

# الكويت اتجاهات وممارسات الموارد البشرية

التقرير السنوي

2025-2026

الإصدار العام



# كلمة الرئيس التنفيذي



## محمد أبو الزب

الرئيس التنفيذي - مجموعة بروكابيتا  
مؤسس - زينث

شركاؤنا الكرام،

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لعملائنا وشركائنا في دولة الكويت على ثقتهم المستمرة واعتزازهم بمجموعة بروكابيتا. وننظر إلى هذه الثقة على أنها مسؤولية تحفّزنا على تطوير رؤى تتماشى مع واقع سوق العمل وأولوياته المتغيرة في دولة الكويت.

يعتمد هذا التقرير على رؤى مستخلصة من بيانات أكثر من 3,000 شركة في دول مجلس التعاون الخليجي، إلى جانب مدخلات نوعية لأكثر من 100 رائد أعمال في دولة الكويت. يقدم قراءة عميقة للقوى الرئيسة التي تعيد تشكيل سوق العمل الكويتي. بدءاً من توجهات المواهب والكافاءات وتجربة الموظف، وصولاً إلى المكافآت والمزايا، والمقاييس المالية للموارد البشرية إلى جانب مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية وال المؤسسية (ESG)، والأعمال الداعمة لريادة الأعمال.

وبدعم من شركة زينث (Zenithr)، ذراعنا المتخصص في تقنيات وحلول الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وبالشراكة مع شركة توماس العالمية (Thomas International)، الرائد العالمي في تقييم المواهب، نواصل تمكين المؤسسات من خلال أدوات متقدمة تعزز جودة القرارات المتعلقة بالمواهب وتدعم بناء قوى عاملة أكثر مرونة واستعداداً للمستقبل.

وانطلاقاً من التزامنا بالبحث القائم على الأدلة وذكاء السوق المتعمق، لا يهدف هذا التقرير إلى رصد الاتجاهات فحسب، بل إلى وضعها في سياقها الصحيح، بما يساعد قادة الأعمال والموارد البشرية على فهم تأثيرها على الأفراد والاستراتيجيات والقدرة التنافسية على الأمد الطويل.

شكراً لكم من جزءاً من هذه الرحلة، ونتطلع إلى مواصلة شراكتنا مع الشركات في الكويت، والعمل معًا على بناء مستقبل عمل أكثر مرونة واستدامة.

# الإتجاهات المؤشرات تجارب الموظفين المكافآت والمزايا مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بيئة الأعمال الداعمة لريادة الأعمال

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 01 | توجهات المواهب والكفاءات  | 01 |
| 13 | المؤشرات المالية للموارد البشرية  | 02 |
| 15 | تجارب الموظفين  | 03 |
| 22 | المكافآت والمزايا   | 04 |
| 27 | مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وممارسات<br>الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية | 05 |
| 33 | بيئة الأعمال الداعمة لريادة الأعمال   | 06 |

# منهجية الدراسة

## التحليل الزمني

2

يشمل التقرير تحليلًا للبيانات خلال الفترة من عام 2020 إلى عام 2025، بما يوفر رؤية شاملة لمسار التطوير، ويسمح بتحديد التحولات طويلة الأمد في ممارسات الموارد البشرية.

## منهجية البحث

1

قام مركز الأبحاث في بروكابيتا بجمع وتحليل البيانات من خلال منهجة منظمة قائمة على أسس علمية، بما يضمن توافق جمجمة نقاط البيانات وموثوقيتها.

## طبيعة الشركات

4

الشركات  
غير مدرجة  
%65.7



الشركات  
المدرجة  
%34.3

## التحقق و المقارنة المرجعية

3

تمت مقارنة جميع النتائج بالمعايير العالمية والمقاييس الدولية لضمان الدقة وقابليتها للمقارنة مع أفضل الممارسات العالمية.

التأمين



التعليم



الخدمات  
المالية



العقارات



التجزئة والسلع  
الاستهلاكية



التصنيع



الأغذية  
والمشروبات



الإنشاءات



الاستشارات



الرعاية  
الصحية



الاتصالات  
والเทคโนโลยيا



السياحة  
والضيافة



النفط والغاز  
والطاقة





# ٠١

## توجهات المواهب والكفاءات

يعكس هذا القسم اتجاهات التوظيف وتحطيم القوى العاملة المعتمدة من قبل الشركات في سوق العمل الكويتي.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكفاءات في مجموعة بروكابيتا، استطلاع بروكابيتا السنوي واستطلاع بروكابيتا للمواهب.

<https://pro-capita.com/>

تنويه: قد تتجاوز النسب المئوية 100% نظراً لإمكانية تطبيق عدة خيارات في الوقت نفسه. !

# التحليل الديموغرافي

شكل المواطنين الكويتيون الأكبر من النسبة الأكبر من الباحثين عن عمل في عام 2025 بنحو 28%， مدفوعاً بزيادة أعداد الخريجين. في المقابل، انخفض عدد الباحثين عن عمل من الهند ومصر وباكستان نتيجة تشديد إجراءات تأشيرة العمل، بينما ارتفع عدد الباحثين عن عمل من الفلبين مع إعادة فتح عمليات التوظيف. أظهر الباحثون عن عمل من لبنان حركة تنقل وظيفي داخلية، في حين حافظ الباحثون عن عمل من الأردن على مستوى نشاط مستقر، مدعوم بإجراءات تأشيرات أكثر سلاسة نسبياً.

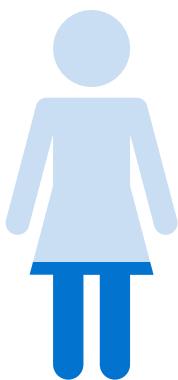
## توزيع الباحثون عن العمل حسب الجنسية في عام 2025

الكويت 2024 ■ الكويت 2025 ■



مثلت الإناث 25.7% من إجمالي الباحثين عن عمل في دولة الكويت خلال عام 2025، مما يضع البلد في المرتبة الخامسة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي.

## توزيع الباحثون عن عمل حسب النوع في عام 2025



%25.2

2024

%74.8

%25.7

2025

%74.3

نسبة التغير  
السنوي %

%1.98

%(0.67)

متوسط النسبة في  
دول مجلس التعاون الخليجي

%27

%73

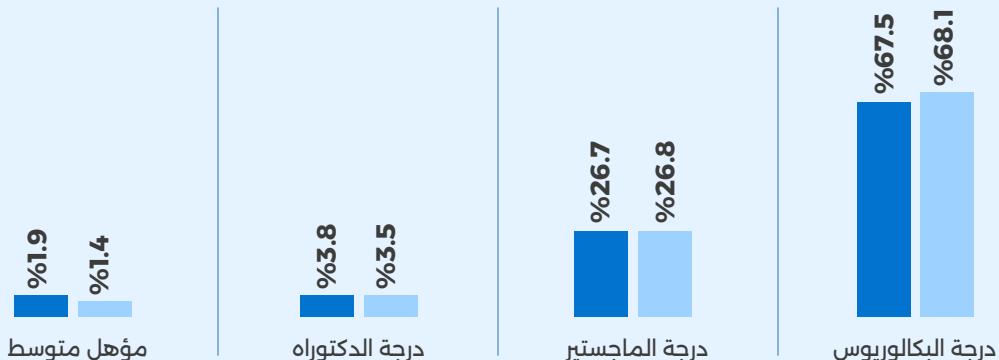


# التحليل الديمغرافي

شكل الحاصلون على درجة البكالوريوس والحاصلون على درجة الماجستير نسبة 67.5% و 26.7% على التوالي من إجمالي الباحثين عن عمل في دولة الكويت خلال عام 2025، وهو ما يمثل انخفاضاً طفيفاً مقارنة بنتائج عام 2024 البالغة 68.1% لحملة البكالوريوس و 26.8% لحملة الماجستير. على الجانب الآخر، ارتفعت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من 3.5% في 2024 إلى 3.8% في 2025.

## توزيع الباحثون عن عمل حسب المؤهل في عام 2025

ال الكويت 2025      الكويت 2024



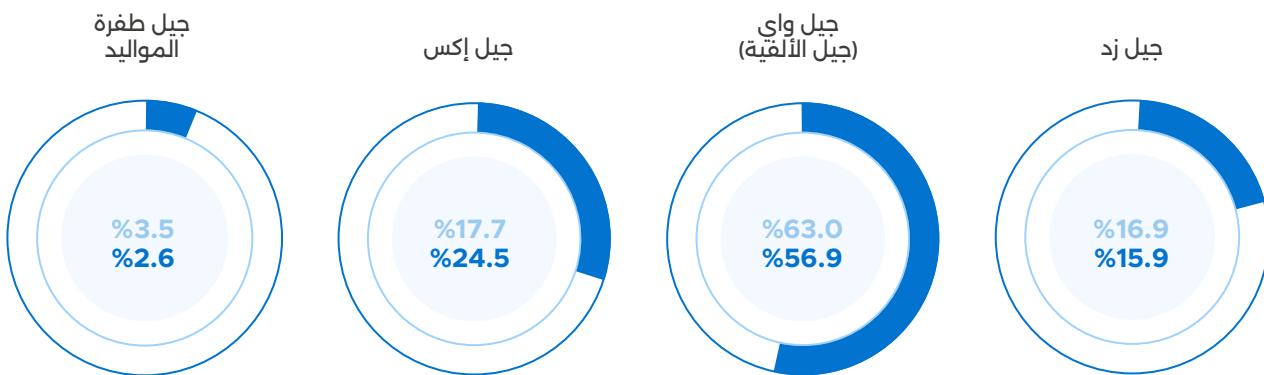
يجب على الشركات الاستثمار في برامج التطوير، بما يضمن مواءمة الكفاءات الوطنية مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل.



مثّل جيل الألفية 56.9% من إجمالي الباحثين عن عمل في دولة الكويت خلال عام 2025، أعقبه جيل إكس بنسبة 24.5%， وهو ما يفوق مجموع جيل زد وجيل طفرة المواليد معاً. وتشير هذه التركيبة الوظيفية إلى سوق عمل يغلب عليه المهنيون في منتصف رحلتهم المهنية، والذين يسعون إلى تطوير أو تغيير مسارهم المهني، على حساب الوظائف المبتدئة.

## توزيع الباحثون عن عمل حسب الجيل في عام 2025

ال الكويت 2025      الكويت 2024



ملحوظة: تم تقسيم الأجيال في هذا الجزء كالتالي - جيل طفرة المواليد (1946-1964) وجيل إكس (1965-1980) وجيل الألفية جيل واي (1981-1996). والجيل زد (1997-2012) بناءً على سنوات الخبرة المقابلة في 2025

# التغيرات في العرض والطلب وفقاً للقطاعات

في عام 2025، سُجّلت عدة قطاعات في دولة الكويت نمواً ملحوظاً في الطلب على التوظيف، ومن أبرزها قطاع التكنولوجيا حيث تركز التوظيف على كفاءات تقنية متقدمة من الأردن ومصر والهند، إضافة إلى بعض الجنسيات الأوروبية في مجالات نوعية مثل تحليل البيانات والأمن السيبراني. كما شهد قطاع التجارة الإلكترونية نمواً لافتاً في الطلب على كفاءات من الأردن ولبنان ومصر في مجالات العمليات وخدمة العملاء والتسويق الرقمي، مدعوماً بتوسيع الأنشطة الرقمية وتغيير سلوك المستهلكين.

وفي قطاع الطاقة والبتروكيماويات، بز حضور الكويتيين في الأدوار الهندسية والإشرافية، إلى جانب كفاءات وافدة من الهند ومصر في الوظائف الفنية المتخصصة. كما اعتمد قطاع الأغذية والمشروبات وقطاع الخدمات اللوجستية بشكل رئيسي على العمالة الهندية والفلبينية في الأدوار التشغيلية. وواصل قطاع الرعاية الصحية استقطاب كفاءات من مصر والهند والفلبين في وظائف تخصصية.

وفي الوقت نفسه، يتزايد توظيف الكويتيين بدرجة أكبر في القطاع العام وقطاع النفط والغاز والخدمات المالية. وتشير التوقعات إلى استمرار تحسّن الطلب على التوظيف خلال عام 2026، لا سيما في قطاعات التكنولوجيا، والتجارة الإلكترونية، والطاقة، والرعاية الصحية، بما يعكس استمرار التحول نحو وظائف أكثر تخصصاً وكثافة في المهارات.

## اتجاهات التوظيف حسب القطاع والجنسية في عام 2025

الطاقة والبتروكيماويات	الكويت	الهند	مصر	أوروبا
التجارة الإلكترونية	الأردن	مصر	الهند	الهند
الرعاية الصحية	الأردن	لبنان	مصر	مصر
الأغذية والمشروبات	الهند	الهند	الفلبين	الفلبين
الخدمات اللوجستية و الشحن	الفلبين	باكستان	الهند	الهند
القطاع العام والخدمات المالية	الكويت			

## القطاعات المتوقّع ارتفاع الطلب عليها في 2026

التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية

الرعاية الصحية

النفط والغاز والطاقة

التجارة والصناعة

الأغذية والمشروبات

# التغيرات في العرض والطلب وفقاً للوظائف

تشير مؤشرات سوق العمل الكويتي لعام 2025 إلى أن أعلى مستويات الطلب تتركز في وظائف علوم البيانات والذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، والأمن السيبراني، مدفوعة بتسارع التحول الرقمي. كما يبرز الطلب على تصميم تجربة المستخدم (UX/UI) والتسويق الرقمي نتيجة توسيع القنوات الرقمية والتجارة الإلكترونية. وينضاف إلى ذلك استمرار الطلب القوي على التطيل المالي والكوادر الصحية، ما يعكس مزيجاً من التحول التقني والاحتياجات الحيوية في سوق العمل.

## الوظائف الأعلى طلباً في عام 2025 ↑

علماء البيانات والذكاء الاصطناعي

مصممو واجهة / تجربة المستخدم (UX/UI)

محللو أنظمة تكنولوجيا المعلومات

مطورو البرمجيات والتطبيقات

خبراء الأمان السيبراني

متخصصو وسائل التواصل الاجتماعي

متخصصو التسويق الرقمي

المحللون الماليون

المحاممون والخبراء القانونيون

متخصصو المبيعات وتطوير الأعمال

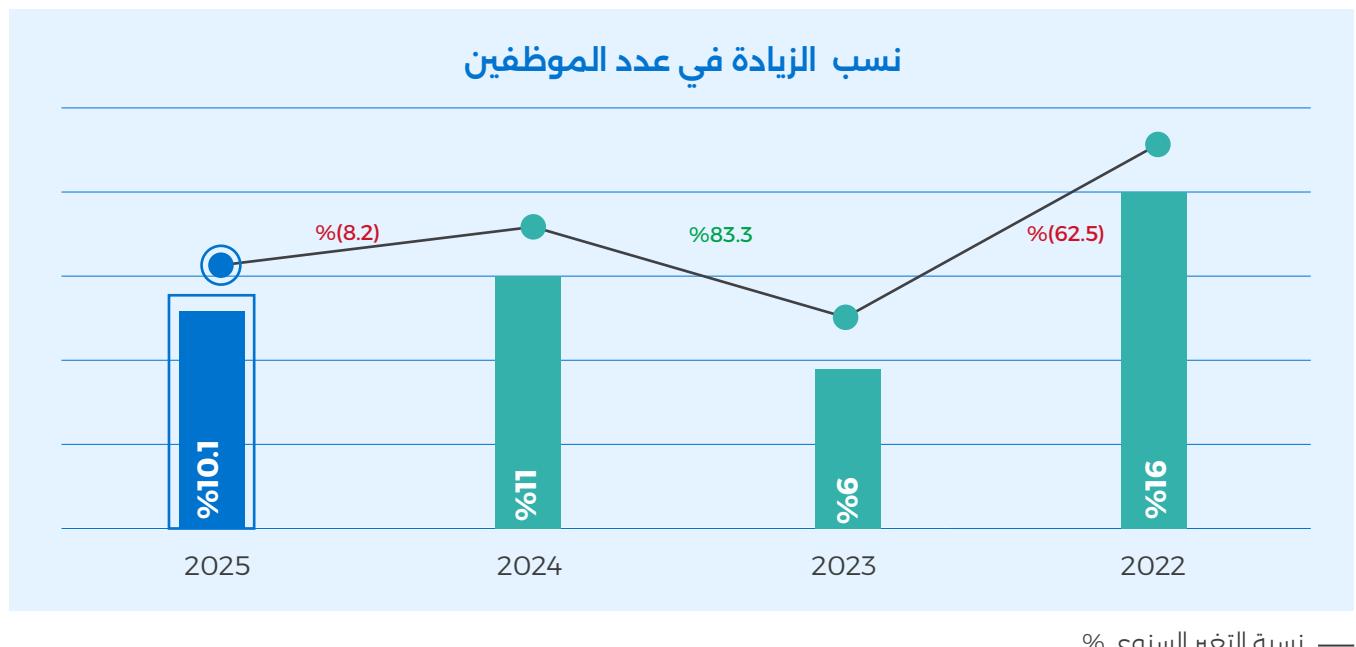
الكوادر التمريضية

تعكس اتجاهات التوظيف في دولة الكويت خلال عام 2025 ترکیز البلاد على التطور  
التكنولوجي تماشياً مع رؤيتها الوطنية 2030.



