

# اتجاهات وممارسات الموارد البشرية

في دول مجلس التعاون الخليجي  
التقرير السنوي 2025-2026

الإصدار العام



# كلمة الرئيس التنفيذي



محمد أبو الرب

الرئيس التنفيذي - مجموعة بروكابيتا

مؤسس - زينث

شركاؤنا الكرام،

مع نهاية عام مليء بالإنجازات والتطور، يسعدنا أن نعبر عن اعتزازنا بثقتكم وشراكتكم المستمرة. في مجموعة بروكابيتا، يتمحور تركيزنا حول هدف واضح وهو الارتقاء بإدارة الموارد البشرية في المنطقة، وتعزيز قدرات الموهاب، وتمكين الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤى دقيقة ومؤثرة.

فمن خلال شراكتنا مع شركة زينث (Zenithr)، التي تقدم منصات وحلول متخصصة في الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وبشراكتنا المستدامه مع توماس إنترناشونال (Thomas International). أحد أبرز الأسماء العالمية في تقييم الموهاب، عملنا على توفير حلول مستقبلية تعزز تطوير الكفاءات وترفع جاهزية القوى العاملة في سوق سريع التغيير.

ويسعدنا أن نقدم لكم النسخة السادسة من تقرير اتجاهات وممارسات الموارد البشرية في دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2025-2026، الذي يبني على رؤى ومساهمات أكثر من 3,000 مؤسسة وموظف في مختلف أنحاء المنطقة. يسلط التقرير الضوء على محاور أساسية تشكل مستقبل بيئه العمل، منها تنقل الموهاب، وتجربة الموظف، والمكافآت والجوائز المالية للموارد البشرية ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ومبادرات التنوع.

ولأن التزامنا بالتميز البحثي يشكل جزءاً أساسياً في هوية مجتمعتنا، يواصل مركزنا البحثي، مدعوماً بقواعد بيانات متقدمة واستطلاعات شاملة ورؤى معمقة للسوق، أداء دوره كمرجع موثوق يدعم المؤسسات في استثمار الفرص ومواجهة التحديات في مختلف أسواق المنطقة. وعلى مدار السنوات، واصلنا التزامنا بتقديم توصيات عملية تنسجم مع تطورات السوق، تستند إلى رؤى استراتيجية تمكّن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق نمو مستدام. ومن خلال منهجيات بحثية دقيقة وفهم عميق لديناميكيات المنطقة، نعمل على تطوير حلول عملية قابلة للتطبيق تلبي الاحتياجات المتغيرة للأعمال والموهاب في منطقة الشرق الأوسط.

وبإسم مجموعة بروكابيتا، نشكركم على استمرار الشراكة والثقة. ونواصل الإسهام في رسم مستقبل الموارد البشرية في الشرق الأوسط، وتمكين الكفاءات، ودعم نجاح الشركات.

# منهجية الدراسة

## طبيعة الشركات

2

الشركات  
غير مدرجة  
%59.5



الشركات  
المدرجة  
%40.5

## منهجية البحث

1

قام مركز الأبحاث في بروكابينا بجمع وتحليل البيانات من خلال منهجية منظمة قائمة على أسس علمية، بما يضمن توافق جميع نقاط البيانات وموثوقيتها.

## التحقق والمقارنة المرجعية

4

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

## التحليل الزمني

3

يشمل التقرير اتجاهات البيانات خلال الفترة من عام 2020 إلى عام 2025، مما يوفر رؤية شاملة لتطور السوق ويسمح بتحديد التحولات طويلة الأمد في ممارسات الموارد البشرية.

## القطاعات المشمولة

التأمين



التعليم



الخدمات  
المالية



العقارات



التجزئة والسلع  
الاستهلاكية



التصنيع



الأغذية  
والمشروبات



الإنشاءات



الاستشارات



الرعاية  
الصحية



الاتصالات  
والเทคโนโลยيا



السياحة  
والضيافة



النفط والغاز  
والطاقة



# قائمة المحتويات

01	توجهات المواهب والكفاءات	01
15	المؤشرات المالية للموارد البشرية	02
17	تجارب الموظفين	03
24	المكافآت والمزايا	04
30	مكافآت أعضاء مجلس الإدارة	05
33	ممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية	06



# 01

## توجهات المواهب والكفاءات

يعكس هذا القسم اتجاهات التوظيف وتحطيم القوى العاملة المعتمدة من قبل الشركات في سوق دول مجلس التعاون الخليجي.

