. والشركات التي تُدرك هذه الديناميكية وتبني سياساتها حولها، هي الأقدر على استقطاب الكفاءات الشابة والحفاظ عليها.





# القيادة التي تبني الثقافة

فرص العمل في مشاريع تُسهم مباشرة في خدمة دولة الإمارات

29%

برامج الإرشاد المهني التي تربط الكفاءات الخبيرة بالشباب الإماراتي

28%

ترتيبات عمل مرنة تراعي القيم الثقافية والعائلية

27%

مسارات واضحة للتقدم الوظيفي للكفاءات الإماراتية

27%

رواتب وحزم مزايا مصممة خصيصًا للمواطنين

26%

تمثيل ملحوظ للمواطنين في مختلف المستويات الوظيفية

26%

وجود قيادات ونماذج إماراتية يُحتذى 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%

تلعب جودة الإدارة المباشرة دورًا محوريًا 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 مديريها من فهم احتياجات ودوافع كل موظف على حدة، متجاوزةً الأساليب التقليدية الموحدة.

في هذا السياق، أنشأت إحدى مجموعات الطيران الرائدة في دولة الإمارات مجالس للشباب تسهم بصورة فاعلة في تطوير سياساتها من خلال اعتماد آليات التغذية الراجعة المنظمة. وبذلك توسّع المجموعة نطاق مشاركة موظفيها الشباب إلى الإسهام بشكل مباشر في تطوير استراتيجيتها المؤسسية.

على نحو مماثل، تقوم مؤسسة مصرفية عالمية بتدريب مديريها على إجراء مناقشات مخصصة 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.

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

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

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





## التحدي

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

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







## دراسات حالة

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

يبدأ 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 «سنيار» لطلاب الجامعات فرصاً للتدريب الداخلي والمصغر، مما يتيح لهم استكشاف بيئات العمل الحقيقية ويوفر فرصاً قيمة للتعلم المباشر من تجارب الآخرين.

يتقدم الخريجون بعد ذلك إلى «برنامج المتدرب الإداري» من «سنيار»، وهو رحلة تعليمية مدتها 18 شهراً تجمع بين الاستعداد الوظيفي والتطوير العميق. ويتضمن البرنامج دورات وظيفية في مختلف مجالات الأعمال، ترفدها ست تجارب تعليمية مخصصة لتزويد الخريجين الإماراتيين الجدد بالمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في الحياة المؤسسية. ويستفيد المشاركون كذلك من مرحلة التخطيط والمواءمة المنظمة التي تربط تقدمهم بأولويات العمل. وخلال الأشهر الأخيرة، يواجه المشاركون تحديات تتمثل بتنظيم مشاريع تجارية حقيقية يحددها قادة الأعمال وتستند 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 الاحترافية واستعدادهم لمواكبة المستقبل، ويساعدهم على بناء المهارات التي تتماشى مع نقاط قوتهم الشخصية والطموحات الاقتصادية لدولة الإمارات.

### برنامج «سنيار» للخريجين

يُقَدِّم البرنامج التطويري الرائد لإعداد الخريجين

فرص للتعرف على مجالات متعددة ضمن قطاعات العمل المختلفة

لمواجهة تحديات حقيقية تسهم في بناء الخبرة العملية

على مدى 18 شهراً

تنقلات وظيفية متنوعة

تجارب واقعية

# دراسات حالة

AUD | AMERICAN  
UNIVERSITY  
IN DUBAI

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

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

تُصنف 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 خريجها الإماراتيين 89.74% - منهم 57.14% في القطاع الخاص بين عامي 2023-2024. وتسهم شبكة خريجي الجامعة الأمريكية في دبي بتكريس هذا الإطار؛ إذ يشكل خريجو الجامعة -ومنهم معالي 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 الأكاديمية، تسهم برامج الشهادات المصغرة التي تمنحها الجامعة بتعزيز المهارات الناعمة والفنية اللازمة في بيئات العمل الديناميكية اليوم. كما يهدف مركز ريادة الأعمال والابتكار التابع للجامعة إلى حفز الإبداع والفتنة 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 بيئات الأعمال، والتعلم التجريبي، والالتزام بثقافة أكاديمية شاملة ومتنوعة.