# معدلات النمو الوظيفي

سجل نمو التوظيف في دولة الكويت تراجعاً من 11% في عام 2024 إلى 10.1% في عام 2025، لتحتل البلاد المرتبة الأخيرة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي في هذا المجال. ويأتي هذا التراجع انعكاساً لتشديد سياسات التوطين وانخفاض معدل استقدام الموظفين من الخارج، حيث أسلحت تلك العوامل مجتمعة في انكماش معدلات توسيع القوى العاملة عبر الشركات المختلفة.



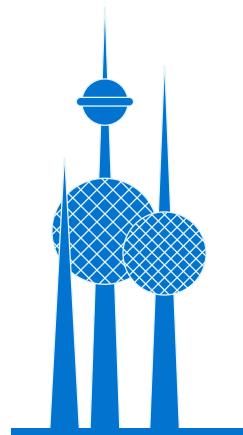
### النسب المتوقعة لزيادة عدد الموظفين في عام 2026

احتلت دولة الكويت المرتبة الأخيرة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي من حيث نمو عدد الموظفين المتوقع لعام 2026 في القطاع الخاص.

الكويت  
**%9.2**

المعدل المتوقع  
لدول مجلس التعاون الخليجي

**%24.0**



لمعرفة المزيد حول نمو التوظيف في دولة الكويت حسب القطاع يرجى زيارة منصة  
منصتك الشاملة لمؤشرات الموارد البشرية حسب الدولة والقطاع.

Procapita Hub

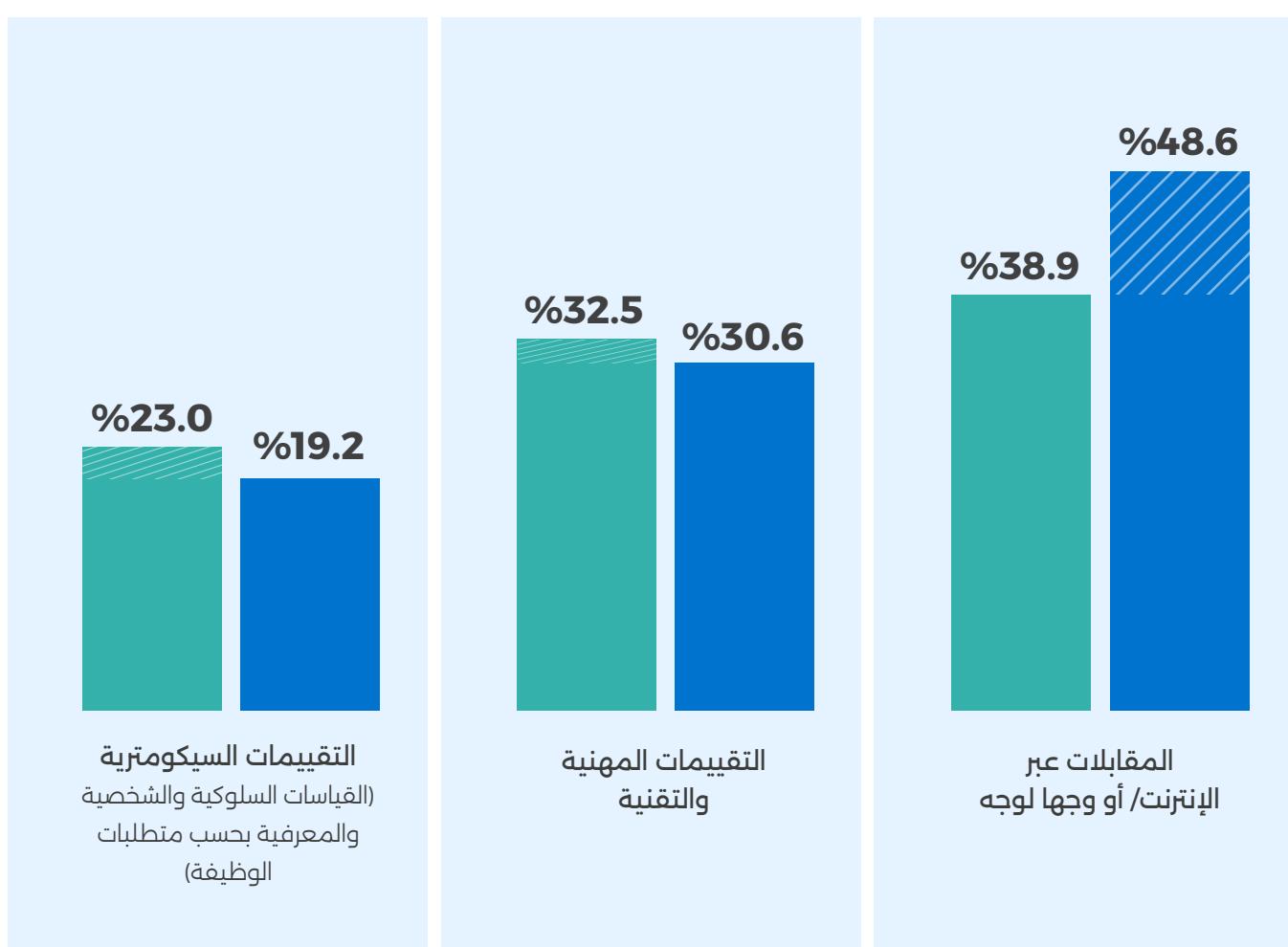


# أدوات التوظيف

رغم احتلال الشركات في دولة الكويت المركز الرابع بين دول مجلس التعاون الخليجي من حيث تبني ممارسات التوظيف المتقدمة خلال عام 2025، إلا أن السوق الكويتي يشهد تطويراً ملحوظاً في توظيف أدوات التقييم الحديثة، مثل التقييمات السيكومترية والمهنية والتقنية، ما يسهم في تحسين دقة الاختيار، وتعزيز التوافق الثقافي، ودعم جهود التوطين عبر التركيز بشكل أكبر على استقطاب الكفاءات الوطنية الماهرة.

## وسائل التوظيف المتبعة في عام 2025

دول مجلس التعاون الخليجي ■ الكويت ■



# رؤى حول عمليات التوظيف

أظهرت مؤشرات كفاءة التوظيف تحسّناً ملحوظاً في جودة عمليات الاختيار، حيث ارتفع متوسط عدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة من 240 في السنوات السابقة إلى 338 في عام 2025، بما يعكس شدة المنافسة على الفرص الوظيفية. وفي المقابل، تراجعت المدة المستغرقة لإتمام عملية التوظيف من 62 يوم إلى 42 يوم خلال عام 2025 وهي من أدنى المعدلات على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، ما يعكس تطور كفاءة أنظمة وتشير البيانات إلى أن الشركات التي تبنت أنظمة التقييم الحديثة والاختبارات السلوكية للمرشحين حققت تحسّناً في كفاءة التوظيف بنسبة 35%，من حيث جودة الاختيار وارتفاع معدلات اجتياز فترة التجربة، بما يعزّز استقرار القوى العاملة ويحدّ من مخاطر التوظيف غير الملائم.

متوسط دول  
الكويت  
مجلس التعاون الخليجي 2025

مرتفع نسبياً بسبب قوة  
الطلب على الوظائف مقابل  
محدودية الشواغر المتاحة.

321

338

متوسط عدد المتقدمين  
لكل وظيفة شاغرة



أعلى من المتوسط الخليجي نتيجة  
تحسين إجراءات التأشيرات وتطور  
الخدمات الإلكترونية، ما انعكس  
في تقليل مدة التوظيف.

47

42

المدة المستغرقة في  
عملية التوظيف (بال أيام)



يعكس جاهزية وظيفية أعلى قبل  
التعيين نتيجة تحسّن آليات التقييم  
ومواءمة المهارات.

%77.1

%75.0

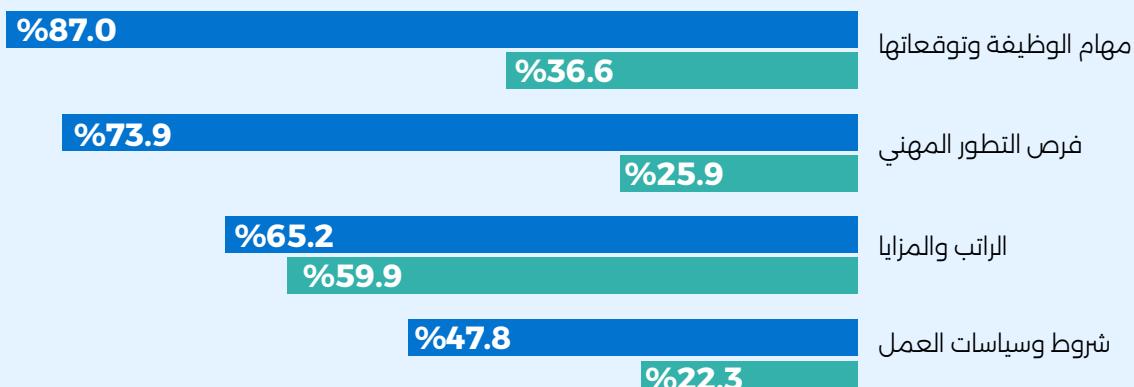
الموظفون الذين  
اجتازوا فترة التجربة



شكلت مهام الوظيفة و توقعاتها العامل الأكثُر أولوية بالنسبة لـ 87% من الباحثين عن عمل في دولة الكويت. في المقابل، مثلت الرواتب والمزايا العامل الأهم لنحو 65.2%. وُتُظْهَرَ هذه النتائج أن استقطاب الكفاءات أصبح يعتمد بدرجة أقل على حزم التعويضات والمزايا، وبدرجة أكبر على تصميم الدور الوظيفي، ووضوح التوقعات المهنية، والعمل الهدف المرتبط بالمعنى والغرض.

## العوامل المؤثرة في قرارات المواهب لقبول عروض العمل لعام 2025

دول مجلس التعاون الخليجي ■ الكويت ■



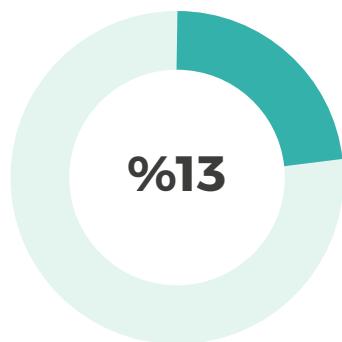
# معدلات الدوران الوظيفي

سجل معدل الدوران الوظيفي في دولة الكويت نحو 12.1% خلال عام 2025، لتحتل المرتبة الخامسة بين دول مجلس التعاون الخليجي. ويعود هذا الارتفاع بشكل رئيسي إلى الدوران الغير الطوعي للموظفين، كانتهاء عقود العمالة الوافدة.

## معدل دوران المواهب في دولة الكويت



متوسط دول  
مجلس التعاون الخليجي



تعرف أكثر على توجهات المواهب وخيارات الانتقال المفضلة للموظفين بكل دولة وكل

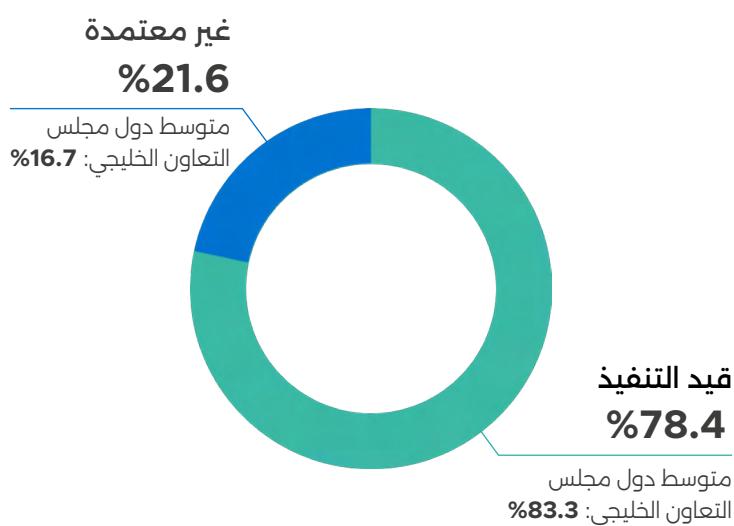
قطاع عبر منصة Procapita Hub



# استراتيجيات استبقاء الموظفين

في عام 2025، حرصت 78.4% من الشركات في دولة الكويت على تطبيق استراتيجيات استبقاء الموهاب، مما يعكس تركيزاً أكبر على تقليل معدلات الدوران الوظيفي والحفاظ على استقرار القوى العاملة في البلاد.

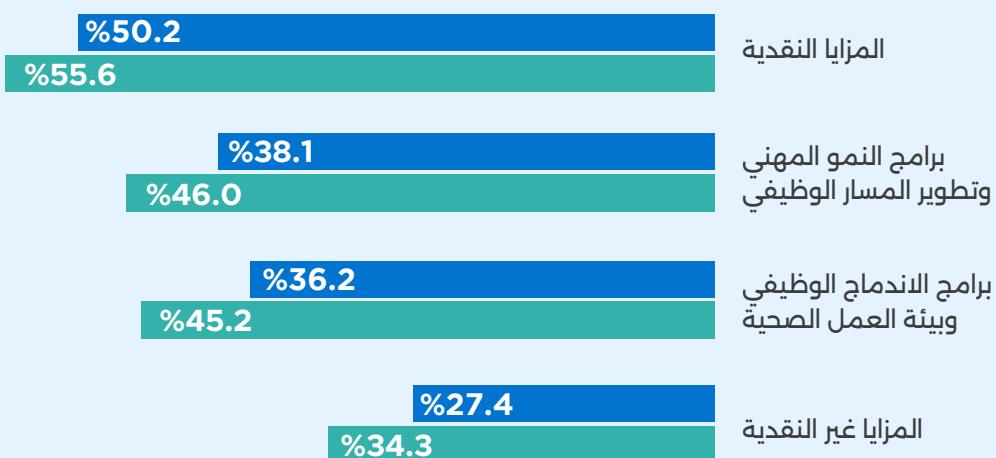
## معدل تطبيق استراتيجيات استبقاء الموظفين في عام 2025



وقد زاد اهتمام الشركات في دولة الكويت بشكل كبير بالمكافآت النقدية باعتبارها أداة رئيسية لاستبقاء الموهاب والكفاءات، حيث أشارت 50.2% من الشركات إلى أن المزايا النقدية تمثل الاستراتيجيات الأكثر فعالية في هذا الصدد. تليها برامج النمو المهني وتطوير المسار الوظيفي بنسبة 38.1%. في المقابل، جاءت استراتيجيات المزايا غير النقدية في المراتب الأخيرة، مما يشير إلى اهتمام الموظفين بصورة أكبر بالتعويضات المالية وفرص التطور الوظيفي مقارنة بالتركيز على بيئة العمل وحدها.