### 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 النسبة المئوية 100% نظرًا لإمكانية تطبيق عدة خيارات في الوقت نفسه.

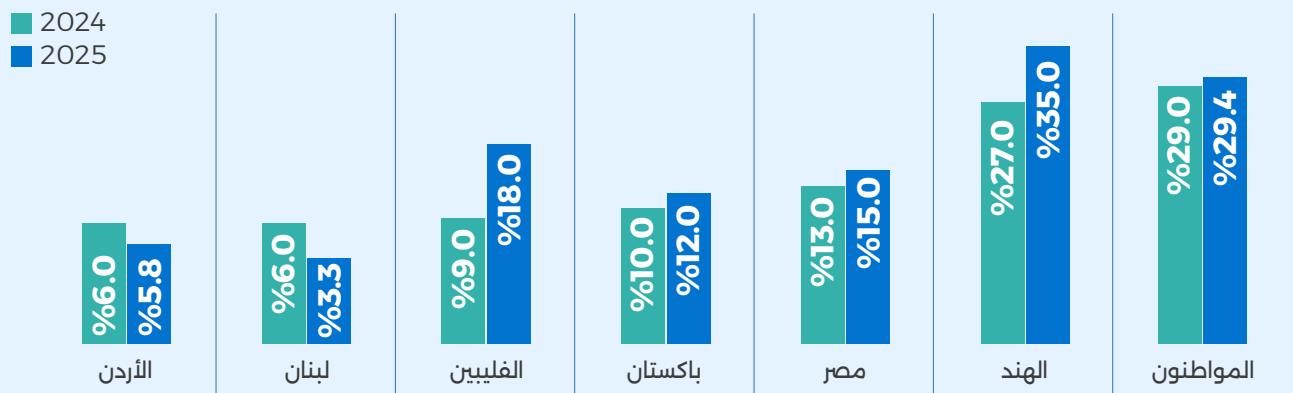
# التحليل الديموغرافي

## رؤية جوهيرية

تواصل الحكومات في دول مجلس التعاون تعزيز جهود توطين القوى العاملة من خلال مبادرات مختلفة مثل "تنمية" في دولة الإمارات و"تمكّن" في الكويت و"نطاقات" في المملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى دمج المواهب الوطنية بشكل أعمق في القطاع الخاص وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية الوافدة.

شكلت الجالية الهندية النسبة الأكبر من الباحثين عن عمل في دول مجلس التعاون الخليجي خلال 2025 بنسبة 35% وحل المواطنون في المرتبة الثانية متلقيين بسياسات التوطين المستمرة والمتوافقة مع رؤى دول مجلس التعاون الخليجي 2030. كما تضاعفت نسبة الباحثين عن عمل من الفلبين، إذ ارتفعت من 9% في عام 2024 إلى 18% في عام 2025 بسبب المشاريع الاقتصادية الإقليمية وتحسين أوضاعهم المهنية نتيجة تعديل أنظمة العمل وارتفاع الأجور.

## توزيع الباحثون عن العمل حسب الجنسية في عام 2025



## توزيع الباحثون عن عمل حسب النوع في عام 2025



يعكس ببطء النمو في عدد الإناث من الباحثات عن عمل الحاجة إلى مبادرات أقوى في مجالات التنوع والمساواة والشمول لتعزيز توازن القوى العاملة وتحقيق رؤى دول مجلس التعاون بعيدة الأمد.