## دور الجامعة الأمريكية في دبي في دعم وتنمية القوى العاملة الوطنية

### تُصنف

الجامعة الأمريكية في دبي بين  
أفضل الجامعات في الإمارة ودولة  
الإمارات بشكل عام

### التميز

معترفٌ بها لجودة تعليمها  
ودعمها الفاعل لسياسة التوطين

57.14%

من الخريجين الإماراتيين العاملين  
يشغلون وظائف في القطاع  
الخاص

### فرص توظيف عالية

89.74%

هو معدل توظيف خريجها الإماراتيين  
خلال عامي 2023-2024



# G42

## 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 ويسهم في تطوير مشاريع متنوعة تشمل تقييم النماذج اللغوية الكبيرة، وتعرفّ الكلام باللغة العربية تلقائياً، وتعرفّ 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 مثل الإمارات مؤخرًا 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 منظمة وخبرة عملية في مجال الذكاء الاصطناعي، ويدعم المتخصصين في بداية حياتهم المهنية ليصبحوا قادة تكنولوجيا في المستقبل.

### داخل برنامج "قدرتك" من G42





# دراسات حالة

يُعدُّ التوطين ركيزةً  
رئيسةً في استراتيجية  
"كي بي إم جي" في دولة  
الإمارات.

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 الخبراء، بالإضافة إلى منسق تعليمي مخصص ومجموعات تعلم مخصصة، ويتكّمل البرنامج بحفلات تخرج مميزة.

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

## يتكوّن البرنامج من ثلاث مراحل:

### منصة الإطلاق

وهي مرحلة تأسيسية تركز على تطوير الوعي الذاتي مع تقييم نقاط القوة وتعلم المهارات الأساسية في الشركات، مثل تعلم أسلوب 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 مسابقات 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 وتأثيره" (PRESENT WITH IMPACT)، و"أساسيات التدريب" (COACHING ESSENTIALS)، و"تعزيز الحضور المهني" (BUILDING PROFESSIONAL)، التي تُقام بالتعاون مع كلية هولت لإدارة الأعمال.



# تغيير 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

ومن عوامل الجذب الرئيسة أيضًا خطط المعاشات التقاعدية، حيث أكد 58% من الإماراتيين الذين استطلعت القطيم آراءهم على أهمية المعاش التقاعدي عند اختيار صاحب العمل. ويرى 48% من المشاركين أنّ أنظمة التقاعد الحكومية أكثر جاذبية، مما يشكل عائقًا كبيرًا بطبيعة 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 أنّ فجوة المعاشات التقاعدية تُعدّ مصدر قلق بالنسبة لهم، بينما يعتقد 13% فقط أنّ خطط المعاشات التقاعدية عادلة في القطاعين العام والخاص.

تُشكّل إمكانية نقل المعاشات التقاعدية بين دبي وأبو ظبي، على سبيل المثال، تحديًا إضافيًا يخلق عقبات مصطنعة أمام تنقل الكفاءات المهنية. إذ غالبًا ما يواجه المهنيون صعوبات في نقل مستحققاتهم التقاعدية في أثناء تنقلهم بين إمارة وأخرى، مما يحدّ بشكل كبير من مرونة المسار المهني.

من التحديات المستمرة بشأن وظائف القطاع الخاص هو الاعتقاد السائد بأنها مرحلة تحضيرية مؤقتة لشغل وظائف حكومية وليست مسارًا مهنيًا نهائيًا.

تعمل شركات القطاع الخاص على معالجة هذه المشكلة من خلال بذل جهود منهجية لاستعراض قصص النجاح الإماراتية ضمن كواردها. ومن أنجع السبل لذلك أيضًا الإضاءة على تجارب قادة إمارتيين ملهمين توضح أن العمل في القطاع الخاص يوفر فرصًا واعدة لتولي مناصب عليا وتحقيق التأثير الإيجابي المنشود.

وتشكل فرص التعرض العالمية عامل جذب قوي للعمل في القطاع الخاص، خصوصًا أن الشباب الإماراتيين يُقدّرون 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. وتسلب 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 عالميًا، 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 بدلًا من اعتبارها خطرًا يهدد بهجرة الأدمغة.

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



## التحدي

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

تتطلب هذه التحدّيات 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 تُساعد في سد الفجوات  
الموجودة. لكن الاستراتيجيات الأنجح هي التي  
تجمع بين التحسينات الفورية ضمن بيئة العمل،  
والدعم الفعّال لتنفيذ إصلاحات سياسية على  
نطاق أوسع.