## استراتيجيات استبقاء الموظفين في عام 2025

ال الكويت      دول مجلس التعاون الخليجي



# التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية

## Work-life Balance

أظهر استبيان المواهب الصادر عن بروكابيتا لعام 2025 مؤشرات إيجابية تجاه مستوى التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية في دولة الكويت، حيث قيّم 21.7% من المشاركون هذا التوازن بأنه ممتاز، فيما اعتبره 39.1% جيداً. ورغم أن مستوى الرضا العام بين المواهب يُعد قوياً، يمكن لأصحاب العمل تعزيز الاندماج الوظيفي من خلال توسيع خيارات العمل المرن، وإدارة أعباء العمل بشكل أفضل، وتنفيذ مبادرات شاملة لتحسين راحة ورفاهية الموظفين.

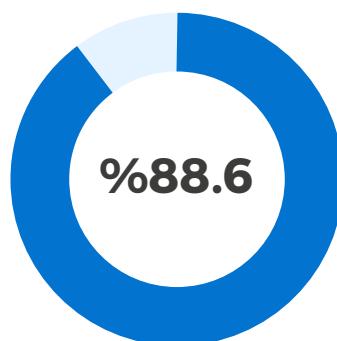
### معدل التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية لدى المواهب في عام 2025



# فجوة المواهب والمهارات

واجهت 88.6% من الشركات في دولة الكويت خلال عام 2025 صعوبة في استقطاب مواهب تتمتع بالمهارات المناسبة للأدوار الوظيفية المطلوبة، مما يُبرز الفجوة بين احتياجات أصحاب العمل وإمكانات الباحثين عن عمل، ويعكس الحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على تطوير الكفاءات المحلية بما يتماشى مع احتياجات الشركات.

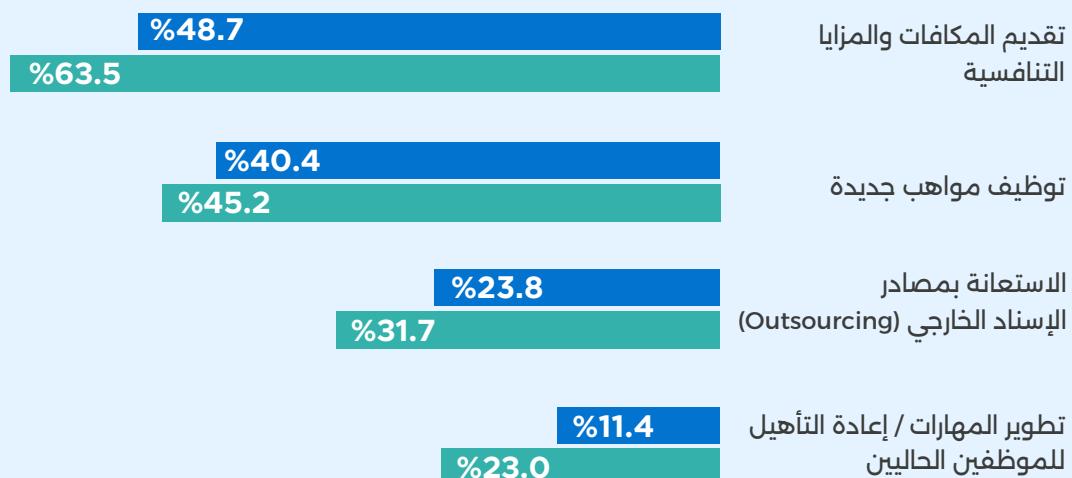
## فجوة المواهب في الشركات في عام 2025



قدمت الشركات المكافآت والمزايا التنافسية كأكثـر الوسائل شيئاً فـيا لسد فجـوة المهـارات، حيث اعتمدـت علـيـها 48.7% من الشركات، تـليـها تـوجـهـ 40.4% من الشركات إـلـى توـظـيفـ مواـهـبـ جـديـدةـ.

## استراتيجيات مواجهة فجوة المواهب في عام 2025

الكويـت دـولـ مجلسـ التعاونـ الخليـجيـ





## 02

### المؤشرات المالية للموارد البشرية

يعرض هذا القسم لمحة عامة عن مؤشرات الموارد البشرية للسنة المالية 2024-25 في الشركات داخل بورصة دولة الكويت.

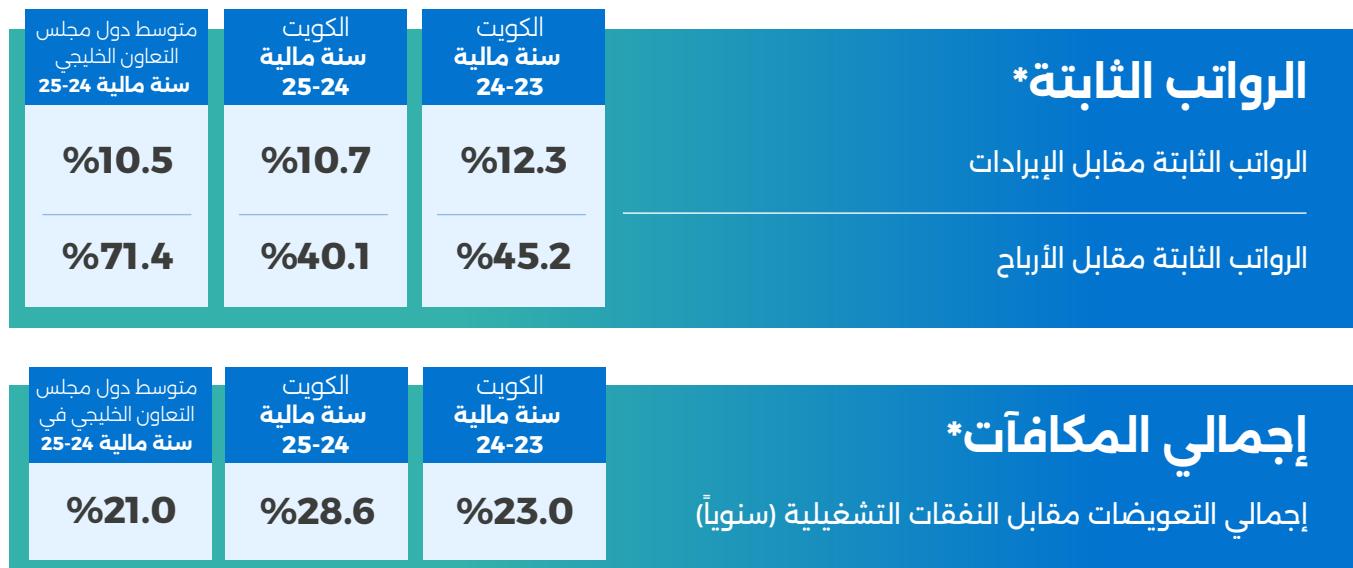
#### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا.  
البيانات المالية للشركات المدرجة داخل بورصة دولة الكويت.

<https://pro-capita.com/>

# المؤشرات المالية للموارد البشرية

خلال السنة المالية 2024-2025، انخفضت "نسبة الرواتب الثابتة إلى الإيرادات" في دولة الكويت بشكل ملحوظ لتصل إلى 10.7%，مقارنة بـ12.3% في السنة المالية السابقة، ويعزى ذلك إلى زيادة الإيرادات الناتجة عن تحسن الأداء الاقتصادي. في الوقت نفسه، زادت "نسبة إجمالي التعويضات من النفقات التشغيلية" من 23% في السنة المالية 2023-2024 إلى 28.6%.



يستند التحليل إلى حجم العينات الذي يصل إلى 420 نقطة بيانات على مستوى المؤشرات المالية الرئيسية للموارد البشرية في دول مجلس التعاون الخليجي و أكثر من 70 نقطة بيانات على مستوى دولة الكويت، بما في ذلك الرواتب الثابتة وإجمالي المكافآت ومقاييس النفقات التشغيلية ذات الصلة بالإيرادات والأرباح، والأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب الإهلاك والاستهلاك والأصول.

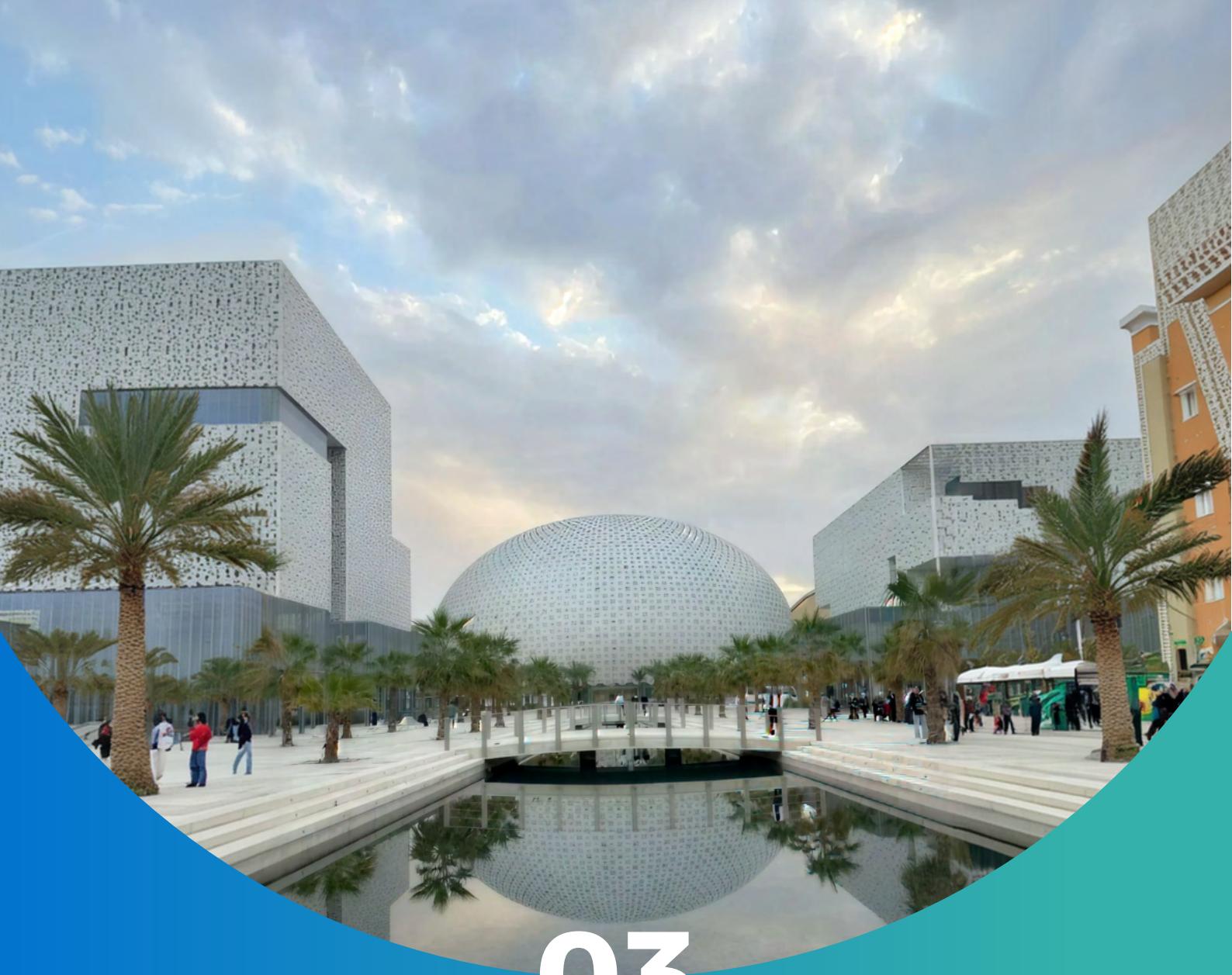
استخدم مصطلح "الرواتب الثابتة" في هذا التقرير حسراً للإشارة إلى الرواتب الأساسية عبر جميع المستويات والمناصب، ويستثنى بشكل واضح أي مزايا أو بدلات أو أي شكل آخر من أشكال المكافآت المتغيرة وغير المشمولة في الراتب في المتوسط.

يتضمن إجمالي المكافآت، حسب التعريف المحدد في هذا التقرير، جميع أشكال المكافآت المقدمة للموظفين، بما يشمل الرواتب الثابتة والمزايا والبدلات والحوافز وغيرها من عناصر المكافآت المتغيرة.

تم الحصول على جميع البيانات المالية المستخدمة في هذا التقرير من مصادر معلومات المتاحة للجمهور العام من السوق المالية وإفصاحات الشركات في كل دولة على حدة، وتعتمد دقة الحسابات على مدى صحة هذه البيانات المتاحة للجمهور العام واتصالها.

لمعرفة تفاصيل أكثر عن التعويضات في دول مجلس الخليج وقطاعاته المختلفة عبر منصة Procapita Hub.

المصدر: قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافاءات (بروكابيتا)



# 03

## تجارب الموظفين

يعكس هذا القسم اتجاهات تجربة الموظف و تطويره المعتمدة من قبل الشركات في دولة الكويت.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافعات في مجموعة بروكابيتا، استطلاع بروكابيتا السنوي واستطلاع بروكابيتا للمواهب.

<https://pro-capita.com/>

تنويه: قد تتجاوز النسب المئوية 100% نظراً لإمكانية تطبيق عدة خيارات في الوقت نفسه. !

# أسباب خروج الموظفين ودوافع الاستقالة

تنشير البيانات الحديثة في دولة الكويت إلى أن التعويضات والتقدم الوظيفي يشكلان العاملين الرئيسيين لدوران الموظفين الطوعي. ورغم تراجع هجرة الكفاءات مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أنه لا يزال هناك نسبة تتجه للعمل في دول الجوار التي تشهد تطويراً ملحوظاً في سوق العمل، وعلى رأسها الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية.

وخلال هذا العام، فقد أفاد 60.8% من الموظفين بأن السعي إلى تعويضات ومزايا أعلى كان الدافع الرئيسي للمغادرة، بينما أشار 47.3% إلى محدودية فرص التطور الوظيفي. وتمثل هذه النسب ارتفاعاً عن العام السابق، ما يعكس تزايد أولوية الحوافز المالية في ظل التضخم وارتفاع المنافسة على المواهب، إلى جانب استمرار أهمية المسارات المهنية الواضحة.

بالإضافة إلى ذلك، يسلط التقرير الضوء على أهمية بيئة العمل كعامل مؤثر، ويوصي المؤسسات بتبني استراتيجية متكاملة تجمع بين أجور تنافسية، وفرص حقيقة للنمو والتقدم الوظيفي، وبيئة عمل إيجابية وداعمة، بما يسهم في تعزيز رضا الموظفين وإنجازاتهم واستدامة الأداء المؤسسي.

## أسباب خروج الموظفين والاستقالة في عام 2025



# الاندماج الوظيفي

إذا كان أداء الموظفين هو المعيار الأساسي للنجاح، فإن الاندماج الوظيفي هو الوقود الحقيقي لهذا النجاح.