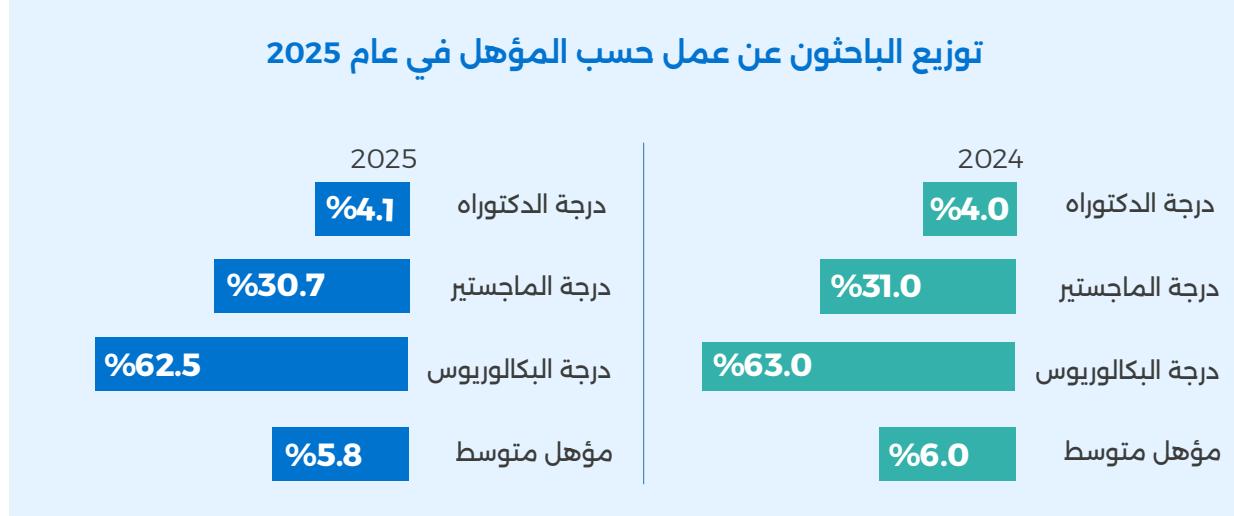
تصدر الإمارات العربية المتحدة مشاركة الإناث في فئة الباحثين عن عمل بما يتماشى مع سياسات العمل التي تقوم الدولة بتطويرها، فيما تسجل السعودية أعلى مستويات المشاركة، مما يشير إلى الحاجة لمبادرات أكثر استهدافاً لتعزيز التنوع بين الجنسين.



# التحليل الديموغرافي

يشير تراجع أعداد الباحثين عن عمل من الحاصلين على درجة البكالوريوس والماجستير والمؤهلات المتوسطة إلى جانب تزايد الطلب على الحاصلين على شهادات الدكتوراه إلى انتقال دول مجلس التعاون الخليجي نحو تخصصات متقدمة وخبرات عملية تدعم أهدافها في بناء اقتصاد قائم على المعرفة.