لذلك بدأ بعض أصحاب العمل في توحيد جهودهم  
ضمن مبادرات على مستوى قطاعهم لمعالجة هذه  
التحديات بشكل جماعي، إدراكًا منهم أنّ العمل  
بمعزل عن بعضهم لا يحقق التأثير المطلوب في  
مواجهة تلك التحديات المنهجية. ويُبيّن هذا النهج  
التعاوني بإحداث تغيير هادف وواسع النطاق. كما  
برزت حاجة ماسّة لإنشاء مركز موحد للمواهب  
الإماراتية، يجمع الحكومة والقطاع الخاص  
والأوساط الأكاديمية لتبادل الحوار وتوحيد الرؤى  
حول مهارات السوق، باعتباره أمرًا جوهريًا لبناء قوى  
عاملة مستعدة للمستقبل.

48%

31%

13%

معاشات التقاعد  
الحكومية أكثر  
جاذبية بشكل  
ملحوظ

أفضّل القطاع  
الخاص إجمالاً لكن  
فجوة المعاشات  
التقاعدية تشكل  
مصدر قلق

أعتقد أن أنظمة  
المعاشات  
التقاعدية عادلة  
في كلا القطاعين

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

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



# الاستعداد للمستقبل

المنافسة الشديدة على وظائف المستوى المبتدئ

33%

تحديات تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

29%

محدودية الاطلاع على المسارات المهنية المتنوعة

28%

الافتقار إلى الخبرة أو المهارات العملية

28%

محدودية الوظائف المناسبة

25%

محدودية الوصول إلى برامج التدريب

23%

عدم وضوح مسارات التقدم الوظيفي

23%

عدم التوافق بين المهارات الأكاديمية والمتطلبات القطاعية

21%

الافتقار إلى الإرشاد المهني

21%

تأثير التصورات التقليدية على التوجهات المهنية

19%

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

السؤال: : برأيك، ماهي أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق الشباب الإماراتي لأقصى إمكاناتهم المهنية في سوق العمل الإماراتي اليوم؟

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

2025



من جانب آخر، يُبدي الشباب اهتمامًا كبيرًا بالتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، حيث يُعبر 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 الرئيسة التي أشار إليها الشباب الإماراتي: المنافسة الشديدة على وظائف المستوى المبتدئ بنسبة (33%)، التي تفاقم 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 المشاركين 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 وفقًا لرغبات أسرهم بدلًا 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 المُختار. وكما علق أحد المشاركين في الاجتماع بقوله: «إننا نضع الطلاب في قطار لمدة 12 عامًا، ثم نطلب منهم في نهاية الأمر اختيار وجهتهم دون أن نمكنهم من استكشاف شكل الطريق خلال الرحلة». قد يؤدي هذا إلى صعوبة اندماج الخريجين الجدد في بيئة عمل الشركات الكبيرة، ويغلب عليهم العجز عن الصبر اللازم للتعليم والتكيف 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 يُعطون الأولوية للتدريب الداخلي والإرشاد المهني كأهم احتياجاتهم التنموية، يليهما تحسين الوصول إلى معلومات حول سوق العمل بنسبة (29%)، ثم التدريب المهني المُعزز 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 يُبرز 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 متمرسين للحصول على رؤى قطاعية ثاقبة وتوجيه مهني. ويُقدّر الشباب بشكل خاص وجود زميل أو مرشد إماراتي يُرافقهم خلال رحلتهم المهنية، لا سيما في الشركات العالمية، مما يُساعدهم 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 التطور المهني، وكيف يمكن تحويل الخيارات التعليمية إلى فرص مهنية. كما يجب عليهم تطوير مهارات شخصية أساسية كالذكاء العاطفي، والتواصل الفعّال، والتواضع، باعتبارها مهارات أساسية تعزز قيمة أدوارهم الوظيفية. تتبوأ المؤسسات التعليمية موقعًا فريدًا في مواجهة هذه التحديات، لكنها بحاجة إلى تغيير جذري في هيكليتها. فالمؤسسات التقدمية تدرك أنّ التدخل يجب أن يبدأ منذ الصف التاسع، بينما لا يزال الطلاب يمتلكون المرونة لاختيار مساراتهم الأكاديمية.

تتجسّد هذه الآلية في إحدى الجامعات الرائدة في دولة الإمارات. فبعد إدراكها أنّ طلاب السنة الأولى لا يمتلكون خبرة مهنية كافية، قامت بتنفيذ برامج تعلّم تجريبي شامل. ومع ذلك، تُقرّ 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.

علاوة على ذلك، تُركز المناهج الأكثر تقدّمًا وابتكارًا على تطوير قدرات التأقلم والتفكير الريادي بدلًا من التخصص المحدود. وأشار أحد المعلمين المشاركين في الاجتماع قائلاً: «إنّ الرابط بين التعليم والعمل المهني لا يقتصر على مهارات محددة، وإنّما يتعلق بالقدرة على التكيف والمرونة والإبداع. هذه المهارات الشخصية لا تُدرّس في المناهج التقليدية، ولكنها أصبحت ضرورية لمواكبة متطلبات المهن الحديثة».