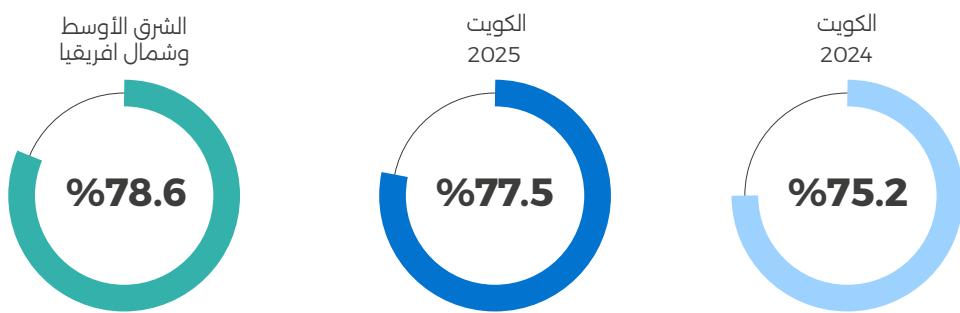
مع تزايدوعي المؤسسات، أصبح من الواضح أن تقديم تجربة إيجابية للموظفين لم يُعد خياراً، بل عنصراً أساسياً لتحقيق الازدهار المؤسسي.

فشعور الموظفين بالتقدير، والاندماج، والتمكين، والتشجيع على التطور والنمو يترجم بشكل مباشر إلى ارتفاع في الروح المعنوية، وزيادة في الإنتاجية، وتحسن في معدلات استبقاء المواهب، مما يخلق بدوره بيئة عمل مستقرة ومستدامة.

يُعد الاندماج الوظيفي أحد المحرّكات الرئيسيّة للأداء المؤسسي، مما دفع المؤسسات إلى التعامل مع تجربة الموظف كأولوية استراتيجية لتعزيز الإنتاجية والاستدامة. ويشمل ذلك تقدير الكفاءات، وتمكين الموظفين، ودعم التطور المهني بما ينعكس إيجابياً على الأداء العام ومعدلات الاستقرار الوظيفي.

وفي هذا السياق، ارتفع مؤشر الاندماج الوظيفي في دولة الكويت إلى 77.5% في عام 2025، ما يعكس تحسناً ملحوظاً في مستوى ارتباط القوى العاملة بالمؤسسات. ولضمان استدامة هذا التقدّم، تبني المؤسسات نهج من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتوفير فرص نمو واضحة، وبناء بيئة عمل داعمة تسهم في «الموظفون أولاً» تطوير قوى عاملة أكثر اندماجاً ومرنة.

## معدل اندماج الموظفين



## معدل صافي نقاط ترويج الموظفين في عام 2025

معدل صافي نقاط ترويج الموظفين (eNPS)

%21.5

الكويت

%25.7

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

اكتشف الأسباب الحقيقة وراء الدوران الوظيفي، وتعرف على الإستراتيجيات المناسبة لاستبقاء أفضل المواهب من خلال منصة [Procapita Hub](#)، وهي منصة شاملة تضع بين يديك كل ما يتعلّق بمقاييس الموارد البشرية لكل دولة وكل قطاع في مكان واحد.

# الاندماج الوظيفي

في عام 2025، تصدر قطاع الاستشارات في الكويت معدلات الاندماج الوظيفي بنسبة 81.7%，أعقبه قطاع الرعاية الصحية بنسبة 80.0%，ثم قطاع الأغذية والمشروبات بنسبة 79.8%，وقطاع العقارات بنسبة 79.7%.

وتشير هذه النسب المترتبة إلى الأداء المتميّز الذي حققه تلك القطاعات الرائدة في مجال دمج الموظفين، مما يعكس جديتها والتزامها في هذا الصدد.

## الاندماج الوظيفي في أبرز أربعة قطاعات في عام 2025

%81.7

الخدمات الاستشارية

%80.0

الرعاية الصحية

%79.8

الأغذية والمشروبات

%79.7

قطاع العقارات

ويتمثل القاسم المشترك بين الموظفين في القطاعات ذات معدلات الاندماج المرتفعة في شعورهم بأن وظائفهم تخدم أهدافاً أسمى، وأن لديهم فرصاً حقيقة للتطور والنمو، فضلاً عن ارتباطهم بالرسالة الأوسع لمؤسساتهم. وتنتهي القطاعات المختلفة طرقاً متباعدة لتعزيز الاندماج الوظيفي لديها. فعلى سبيل المثال، يوفر قطاع الاستشارات للموظفين مسارات مهنية واضحة تتطلب قدرات تحليلية متقدمة لحل المشكلات المعقدة، بينما يعمل قطاع الرعاية الصحية على بناء علاقات مؤثرة تركز على راحة المرضى. أما قطاع الأغذية والمشروبات، فيعتمد على التفاعل الديناميكي مع العملاء والعمل الجماعي. وتسهم هذه العناصر في تعزيز الشعور بقيمة الدور الوظيفي والدافع المهني، مما يضيف على بيئه العمل بعداً معنوياً أعمق.

تصميم رحلة الموظف حول الأهداف الشخصية وإمكانيات النمو والقيم المشتركة يعزز المشاركة  
ويدعم النجاح المؤسسي المستدام.



# التعاقب الوظيفي

لا يزال مستوى جاهزية خطط التعاقب الوظيفي في دولة الكويت منخفضاً خلال عام 2025، حيث أفادت 37.1% فقط من الشركات بتبني إطار واضحة وفعالة للتعاقب الوظيفي. ويلاحظ أن غالبية الشركات في السوق الكويتي تفتقر إلى آليات محددة لتعاقب القيادات، في حين لا تزال شركات أخرى في مراحل مبكرة من تطوير هذه الأطر. ويعكس ذلك حاجة ملحة إلى تبني خطط إحلال وظيفي أكثر تكاملاً لضمان استقرار الهيكل القيادي واستدامة القوى العاملة على الأمد الطويل.

## جاهزية خطط التعاقب الوظيفي في عام 2025



يوصى بأن تبادر الشركات في دولة الكويت إلى تبني خطط إحلال وتعاقب وظيفي أكثر تكاملاً، بما يضمن استقرار الهيكل القيادي واستدامة القوى العاملة على الأمد الطويل، ويسهم في بناء كفاءات وطنية مؤهلة لقيادة النمو المستقبلي.



# أبرز الرؤى حول نموذج مصفوفة التسع مربعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

مصفوفة التسع مربعات هي إطار لإدارة المواهب يقيم الموظفين وفق بعدين أساسين هما الأداء والإمكانات. تعود جذورها إلى مصفوفة جزال إلكترويك-ماكنزي، وانتشر استخدامها في الموارد البشرية بعد اعتمادها في شركة جزال إلكترويك، وتكون من تسع مربعات ناتجة عن ثلاثة مستويات لكل بعدين دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تعتمد مصفوفة التسع مربعات حجر الزاوية لاتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات في مجال استبقاء المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي ضمن اقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تشهد تطويراً متسارعاً.

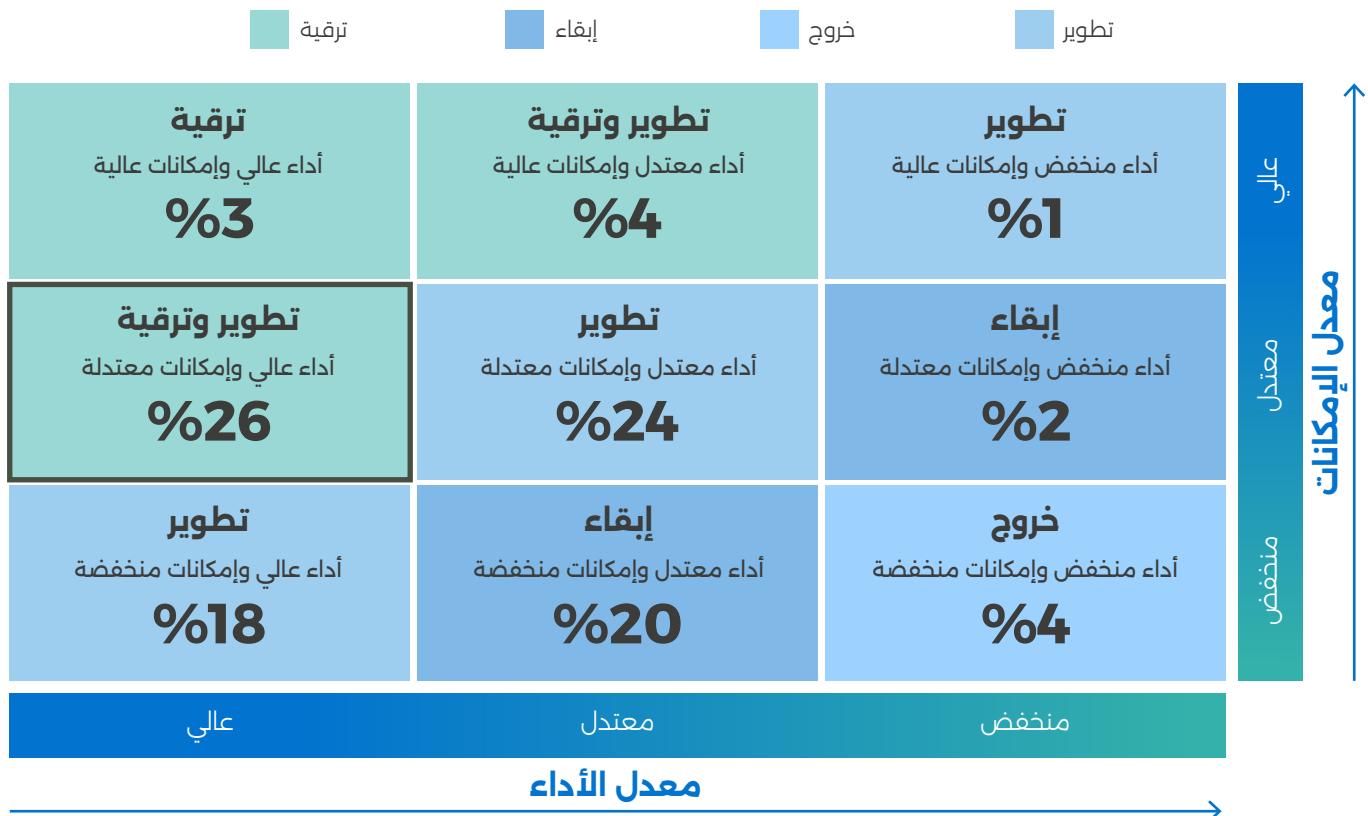
يُظهر التخطيط للتعاقب الوظيفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحديات فريدة من نوعها، خاصة عند تحديد وتطوير المرشحين المحتملين للتعاقب. وفي العديد من الشركات، تعتمد هذا العملية بشكل كبير على ملاحظات المدراء المباشرين. وعلى الرغم من أن هذا المدخل له قيمة، فإن الاعتماد عليه فقط يدخل قدرًا كبيرًا من الذاتية أو التحيز الشخصي، مما قد يؤثر في موضوعية وعدالة عملية الاختيار.

هنا تبرز القيمة الحقيقة لمنهجية مصفوفة التسع مربعات. من خلال تقييم الموظفين عبر بعدين: الأداء والإمكانات—تقديم مصفوفة التسع مربعات رؤية أكثر منهجمية وشموليّة. كما تدمج نقاط بيانات متعددة، تشمل ملاحظات من مختلف أصحاب المصلحة، إلى جانب تقييمات مثل الإمكانات القيادية، الاختبارات الإدراكية، أو اختبارات الشخصية. من خلال الاستفادة من هذا النهج، يمكن للشركات والمؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تقليل التحيز وتعزيز شفافية اتخاذ القرار، وضمان أن يكون التخطيط للتعاقب الوظيفي قائماً على البيانات وليس مجرد الانطباعات الشخصية.

في شركة زنيث، قمنا بدمج منهجمية مصفوفة التسع مربعات مع نتائج التقييم الشاملة لضمان نهج أكثر موضوعية واعتماداً على البيانات في التخطيط للتعاقب الوظيفي. يساهم هذا الدمج في تقليل الذاتية أو التحيز الشخصي من خلال الجمع بين مؤشرات الأداء والإمكانات وأدوات التقييم المعتمدة علمياً.

في العام الماضي، قمنا بإطلاق هذا الحل التالي في سوق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عبر منصتنا زنيث إليفيت (Zenithr Elevate) ومنذ ذلك الحين، استفادت مئات الشركات في المنطقة من قدرته على تبسيط تقييمات المواهب، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية، وبناء مسارات قيادية أقوى.

# تطبيق نموذج مصفوفة التسع مربعات



نسبة الموظفين من عينة الشركات في الشرق الأوسط خلال 2025  
عدد الشركات: 122، تغطي 9 قطاعات

على مدى الاثني عشر شهراً الماضية، كنا نقوم بتحليل البيانات التي جمعناها من عملائنا باستخدام مصفوفة التسع مربعات ضمن منصة زينث إليفيت (Zenithr Elevate). وقد وفر هذا التحليل رؤى قيمة حول توزيع المواهب، وإمكانات القيادة، واتجاهات تطوير الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومن خلال دراسة الأنماط عبر تقييمات الأداء والإمكانات، ونتائج التقييم، وأليات التغذية الراجعة، حددنا عدداً من النتائج الرئيسية التي تعكس الوضع الحالي لخطيط التعاقب الوظيفي واستعداد المواهب في المنطقة. فيما يلي بعض أبرز هذه الرؤى.

1. تُعد الدرجات مرتفعة نسبياً مقارنة بالمناطق الأخرى
2. تقع الغالبية العظمى من الموظفين ضمن فئة التطوير والترقية

في العديد من ثقافات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يُولى احترام السلطة والحفاظ على الانسجام أهمية كبيرة، مما قد يدفع المدراء إلى تجنب تقديم الملاحظات السلبية. وقد يقوموا أحياناً بمباغلة التقييمات لتفادي المحادثات الصعبة أو المساس بالعلاقات.

في مثل هذه الحالات بشكل رئيسي، نقترح تدريب المدراء على كيفية استخدام مصفوفة التسع مربعات بشكل موضوعي وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة البناءة والشفافة.



# 04

## المكافآت والمزايا

يستعرض هذا القسم أحدث الاتجاهات والممارسات في مجال المكافآت والزيادات والبدلات في سوق المواهب في دولة الكويت.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافئات في مجموعة بروكابيتا، استطلاع بروكابيتا السنوي واستطلاع بروكابيتا للمواهب.

<https://pro-capita.com/>

تنويه: قد تتجاوز النسبة المئوية 100% نظراً لإمكانية تطبيق عدة خيارات في الوقت نفسه. !

# أنواع التعويضات

وفقاً لاستبيان بروكابيتا للمواهب لعام 2025 ، أفادت 78% من المواهب في دولة الكويت بأن الراتب التنافسي يعد الدافع الرئيس لقبول عروض العمل، في حين أشار 22% فقط إلى شعورهم بالرضا عن مستويات الأجور التي يتلقونها حالياً، ما يبرز تحدياً واضحاً في جهود استبقاء المواهب. ويمكن تضييق هذه الفجوة من خلال اعتماد مقارنات شفافة للتعويضات على مستوى الوظائف والقطاعات وفق معدلات السوق، بما يسهم في خفض مستويات عدم الرضا وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

## أنواع التعويضات المحفزة للمواهب في عام 2025

ال الكويت دول مجلس التعاون الخليجي



## مفاوضات المواهب على الرواتب في عام 2025

ال الكويت دول مجلس التعاون الخليجي

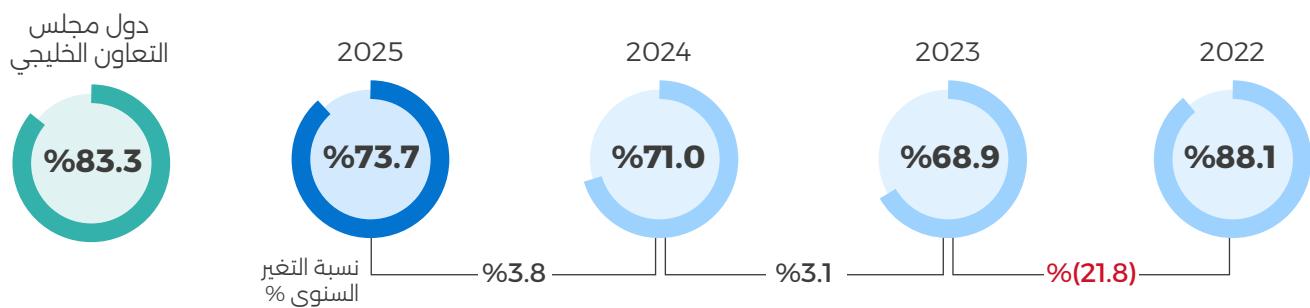


تتيح منصة Procapita Hub مقارنات التعويضات وتحليلات الموارد البشرية على مستوى الدول والقطاعات.

# الزيادات والمكافآت السنوية

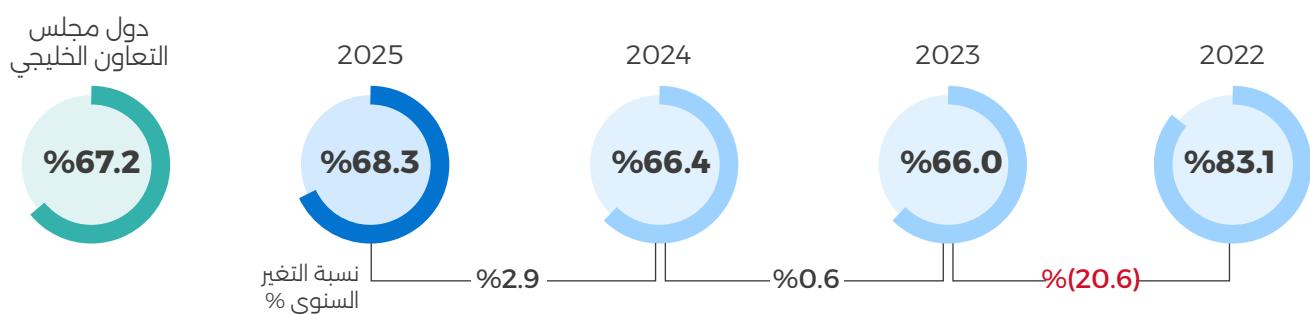
احتلت الشركات في دولة الكويت المرتبة الخامسة بين دول مجلس التعاون الخليجي من حيث زيادة رواتب الموظفين، حيث قامت 73.7% من الشركات في البلاد بمنح زيادات لموظفيها في عام 2025، مما يعكس تصاعد المنافسة بين أصحاب العمل على استقطاب واستبقاء المواهب عبر زيادة الأجور.

## الشركات التي قدمت الزيادات للموظفين في عام 2025



سجلت الشركات في دولة الكويت ارتفاعاً ملحوظاً في تقديم برامج المكافآت القائمة على الأداء من 66.4% في 2024 إلى 68.3% في 2025. ويشير هذا الارتفاع إلى تزايد أهمية المكافآت القائمة على الأداء كأداة فعالة لتحفيز القوى العاملة وتعزيز الاندماج الوظيفي.

## الشركات التي قدمت المكافآت للموظفين في عام 2025



## الشركات التي تعزم تقديم المكافآت للموظفين لعام 2026

تخطط 89.7% من الشركات العاملة في دولة الكويت لتوسيع برنامج المكافآت في عام 2026، أي ما يفوق متوسط التوقعات الخاصة بدول مجلس التعاون الخليجي 81.8%. وتعكس هذه النسبة اتجاهها عاماً بين أصحاب العمل نحو الاعتماد على "الأجور والمكافآت القائمة على الأداء" كوسيلة تنافسية لاستقطاب المواهب وتقدير إسهاماتها الوظيفية.

الكويت  
**%89.7**

دول مجلس التعاون الخليجي  
**%81.8**

للطلاع على رؤية الشركات في تشكيل برامج المكافآت والزيادات السنوية لعام 2025، يُرجى زيارة منصة Procapita Hub، التي تقدم رؤى حصرية لكل دولة وكل قطاع.

# المزايا غير النقدية

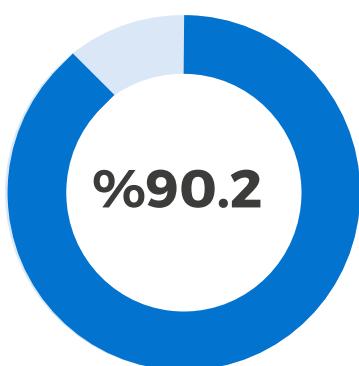
ارتفعت نسبة تقديم المزايا غير النقدية في شركات دولة الكويت من 89.8% في عام 2024 إلى 90.2% في عام 2025، ويشير هذا الارتفاع إلى زيادة تركيز الشركات على رفاهية الموظفين وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، باعتبارهما جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة وقدرتها التنافسية في سوق العمل. إلا أن هذه النسبة لا تزال دون المتوسط الخليجي، وأقل من المستويات المسجلة في كل من قطر والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية.

وتلعب استراتيجيات رفاهية الموظفين دوراً حاسماً في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي داخل الشركات.

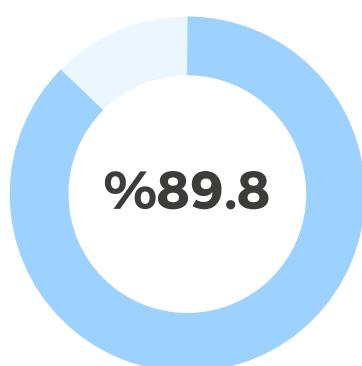


## الشركات التي قدمت مزايا غير نقدية في عام 2025

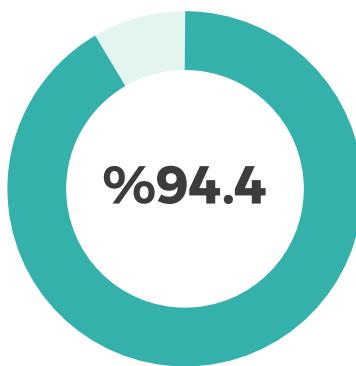
2025



2024



دول مجلس  
التعاون الخليجي



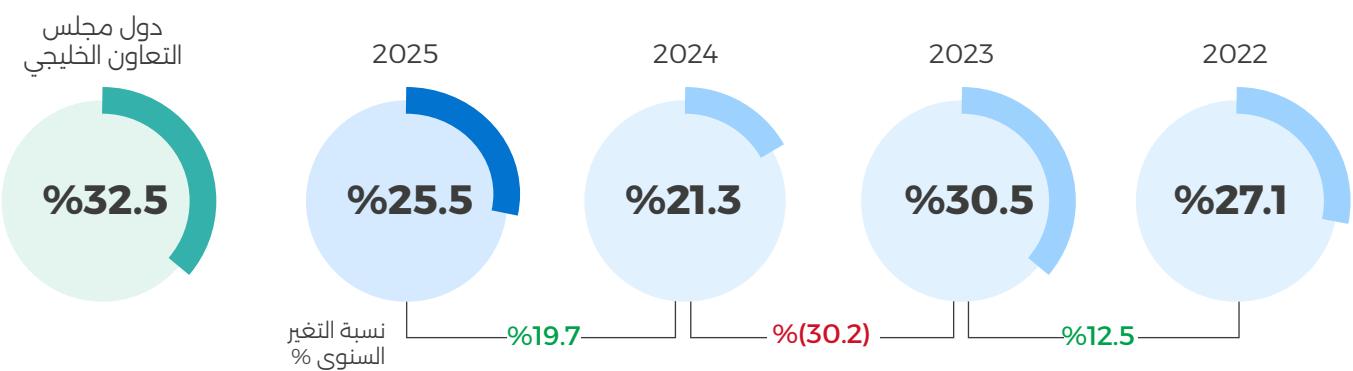
(أنواع المزايا غير النقدية التي تم تقديمها: التأمين الصحي، ساعات عمل مرنة، تأمين على الحياة، إجازات تتجاوز الحد الأدنى المنصوص عليه في قانون العمل).

# خطط الحوافز طويلة الأجل

سجلت الشركات في دولة الكويت ارتفاعاً في توفير خطط الحوافز طويلة الأجل، حيث زادت نسبة تقديمها من 21.3% في 2024 إلى 25.5% في عام 2025، وبذلك جاءت شركات دولة الكويت في المرتبة الرابعة بين دول مجلس التعاون الخليجي في هذا المجال، ما يشير إلى استمرار ترزيز الشركات بشكل أكبر على التعويضات قصيرة الأجل مقارنة بالحوافز طويلة الأجل.

خلال عام 2025، شكلت خيارات الأسهم النوع الأكثر شيوعاً لخطط الحوافز طويلة الأجل لدى الشركات العاملة بدولة الكويت. للمزيد من الرؤى والتفاصيل حول الدول والقطاعات، يرجى زيارة منصة [Procapita Hub](#)

## الشركات التي قدمت خطط حوافز طويلة الأجل في عام 2025



## الشركات التي تعزم تقديم خطط حوافز طويلة الأجل لعام 2026

الكويت  
35%

دول مجلس  
 التعاون الخليجي  
41.8%

من المتوقع أن ترتفع نسبة تطبيق خطط الحوافز طويلة الأجل في دولة الكويت إلى 35% بحلول عام 2026، لتقترب أكثر من دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية اللتين تشكلان النسبة الأعلى خليجياً في تطبيق أنظمة الحوافز طويلة الأجل.

للاطلاع على توجهات الشركات بشأن خطط الحوافز طويلة الأجل في 2026، يمكنك زيارة [Procapita Hub](#) وتحقيق فهم أعمق حول الدول والقطاعات المختلفة.



# 05

## مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية وال المؤسسية

يستعرض هذا القسم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية وال المؤسسية للسنة المالية 2024-25 في الشركات المدرجة داخل بورصة دولة الكويت.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا،  
بيانات المالية للشركات المدرجة داخل بورصة دولة الكويت.

<https://pro-capita.com/>

# مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يشير تعويض أعضاء مجلس الإدارة في المنطقة إلى المقابل المالي الذي يُمنح لأعضاء المجلس نظير خدماتهم. وقد يشمل هذا التعويض رسوم حضور الاجتماعات والمكافآت المرتبطة بالأداء. وتختلف ممارسات تعويض أعضاء مجلس الإدارة من دولة إلى أخرى ومن قطاع آخر، إلا أن هذه المكافآت تُعد عموماً مرتفعة. كما أن هيكلة هذه التعويضات ومعاييرها تتأثر في الغالب بالأطر التنظيمية المحلية والمعايير الصناعية السائدة.

سجلت دولة قطر أعلى مستوى لمعدل التعويضات كنسبة من إجمالي الأرباح بنسبة 2.05%. وتأتي دولة الكويت في المرتبة الثالثة خليجياً بمتوسط تعويضات يبلغ 0.57% من إجمالي الأرباح.

## إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون في السنة المالية 2024-25

الموقع الجغرافي	متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة	متوسط المكافآت لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة (USD 000)	متوسط مجموع المكافآت (USD 000)	متوسط صافي الربح (USD 000)	متوسط نسبة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة من صافي الربح أو الخسارة
متوسط دول مجلس التعاون الخليجي	9	293	2,584	1,585,343	%0.16
قطر #1	8	449	4,182	204,216	%2.05
البحرين #2	10	171	1,706	102,915	%1.66
الكويت #3	10	254	2,544	444,853	%0.57
عمان #4	7	112	811	186,195	%0.44
الإمارات العربية المتحدة #5	8	451	3,823	1,271,443	%0.30
المملكة العربية السعودية #6	9	271	2,440	7,302,435	%0.03

- تمثل الأرقام الواردة أعلاه صافي المكافآت المدفوعة لأعضاء مجالس الإدارة، وذلك بعد استبعاد أي نفقات أخرى مثل تكاليف الإقامة والسفر وما شابهها.
- تعكس جميع الأرقام متوسط أعلى 120 شركة مدرجة، بواقع أعلى 20 شركة في كل دولة.
- لا تشمل المكافآت رسوم حضور اجتماعات اللجان أو أي مزايا أخرى مقدمة للأعضاء.
- لا تتضمن المكافآت أي حواجز أو تعويضات أو مزايا يتم صرفها للإدارة التنفيذية.

للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: Surveys@pro-capita.com

المصدر: قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافئات (بروكابيتا)

# مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

سجلت مكافآت أعضاء مجلس الإدارة انخفاضاً بنسبة 20.5% في دولة الكويت خلال السنة المالية 2024-2025، وارتفاعاً بـ 8.9% في الشركات. ما يشير إلى ترکيز أكبر على الاستدامة وتعزيز الثقة المؤسسية.

## إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في الكويت السنة المالية 2024-2025

نسبة التغير السنوي %	متوسط دول مجلس التعاون الخليجي في سنة مالية 25-24	الكويت سنة مالية 25-24	الكويت سنة مالية 24-23	
—%	9	10	10	متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة
-18.1%	293	254	310	متوسط المكافآت لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة (USD 000)
+8.9%	1,585,343	444,853	408,200	متوسط صافي الربح (USD 000)
-20.5%	2,584	2,544	3,065	متوسط مجموع المكافآت لمجالس الإدارة (USD 000)

نقصان

زيادة

لا تغيير

\* اتخاذ قرارات مدروسة بشأن مكافآت مجلس الإدارة في شركتك، من خلال الاطلاع على رؤى متقدمة ومقارنات قيمة تشمل الدول والقطاعات المختلفة.

تشير الأرقام الموضحة أعلاه إلى صافي المكافآت المدفوعة للأعضاء، دون احتساب أي نفقات أخرى مثل الإقامة أو السفر.

- تمثل جميع الأرقام المذكورة أعلاه متوسط المكافآت لأفضل 20 شركة مدرجة في البورصة من حيث صافي الأرباح، وذلك وفقاً للبيانات المتاحة.
- لا تشمل المكافآت رسوم حضور اللجان أو أي نوع آخر من المزايا المقدمة.
- لا تشمل المكافآت الواردة أي نوع من التعويضات/المكافآت/المزايا الممنوحة للمديرين التنفيذيين.

للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: Surveys@pro-capita.com

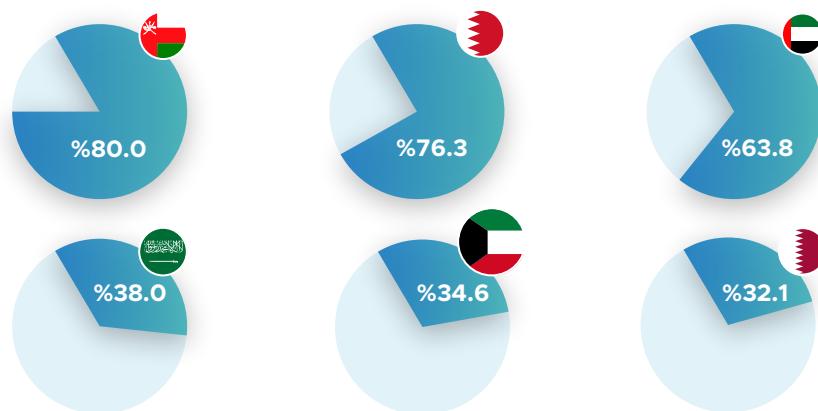
المصدر: قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافئات (بروكابيتا)

مجموعة بروكابيتا | تقرير اتجاهات وممارسات الموارد البشرية في دولة الكويت لعام 2025-2026

# ممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الكويت (ESG)

تحتل دولة الكويت المرتبة الخامسة بين دول مجلس التعاون الخليجي في مجال إعداد تقارير الاستدامة، حيث تقوم 34.6% من الشركات بالكشف عن أدائها البيئي والاجتماعي والمؤسسي. وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتعزيز الشفافية المؤسسية والتواافق بشكل أفضل مع المعايير العالمية للاستدامة.

## إعداد تقارير الاستدامة البيئية في السنة المالية 25-24



تنتصر ثلاثة قطاعات رئيسية جهود إعداد تقارير الاستدامة البيئية في دولة الكويت، لتقديم نموذجاً لمعايير الشفافية والنمو المسؤول يتماشى مع الأولويات الإقليمية والمعايير العالمية.