## التحدي

غالبًا 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، يُدرك أصحاب الأعمال الرائدون أنّ الاستثمار في المواهب يتطلب تفكيرًا طويل الأجل ومنهجية استباقية تسبق مرحلة التوظيف الرسمي. وقد أكد أحد المشاركين في الاجتماع على الأثر الإيجابي لـ «يوم اصطحاب أطفالكم إلى العمل» في مساعدة الأطفال على فهم طبيعة عمل والديهم وإلهامهم.

وقد طورت مجموعة طيران رائدة في الإمارات برامج مكثفة لمدة ستة أسابيع، تُتيح 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 برنامجًا صيفيًا بعنوان «صنّاع 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، تُتيح برامج التدريب الداخلي المصمّم مرونة للطلاب غير القادرين على الالتزام بالتدريب بدوام كامل، مما يمنحهم فرصة أوسع للتعرف على بيئات العمل المختلفة مع الحفاظ على التزاماتهم الأكاديمية.

ورغم أن الإرشاد غير الرسمي يحدث بشكل طبيعي، إلا أن البرامج المنظمة ذات الأهداف الواضحة تُحقق نتائج أفضل بكثير. وقد طورت إحدى المؤسسات المصرفية الدولية برنامجًا متعدد المستويات للإرشاد، بالإضافة إلى توفير التوجيه المهني من كبار الخبراء، والرعاية التنفيذية للمواهب الواعدة. وتُسهّم هذه البرامج في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين من خلال بناء روابط عاطفية تتجاوز حدود الرضا الوظيفي المباشر، حيث أظهر الموظفون الذين استفادوا من الإرشاد التزامًا 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 تنوعًا، ولم تعد تسير وفق نمط خطي ثابت، مما يجعل بناء شبكة علاقات واسعة أكثر أهمية من الاكتفاء بتخصص واحد.

انطلاقًا من إدراكها 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.

وتركز الجامعات والمدارس اليوم على تضمين التجربة القطاعية العملية كجزء أساسي من رحلة الطلاب الدراسية، وذلك من خلال منحهم ساعات معتمدة أكاديميًا 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 لتخصصاتهم الجامعية. وهذا يضمن حصول الطلاب على رؤى عملية وتطوير المهارات الشخصية الأساسية، مثل اتخاذ القرارات والتفكير النقدي، التي غالبًا 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، وهيكلية الأجور، وفرص العمل المؤثرة المتاحة في القطاع الخاص. ويُعدُّ إشراك أولياء الأمور في هذه المناقشات أمرًا بالغ الأهمية، حيث إنّ تغيير تصوّرات الأسرة غالبًا 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، والمواءمة 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.





# التوصيات



## بالنسبة للقطاعات (أصحاب العمل)

### إعطاء الأولوية الكاملة لرفاه الموظفين

توفير بيئات عمل مرنة 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 بيئات 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 كمطورين 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 أطر التوظيف لتضمن جودة المواهب الإماراتية التي يتم توظيفها وليس فقط عددها.



## بالنسبة للحكومة وصناع السياسات

### تطوير أطر التوطين

الانتقال من التركيز على الأرقام إلى نظام نوعي قائم على القيمة، يكافئ 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 أطر عمل وحوافز وطنية تلزم المدارس والجامعات بتضمين أنشطة التدريب المهني الإلزامي، وبرامج التدريب الداخلي، والتوجيه المهني ضمن مناهجها من الصف التاسع فما فوق.

### دعم المنظومات التعاونية

سياسات وآليات تمويل تُعزز وتُكافئ الشراكات المؤثرة بين الأوساط الأكاديمية والقطاعات والحكومة في مبادرات تطوير الكفاءات.

### الاستثمار في النماذج الوطنية الملهمة

إطلاق حملات ومنصات على مستوى الدولة لتسليط الضوء على قصص نجاح إمارتيين في مختلف المجالات، لا سيما في القطاع الخاص، بهدف إلهام الشباب وثقافت 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)

#### السعي الحثيث وراء التعلّم التجريبي

المشاركة الفعّالة في برامج التدريب الداخلي والعمل التطوعي، والأنشطة الصيفية لاكتساب المهارات العملية وفهم بيئة العمل في مرحلة مبكرة من مسيرتهم الأكاديمية.