## أبرز القطاعات التي تفصح عن تقارير الاستدامة في السنة المالية 25-24

تعاونت شركة "STC - الكويت" مع مبادرة "تدوير" لإطلاق برنامج متكامل لإعادة تدوير النفايات الإلكترونية والتشغيلية. تقدم مثلاً واقعنا على كيفية تحويل مبادئ الاقتصاد الدائري إلى واقع ملموس من خلال إبقاء المخلفات الإلكترونية خارج مكبات النفايات وتقليل أثر عملياتها على البيئة.



استثمر بيت التمويل الكويتي نحو 364 مليون دولار في الصكوك الخضراء وغيرها من المنتجات المالية المستدامة، والتي تجمع بين مبادئ الخدمات المصرفية الإسلامية ومكافحة تغير المناخ.



يُبرز مبادرة "فكّ بالأختضر" التي أطلقتها شركة "ميزان القابضة" التزام القطاع بتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل النفايات. وتساعد هذه الممارسات على تحويل الاستدامة من إستراتيجية مؤسسية نظرية إلى ممارسات إنتاجية ملموسة تجمع بين تنمية الأعمال وحماية البيئة.



أما القطاعات الأقل نشاطاً في مجال إعداد تقارير الاستدامة البيئية في دولة الكويت، فيتصدرها قطاع الصناعات، يليه النفط والغاز والطاقة، ثم السياحة والضيافة، مما يُبرز فرصةً جوهريّةً لتحسين الشفافية والإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والمؤسسي ورفع ترتيب الكويت في مجال إعداد تقارير الاستدامة.

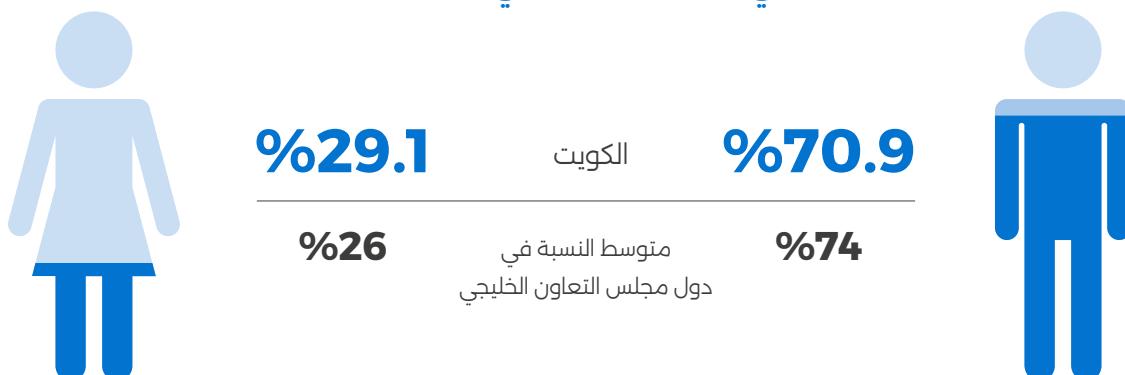
للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: Surveys@pro-capita.com

# مؤشرات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية

## المساواة بين الجنسين

تشكل الإناث 29.1% من إجمالي القوى العاملة في دولة الكويت، وهو ما جاء أعلى من متوسط دول مجلس التعاون الخليجي البالغ 26%. رغم ذلك، لا يزال الذكور يمثلون النسبة الأكبر 70.9% من القوى العاملة. لذلك، لم يُعد تضييق هذه الفجوة مجرد إجراء لتحقيق الشمول الاجتماعي فحسب، بل ضرورة استراتيجية لسد فجوات المواهب وتعزيز الأداء الاقتصادي.

نسبة الإناث في القوى العاملة في السنة المالية 25-24



## المساواة بين الجنسين في مجالس الإدارة

بلغت نسبة الإناث في مجالس الإدارة بدولة الكويت 5.5% في السنة المالية 25-24، مقارنةً بمتوسط دول مجلس التعاون الخليجي البالغ 7% في نفس الفترة. رغم ذلك، لا يزال الذكور يشغلون 94.5% من مقاعد مجالس الإدارة، مما يكشف عن فجوة واضحة بين الجنسين في مواقع القيادات التنفيذية، ويفسر الحاجة إلىبذل جهد أكبر لتمكين المرأة من الوصول إلى موقع صنع القرار.

نسبة الإناث في مجالس الإدارة في السنة المالية 25-24



للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: [Surveys@pro-capita.com](mailto:Surveys@pro-capita.com)

# مؤشرات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية

تُعد قطاعات الرعاية الصحية والتعليم والتكنولوجيا والإعلام من أعلى القطاعات توظيفاً للنساء في الكويت خلال عام 2025، مما يعكس تنامي الطلب على الكفاءات النسائية في القطاعات المعرفية والخدمية. وتسهم مشاركة المرأة في هذه القطاعات في سد فجوات القوى العاملة وتعزيز النمو الاقتصادي.



## تطوير الموظفين

بلغ متوسط ساعات التدريب لكل موظف في دولة الكويت 35 ساعة، وهو مستوى أدنى من متوسط دول مجلس التعاون الخليجي، مما يعكس الحاجة إلى زيادة الاستثمار في برامج التطوير المهني المنظمة، نظراً لدورها في تحسين القدرة التنافسية للموظفين وتعزيز الإمكانيات المؤسسية.

### متوسط ساعات التدريب المقدمة للموظفين في السنة المالية 25-24

متوسط النسبة في  
دول مجلس التعاون الخليجي



الكويت



للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: [Surveys@pro-capita.com](mailto:Surveys@pro-capita.com)



# 06

## مشهد ريادة الأعمال وبيئة ممارسة الأعمال

يهدف هذا القسم إلى إلقاء نظرة أكثـر عمـقاً عـلى مشهد رـيادة الـأعمال فـي الـكويـت.

### المصادـد:

مركز أبحاث بروكابيتا، استبيان بروكابيتا لرواد الأعمال.

<https://pro-capita.com/>

تنويه: قد تتجاوز النسب المئوية 100% نظرـاً لـإمكانية تطبيق عـدة خـيارات فـي الـوقـت نفسه. !

# نبذة عامة

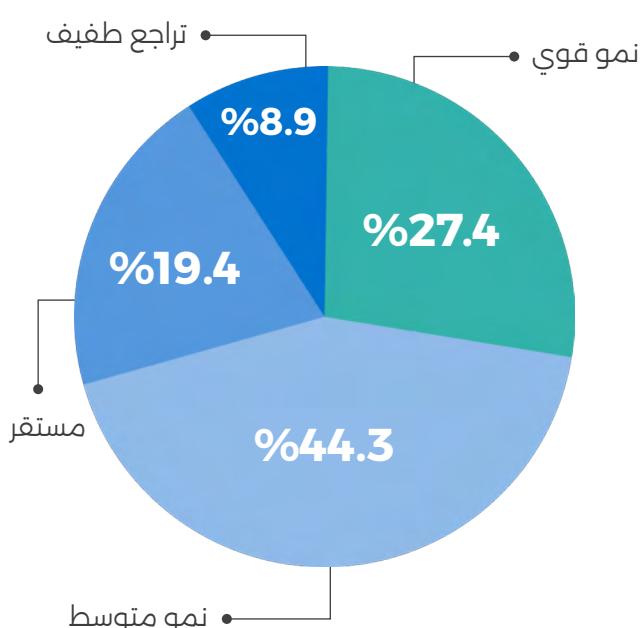
يعتمد هذا القسم على رؤى ومساهمات أكثر من 100 رائد ورائدة أعمال في دولة الكويت، بهدف تحليل المركبات الرئيسية للابتكار، وتقدير مستوى الدعم الحكومي، واستشراف آفاق تطوير بيئة الأعمال في البلاد. ومن خلال استعراض هذه الرؤى والتحديات، يقدم القسم تحليلًا معمقاً لمسار التحول الاقتصادي في دولة الكويت خلال عام 2025، مع إبراز مدى فاعلية الرؤى الاقتصادية الوطنية وقدرتها على التحول إلى ممارسات عملية داعمة لريادة الأعمال.

## أداء الأعمال والتوقعات المستقبلية

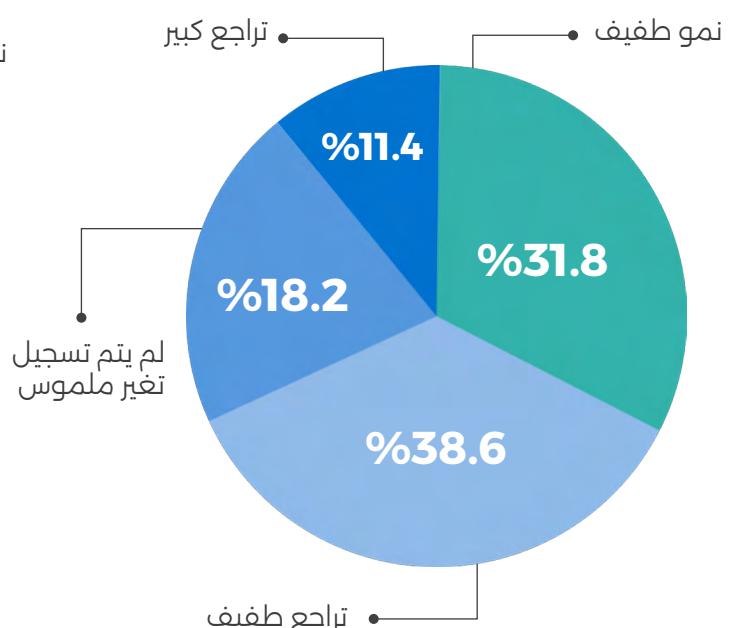
أفاد 38.6% من رواد الأعمال بتسجيل تراجع طفيف في أداء أعمالهم خلال عام 2025، مقابل 31.8% وأشاروا إلى تحقيق نمو في الأداء خلال الفترة نفسها.

وبالنظر إلى عام 2026، تبدو التوقعات أكثر تفاؤلاً، حيث تتوقع 44.3% من الشركات تحقيق نمو بمعدل متوسط، فيما تتوقع 27.4% نمواً قوياً مصحوباً بتوسيع ملحوظ في الأرباح.

توقعات أداء الأعمال لعام 2026



أداء الأعمال في عام 2025



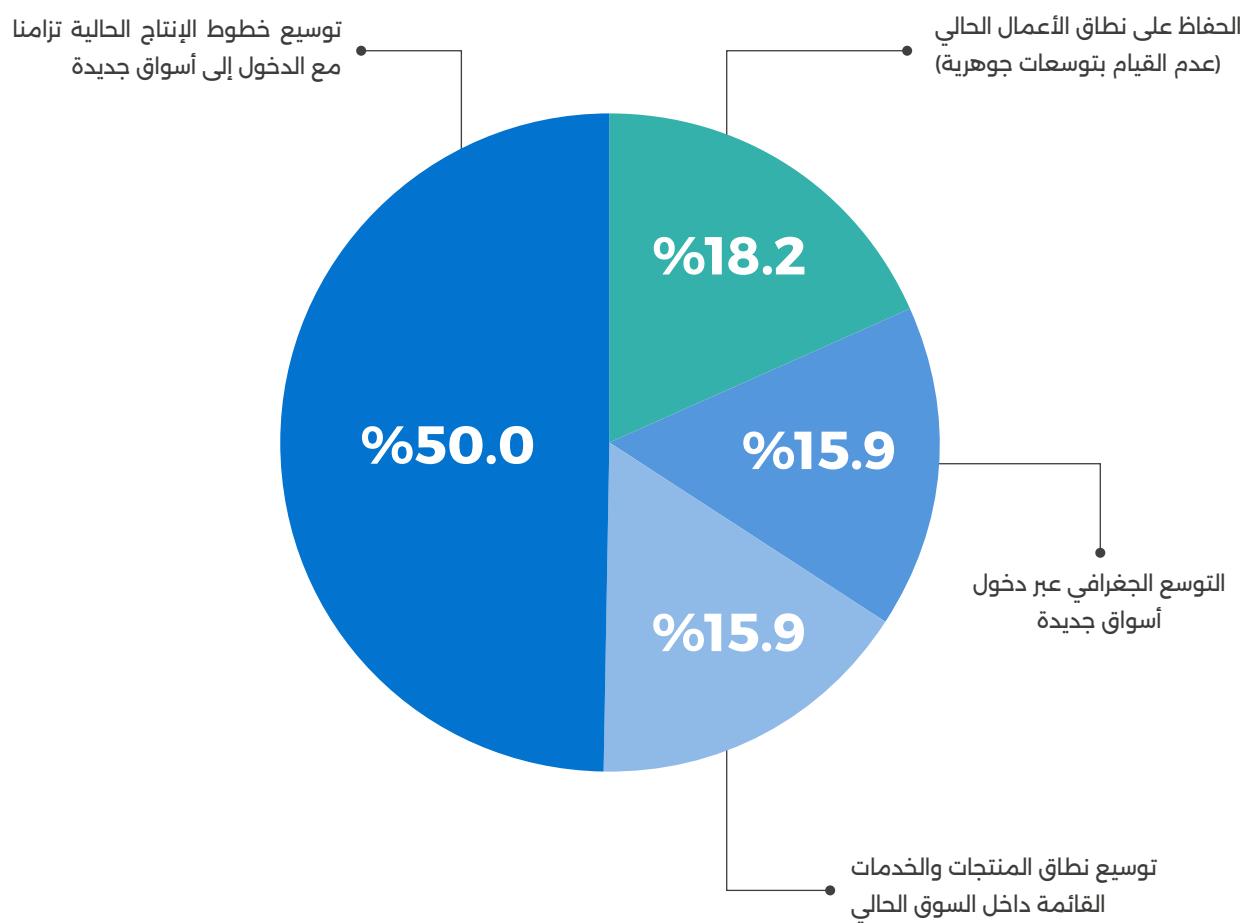
تصدر قطاع التجارة الإلكترونية قائمة القطاعات الأفضل أداءً في دولة الكويت من حيث نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال عام 2025، مستفيضاً من تسارع وتيرة التحول الرقمي وإطلاق إطار تنظيمية جديدة داعمة للأعمال. في المقابل، واجه قطاع الأغذية والمشروبات التقليدي صعوبات ملحوظة نتيجة ارتفاع تكاليف التشغيل، لا سيما الإيجارات التجارية المرتفعة، ونقص العمالة المرتبط بتطبيق نسب التوطين، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.



# أداء الأعمال والتوقعات المستقبلية

تستند التوقعات الإيجابية للنمو في عام 2026 إلى التوجهات التوسعية للشركات، حيث تخطط 50% من الشركات الصغيرة والمتوسطة لتنويع خطوط الإنتاج لديها والدخول إلى أسواق جديدة، مما يشير إلى بيئة أعمال أكثر تنافسية يصبح فيها النجاح حليفاً حصرياً لرواد الأعمال المبتكرين القادرين على توسيع قاعدة عملائهم الحالية واقتناص فرص الطلب الناشئة.

## خطط الأعمال لعام 2026



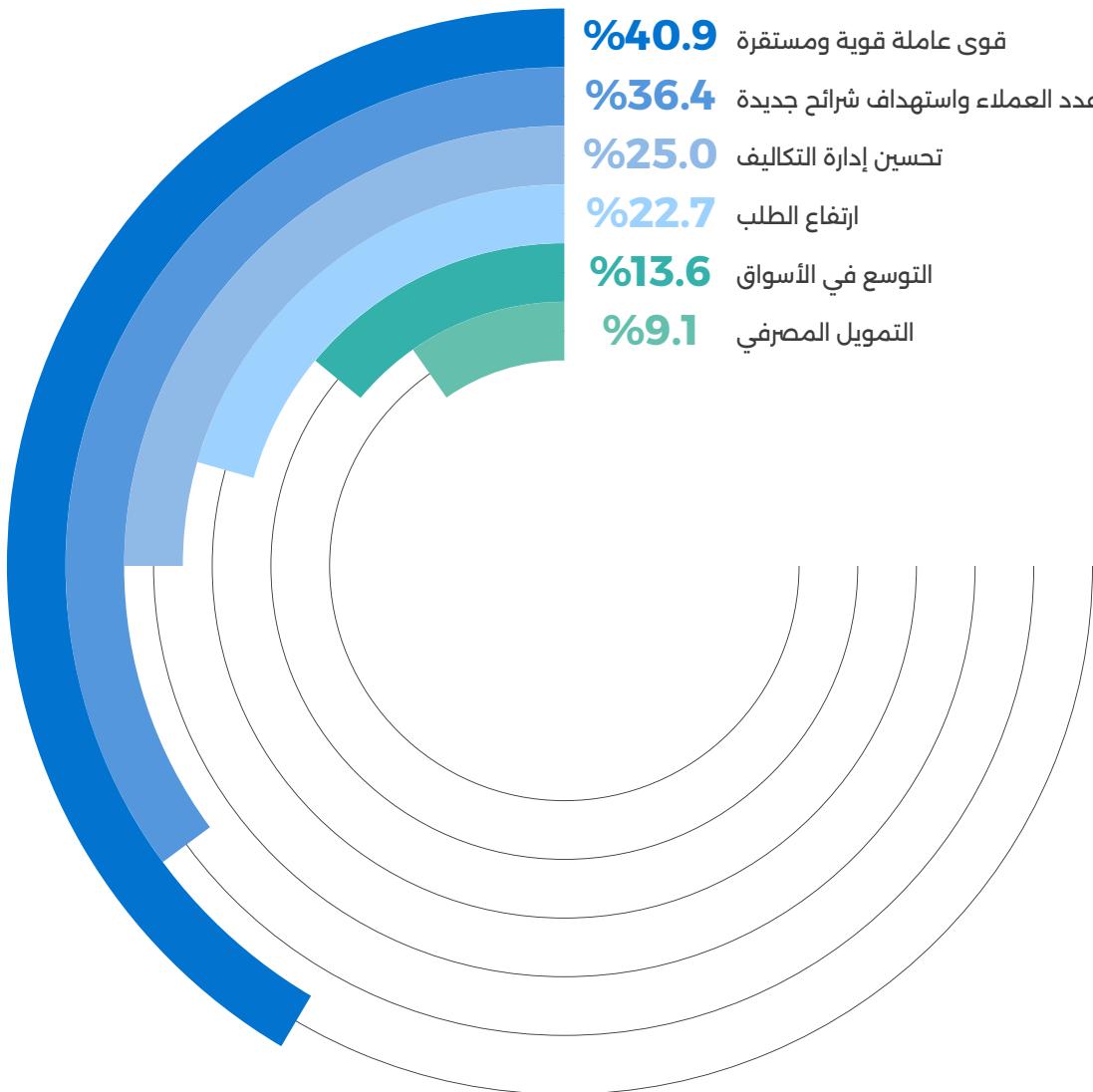
بالإضافة إلى خطط النمو التي كشفت عنها الشركات، قامت بورصة دولة الكويت في الرابع عشر من ديسمبر بتفعيل "سوق الشركات الناشئة" مع توفير قواعد مرنة للإدراج. وبهدف السوق الجديد إلى دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير قنوات التمويل وتعزيز ثقة المستثمرين.



# دواتع النجاح

يساعد فهم دواتع النجاح الرئيسية رواد الأعمال على تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتحسين إدارة المخاطر، وتخفيض الموارد بشكل أكثر كفاءة. وفي هذا السياق، يظل بناء قوى عاملة قوية ومستقرة العامل الأهم لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أشار 40.9% من رواد الأعمال إلى أنها تمثل الدافع الرئيسي للأداء، مما يعكس أهمية جذب واستبقاء الكفاءات ورفع الكفاءة التشغيلية.

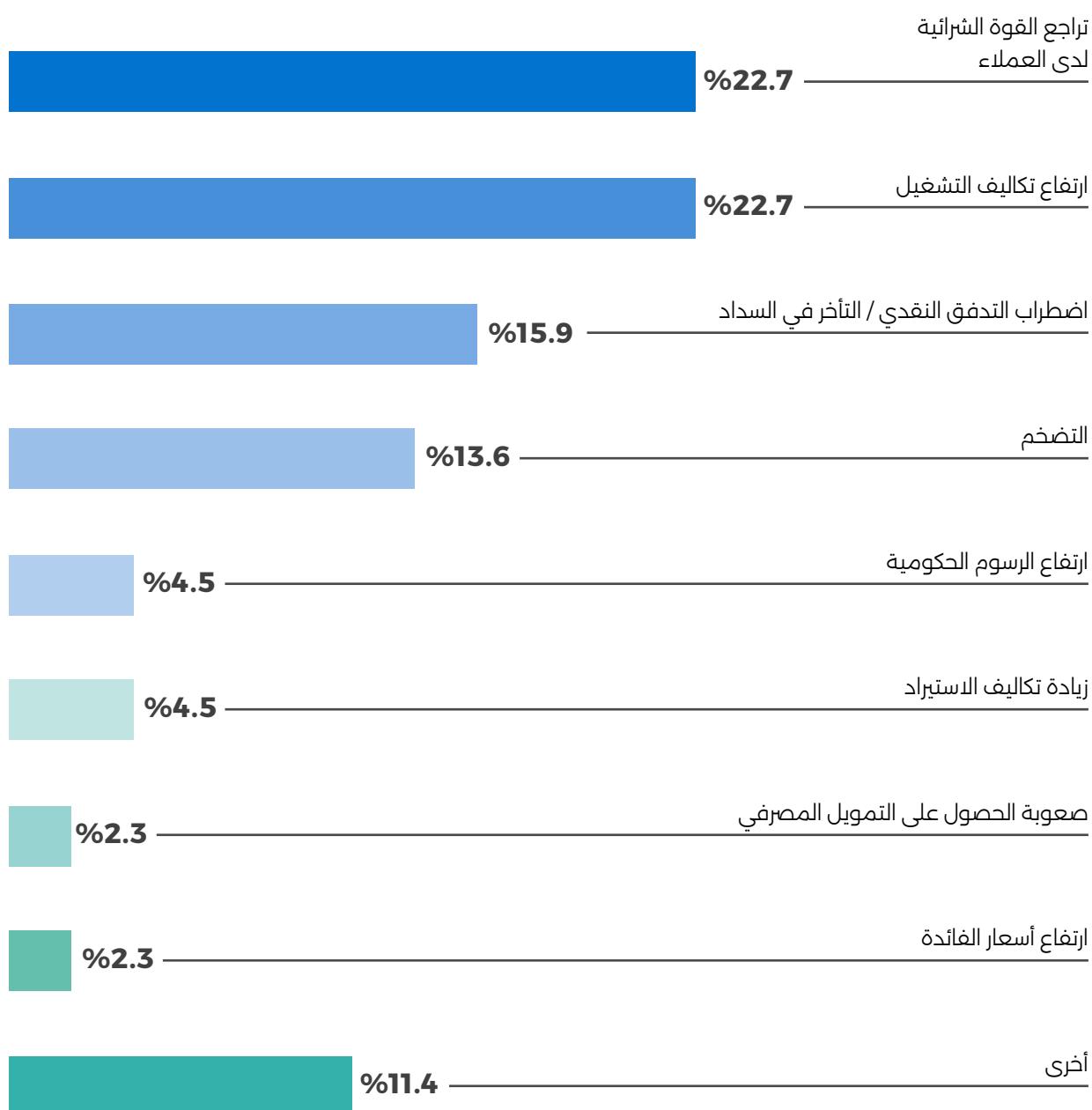
## دواتع نجاح الأعمال في عام 2025



# تحديات الأعمال

في المقابل، ترسم التحديات الحالية صورة أكثر تعقيداً، إذ يواجه رواد الأعمال بعض من الصعوبات الاقتصادية المتمثلة في تراجع القوة الشرائية للعملاء، وارتفاع تكاليف التشغيل، واضطراب التدفقات النقدية، وزيادة التضخم والرسوم الحكومية. وفي ظل هذه الضغوط، أصبحت العمالة الماهرة المستقرة أحد الأركان الاستراتيجية لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها على الصمود في مواجهة التحديات.

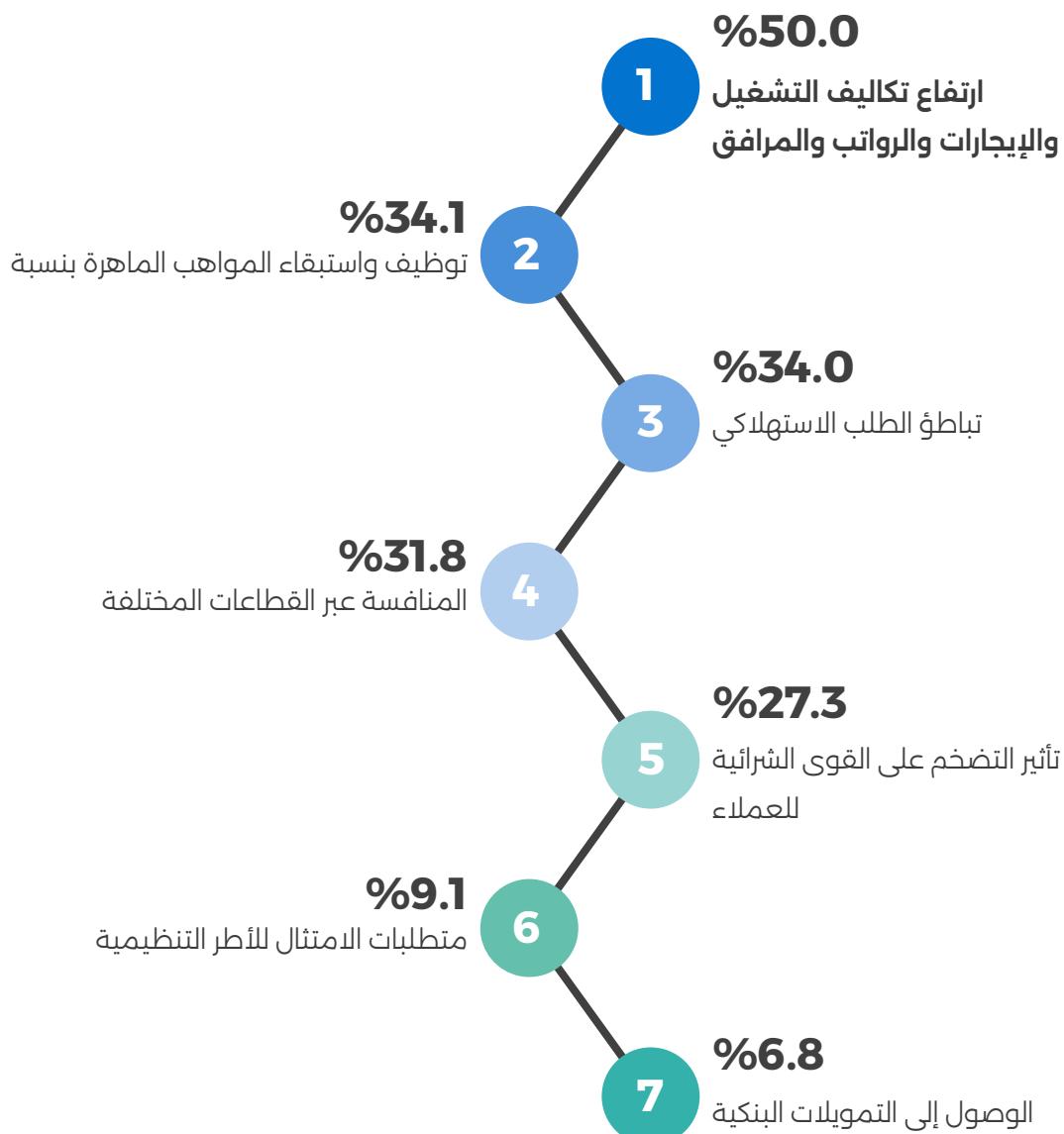
## تحديات الأعمال في عام 2025



# التحديات المستقبلية في 2026

يمثل ارتفاع تكاليف التشغيل التحدى الأبرز أمام رواد الأعمال في عام 2026، حيث أشار 50% من المشاركين إليه كمصدر رئيسي للقلق، تليه توظيف واستبقاء المواهب الماهرة بنسبة 34.1%. من المتوقع أن يتجه تركيز الأعمال في عام 2026 نحو تعزيز كفاءة إدارة الطلب وضبط التكاليف. وفي هذا الإطار، يُرجح أن تحقق الشركات القادرة على بناء قوى عاملة مستقرة وتوظيف الموارد بكفاءة أعلى مستويات الاستقرار التشغيلي، بما يدعم تحسين الأداء.

## تحديات الأعمال المتوقعة لعام 2026



في المناطق الأعلى نشاطاً، قد تشكل الإيجارات أكثر من 20% من إيرادات منافذ البيع لدى شركات الأغذية والمشروبات، مما يضغط على هامش الربحية. ولمواجهة هذا التحدى، يتجه رواد الأعمال إلى تبني نماذج تشغيل مرنة، من بينها المتاجر المؤقتة\*، التي تسهم في خفض تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة العملاء من خلال الاستفادة من المساحات التجارية المشتركة.



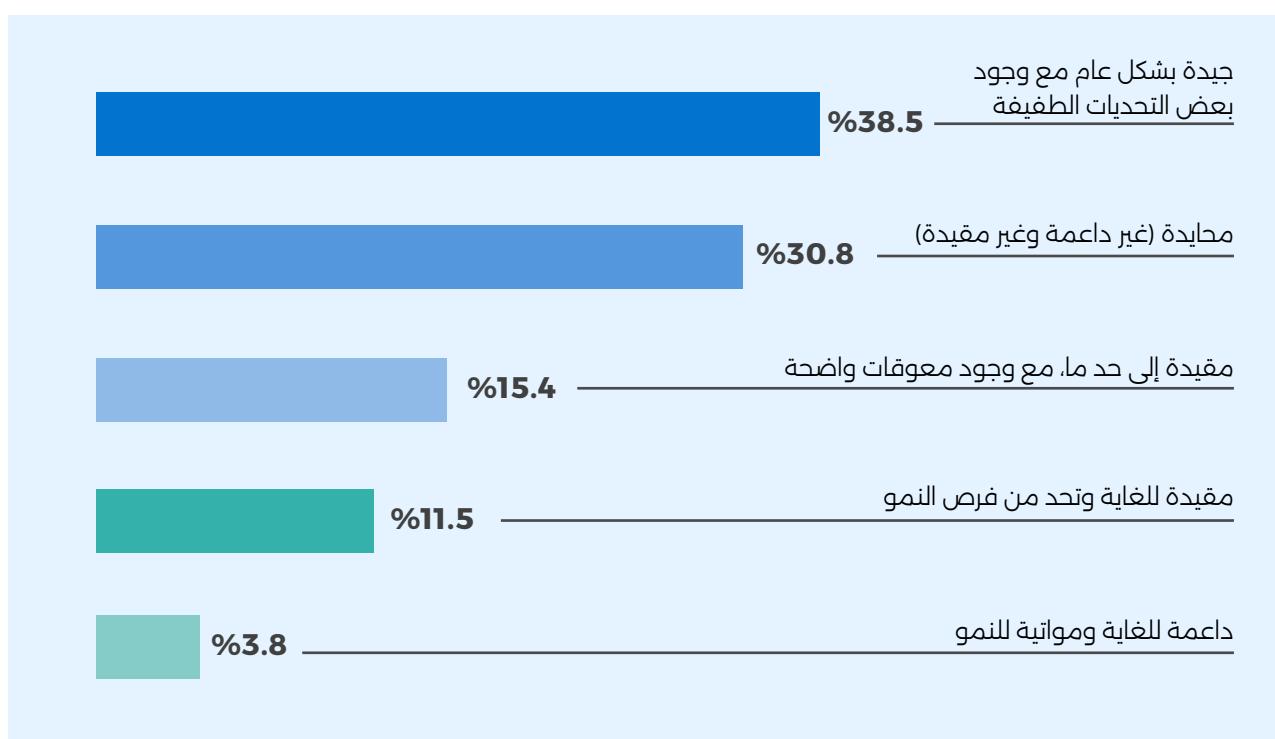
\* المتاجر المؤقتة هي اتجاه حديث يعتمد على إقامة متاجر وفعاليات مؤقتة تهدف إلى جذب العملاء عبر تقديم تجارب تسوق موسمية أو غير دائمة.