#### تنمية القدرة على التكيف والمهارات الشخصية

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

#### استكشاف مسارات مهنية متنوعة

السعي للتعرف 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 التعلّم المستمر، وتلقي الملاحظات، واغتنام فرص التطوير الشخصي والمهني، مع إدراك أن النجاح المهني هو رحلة متغيرة ومتطورة



### بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية (المؤسسات التعليمية):

#### تقديم برامج التعرّف المبكر على سوق العمل

تطبيق برامج تدريب عملي إلزامية معتمدة، وبرامج تدريب داخلي مصغر، وبرامج توعية بقطاعات العمل للطلاب، بدءًا من الصف التاسع حتى المرحلة الجامعية.

#### إعادة هيكلة المناهج الدراسية بما يتناسب مع المهارات المستقبلية

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

#### تعزيز الشراكات بين المؤسسات الأكاديمية والقطاعات

إقامة تعاون منهجي مع أصحاب العمل لمواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات السوق، وتزويد الطلاب بخبرة عملية في مشاريع واقعية.

#### تعزيز الإرشاد المهني وبرامج التوجيه

توفير استشارات مهنية شاملة ومُحدّثة، وتفعيل شبكات إرشاد مُنظمة تربط الطلاب بالخبراء القطاعيين.

#### التوعية المهنية لأولياء الأمور

تطوير برامج لتثقيف أولياء الأمور حول المسارات المهنية المتنوعة، والفرص المتاحة في القطاع الخاص، والمتطلبات المُتغيرة لسوق العمل



# الملحق

## منهجية الاستطلاع

أجرت الفطيم استطلاعًا وطنيًا شاملاً بهدف فهم تطلعات الشباب الإماراتي المهنية وتوقعاتهم من بيئة العمل. واستهدف الاستطلاع المواطنين الإماراتيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عامًا، 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 شابًا وشابة، مما وفر قاعدة بيانات قوية للتحليل. جمع الاستطلاع الآراء دون معرفة هوية أصحابها أو طلب أي بيانات شخصية قابلة للتحديد، حفاظًا 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. وتوزعت غالبية المشاركين جغرافيًا في المراكز الاقتصادية الرئيسية، حيث شكّلت أبو ظبي (45%) من إجمالي المشاركات، ودبي (35%)، بينما شكّلت الشارقة (10%)، وعجمان ورأس الخيمة وأم القيوين والفجيرة (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 تعليمًا مهنيًا متخصصًا. 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 ومتنوعة 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-cal>
- <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

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في الحوار الإقليمي حول مستقبل الشباب، وكذلك إلى المشاركين في حلقة النقاش الشبابية، عرفاناً بمساهماتهم القيّمة وما قدّموه من رؤى متنوّعة وخبرات متخصصة كان لها بالغ الأثر في إثراء النتائج والتوصيات الواردة في هذا الإصدار. كما نُعرب عن جزيل الامتنان والتقدير لكل من ساهم في هذه المبادرة من الخبراء والأفراد، تقديرًا 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 التوظيف، شركة «أزديا»  
أحمد الجناحي، مجلس شباب نافس  
فاطمة الكلداري، مجلس شباب «اتش اس بس سي»  
خولة الرئيسي، مجلس شباب الفطيم  
محمد الأنصاري، 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، متدرب إداري في برنامج سنّيار، 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 التوظيف 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  
ماريتا سيمكوف، الشريك ورئيسة قسم الأفراد والتغيير، «كي بي إم جي»  
ميمي كوريان، رئيسة الموارد البشرية والثقافة للمجموعة، «جي 42»  
ميرة الفطيم، رئيسة مجلس التوظيف، الفطيم  
والرئيسة التنفيذية لمستقبل التعليم، مؤسسة الفطيم التعليمية  
محمد العلوي، المدير التنفيذي لقطاع الشؤون الاقتصادية، مجلس تنافسية الكوادر الإماراتية  
مصطفى سلام، المدير الإقليمي للموارد البشرية، «مايكروسوفت»  
ناصر البلوشي، المدير العام لدولة الإمارات، مجموعة شلهوب  
رغدة فاطمي، رئيسة بالإنابة لقسم التوظيف، الفطيم  
الدكتور رونان كويل، نائب الرئيس الأول ورئيس استقطاب المواهب للمجموعة، «جي 42»  
سامي أبو عيشة، الشريك التنفيذي الإقليمي للموارد البشرية، شركة «ساب»  
صقر المازمي، المدير العام، شركة «ميرسر»  
يوسف بن لاجح الفلاسي، نائب رئيس التوظيف والشراكات الحكومية، طيران الإمارات