# بيئة الأعمال في دولة الكويت

يكشف تقييم بيئة الأعمال في دولة الكويت عن سوق يتميز بالاستقرار وفرص النمو. في حين وصف 38.5% من رواد الأعمال بيئه الأعمال الحالية بأنها "مواتية بشكل عام"، أعرب 30.8% منهم عن نظرة محايدة تجاه المناخ الاستثماري في البلاد.

ويعكس هذا الشعور الإيجابي مزيجاً من الاستقرار المالي، واللوائح التنظيمية الشفافة، والدعم الحكومي لنمو القطاع الخاص، مما يمنح رواد الأعمال أساساً قوياً للخطيط الاستراتيجي والابتكار.

## ثقة رواد الأعمال في بيئة الأعمال لعام 2025



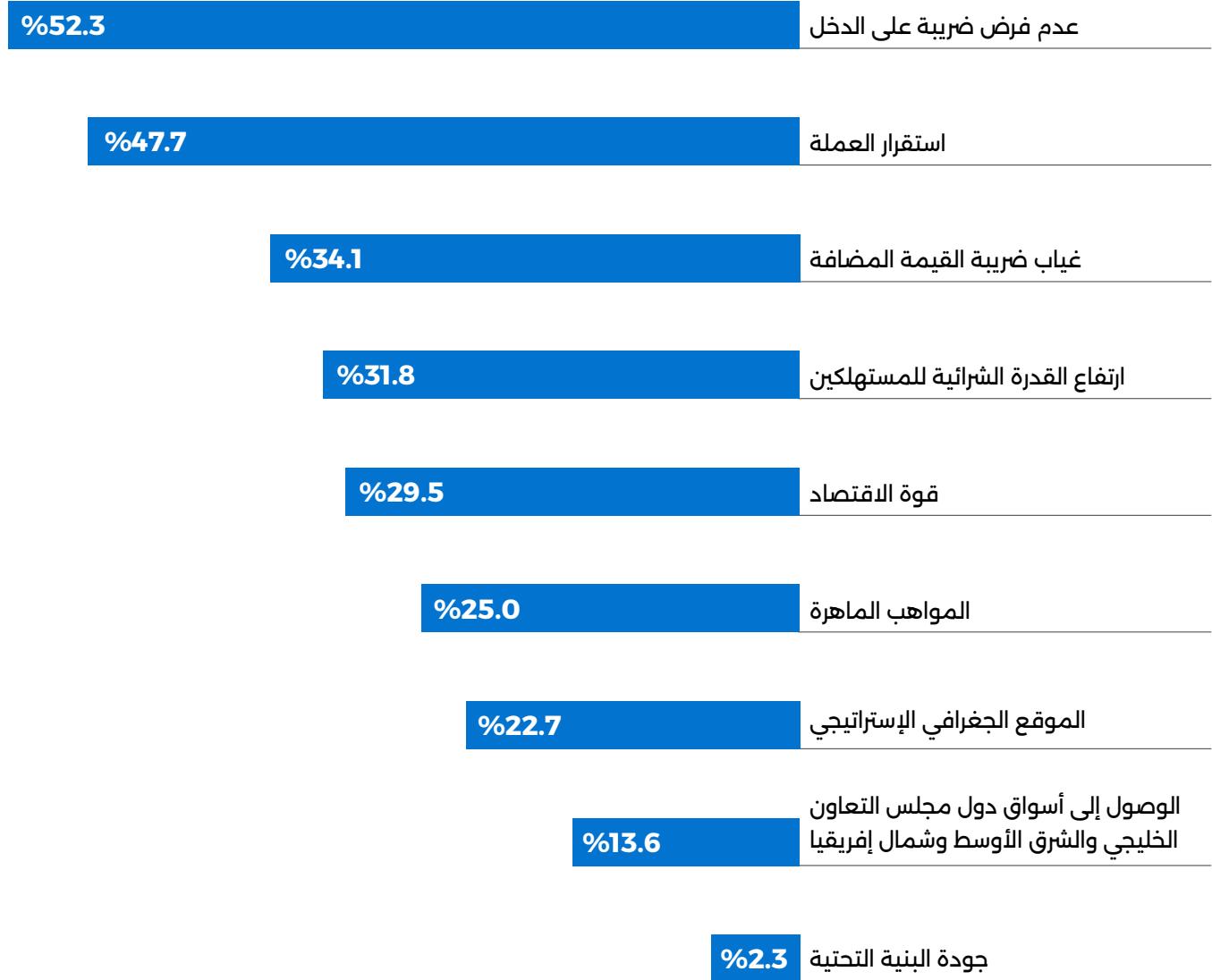
في عام 2025، قامت وزارة التجارة والصناعة بتيسير إجراءات ترخيص المطابخ الرقمية، مما يتيح للشركات العمل بتكاليف منخفضة دون الحاجة لمتاجر فعلية.



# عوامل جاذبية السوق الكويتي

يعزى انجذاب رواد الأعمال إلى السوق الكويتي إلى ما يوفره من مزايا مالية تنافسية، حيث أشار 52.3% من المشاركين إلى أن عدم فرض ضريبة على الدخل يعد عامل الجذب الرئيس، تلاه استقرار العملة المحلية بنسبة 47.7%， ثم غياب ضريبة القيمة المضافة بنسبة 34.1%. ولتعظيم الاستفادة من هذه المزايا، يوصى بأن يوازن رواد الأعمال بين المزايا المالية وتنمية القدرات المحلية، بما يدعم التحول من نموذج أعمال قائم على خفض التكلفة إلى نموذج يرتكز على خلق قيمة مستدامة.

## أسباب جاذبية السوق الكويتي في عام 2025



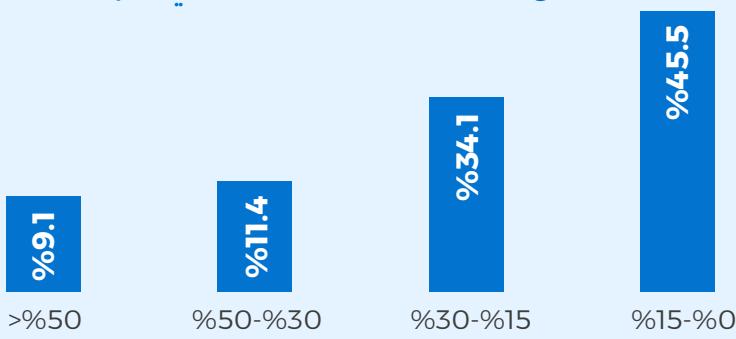
# الخدمات الحكومية والإصلاحات

أعرب غالبية رواد الأعمال عن تقديرهم لجهود التحول الرقمي الحكومي، حيث أشار 56.9% منهم إلى "رضاهم" عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.

## مستوى رضا رواد الأعمال عن الخدمات الحكومية الرقمية في عام 2025



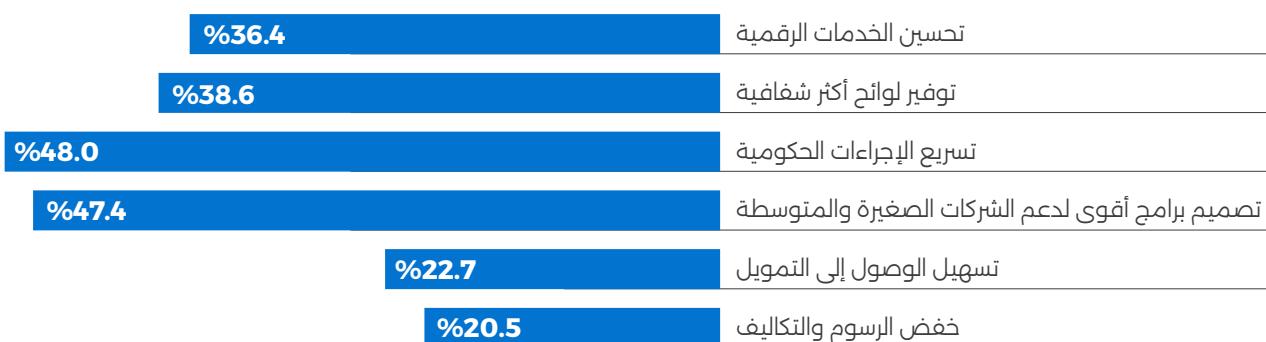
### الوقت الذي يستغرقه رواد الأعمال في التعامل مع الخدمات الحكومية شهرياً في عام 2025



لا تزال الأعباء الإجرائية تشكل تحدياً رئيسياً أمام رواد الأعمال، حيث أفاد غالبية أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بأن المتطلبات الحكومية تستحوذ على أكثر من 15% من وقت العمل شهرياً، ما يعكس سلباً على مستويات الإنتاجية. ويعود تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز تكامل الخدمات شرطاً أساسياً لرفع الكفاءة وتهيئة بيئة أكثر دعماً لنمو الأعمال.

كشف نتائج استبيان بروكابيتا عن أن معظم الإصلاحات المطلوبة تركز بشكل أساسي على التحسينات النظمية أكثر من الدعم المالي المباشر، حيث طالب نحو 48% من رواد الأعمال بتسريع الإجراءات الحكومية، بينما أعرب 47.4% عن رغبتهم في تقديم برامج أقوى لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودعا 38.6% إلى توفير لوائح أكثر شفافية. ويساعد فهم هذه الأولويات صناع السياسات على تنفيذ إصلاحات مستنيرة ومدروسة تحول الخدمات الحكومية إلى محركات حقيقية للتقدم والابتكار.

## أهم الإصلاحات الحكومية المتوقعة لعام 2026



# المراجع

يتضمن التقرير بيانات من عام 2020 الى عام 2025، حيث صمم لمساعدة صناع القرار في تحديد التوجهات والتحديات والفرض، وقد تمت مراجعة البيانات المعروضة في هذا التقرير مع المقارنات المعيارية العالمية لضمان الدقة ومدى الارتباط، كما تم توظيف الأساليب الإحصائية في تحليل التوجهات.

- Abdel Samad, W., Pagaria, G., Stechel, C., PwC, Jamiol, A., & Khandelwal, A. (n.d.). The high-growth opportunity for business process outsourcing in the Middle East. In Strategy& [Report].
- Cameron. (2025, May 10). The Gulf States' carbon capture and storage ambitions. Gulf International Forum.
- Clinton, J., & Campbell, M. (n.d.). Carbon capture and storage challenges and potential in the Gulf Cooperation Council. A&O Shearman.
- GulfTalent. (2024). Remote work in the Gulf.
- Hamouda, S. (2025, August 26). Time-to-Hire in Saudi Arabia: Benchmarks & Proven Solutions. Evalufy AI-Powered Talent Assessment for Smarter and Faster Hiring in MENA.
- Hasbani, M., & Lhermitte, M. (2025b, October 17). <a>How FDI is reinforcing the strategic significance of the GCC. <span class="url"><a href="https://www.herbain.com/reports/gcc-board-gender-index-report-2025-women-hold-6-8-of-gcc-board-seats-aurora50">How FDI is reinforcing the strategic significance of the GCC. </a></span>
- HAYS GCC. (2025). HAYS GCC Salary Guide 2025.
- Hiring speed in 2025: How long it really takes to fill a role. (2025, May 16). Recruitment, Hiring and Job Board Blog.
- Locke, S. (2025, April 29). The GCC Board Gender Index Report 2025: Women hold 6.8% of GCC board seats - Aurora50.
- Mathews, A. S. (2024, May 24). Remote Work Statistics in GCC: Insights & Trends. Rcademy.
- N. H. (2025, September 26). \$32B Green Energy Investments in UAE & Saudi Arabia: Projects, Opportunities & Guide 2025. CARE - Climate Action & Renewables Expo.
- Research, S. D. C. M. (2025, August 20). BPO Services market size will expand at a compound annual growth rate (CAGR) of 9.3% from 2024 to 2031. Cognitive Market Research.
- Resume.io. (2025b, May 2). The most competitive job markets in the world.
- Rivermate: global HR and Employer of Record platform. (n.d.-a). Rivermate.
- Rivermate: global HR and Employer of Record platform. (n.d.-b). Rivermate.
- Rivermate: global HR and Employer of Record platform. (n.d.-d). Rivermate.
- Rivermate: global HR and Employer of Record platform. (n.d.-e). Rivermate.
- SmartRecruiters, Inc., & Eubanks, B. (2025). Recruiting Benchmarks 2025.
- Statista. (n.d.). Business Process Outsourcing - GCC | Market Forecast.
- United Nations Development Programme (UNDP), Salingan, G., Lallmahomood, M., Yazici, A., Mohammady, S., Garchi, C., Karabulut, E., Ahmad Tajuddin, M. R. B., Ibrahim, A.-J., Prasetyo, S., Sato, Y., UNDP Istanbul International Center for Private Sector Development, UNDP Kuwait Country Office, & Kuwait Finance House (KFH). (2024). THE POTENTIAL GROWTH AND FUTURE TRENDS OF GREEN SUKUK AS a TOOL FOR SUSTAINABLE FINANCING.



Disclaimer: This report is intended for informational purposes only. While every effort has been made to ensure the accuracy of the data, the authors and contributors accept no liability for any errors or omissions. The strategic recommendations provided should be adapted to the specific context of each organization.

## هل تبحث عن رؤى متعمقة ومخصصة أكثر تتناسب احتياجات عملك؟



### احصل على تقارير مفصلة مع منصة بروكابيتا هب

حّول التقارير التقليدية إلى رؤى تحليلية عميقة تتماشي مع متطلباتك، مما يعزز استراتيجيات الموارد البشرية لديك ويبقيك متقدماً على المنافسة.

### ماذا تقدم منصة بروكابيتا هب لك؟

رؤى متخصصة لكل دولة : احصل على فهم أعمق للمبادرات الوطنية،  
ومعايير الرواتب، واتجاهات سوق العمل المتغيرة عبر المناطق  
الرئيسية التي تستهدفها.

1

تحليلات مخصصة للقطاعات الصناعية : استكشف البيانات المتعلقة  
بأنماط التوظيف، وتنقل المواهب والطلب علىقوى العاملة في  
مختلف القطاعات الحيوية.

2

اكتشف المزيد على منصة بروكابيتا هب



## معلومات التواصل

### الكويت

شرق، شارع احمد الجابر، برج أرزان، طابق ٨  
هاتف : (٩٦٥+) ٢٢٣١٠٢٢٢



### دبي

الحي الجنوبي، شارع نخلة الجميرا،  
المكاتب التجاريه، طابق ا



### الرياض

منطقه الملقي، شارع انس بن مالك،  
مجمع الاعمال، طابق ا، مكتب رقم ١٠٥  
هاتف: (٩٦٦+) ١٢٢٥٠١٧٨



### مصر

٢٥ مبني صقر قريش،  
مدينة نصر، القاهرة



### عمان

مجمع الحجر الأبيض، شارع مكه،  
مبني رقم ١٦٤، طابق ٢  
هاتف: (٩٦٢+) ٦٥٣٣٨٧٧



[www.pro-capita.com](http://www.pro-capita.com)



Procapita Group



[info@pro-capita.com](mailto:info@pro-capita.com)