## توزيع الباحثون عن عمل حسب المؤهل في عام 2025

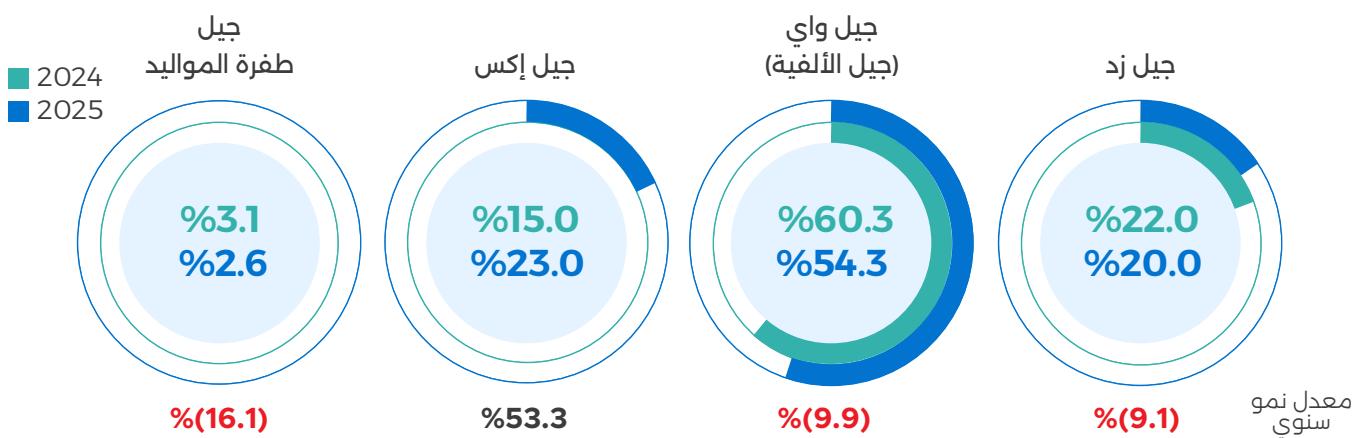


يساعد توفير فرص حقيقة للنمو الوظيفي على استقطاب واستبقاء المواهب المتخصصة من الباحثين عن العمل.



سجل الباحثون عن عمل من **جيل الألفية** انخفاضاً بنسبة 9.9% خلال العام الأخير، في حين حقق **جيل إكس** زيادة بنسبة 53.3% في 2025 مقارنة بعام 2024، مما يبرز ارتفاع مشاركة المهنيين ذوي الخبرة ويعكس تنامي الانتقالات والتحركات المهنية في منتصف المسار المهني إلى جانب تزايد جاذبية دول مجلس التعاون للمواهب المتخصصة.

## توزيع الباحثون عن عمل حسب الجيل في عام 2025



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

وأصلت القطاعات الاستراتيجية خلال عام 2025 في دول مجلس التعاون وعلى رأسها الطاقة المتتجدة تصدرها من حيث الطلب، بفضل الاستثمارات المستمرة في مسار التحول نحو الطاقة المستدامة. كما شهد قطاعاً التكنولوجيا والرعاية الصحية تقدماً ملحوظاً على إثر الرقمنة والمبادرات الوطنية في الصحة والرفاهية. ومع تسارع وتيرة الرقمنة وتحول أنماط الاستهلاك، شهدت قطاعات مثل التجزئة التقليدية والعقارات تراجعاً في مستويات الطلب.

تغير التطورات التكنولوجية والاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي سوق العمل في دول مجلس التعاون، حيث يتزايد الطلب في القطاعات المرتبطة بهما بما يتماشى مع الرؤى الوطنية لدول مجلس التعاون 2030.



## القطاعات ذات الطلب المنخفض

الاتصالات

العقارات

التجزئة التقليدية

التجارة والتصنيع

التعليم

## القطاعات ذات الطلب المرتفع

الطاقة المتتجدة

التكنولوجيا والبرمجيات

الرعاية الصحية

الأغذية والمشروبات

المقاولات والبناء

## القطاعات المتوقع نموها في عام 2026

التكنولوجيا والبرمجيات

المقاولات والبناء

الرعاية الصحية

الخدمات اللوجستية والشحن

التجارة والتصنيع

# التغيرات في العرض والطلب وفقاً للوظائف

في عام 2025، أدى توجه دول مجلس التعاون نحو تحقيق رؤى 2030 إلى زيادة الطلب على وظائف مهنية أساسية. حيث أن التوسيع السريع في الرقمنة دفع الشركات إلى توظيف مختصين في الأمن السيبراني ومطورو البرمجيات والتطبيقات، والتسويق الرقمي، ما يعكس التوجه نحو اقتصاد متتنوع يعتمد على التكنولوجيا.

## اتجاهات التوظيف حسب الوظائف في عام 2025

↑ وظائف ذات طلب مرتفع

متخصصو التعويضات والمزايا

مطورو البرمجيات والتطبيقات

متخصصو وسائل التواصل الاجتماعي

متخصصو الأمن السيبراني

مصممو واجهة / تجربة المستخدم (UI/UX)

المحللون الماليون

علماء البيانات والذكاء الاصطناعي

متخصصو التسويق الرقمي

متخصصو سلسلة التوريد واللوجستيات

المحامون والخبراء القانونيون

الكوادر التمريضية

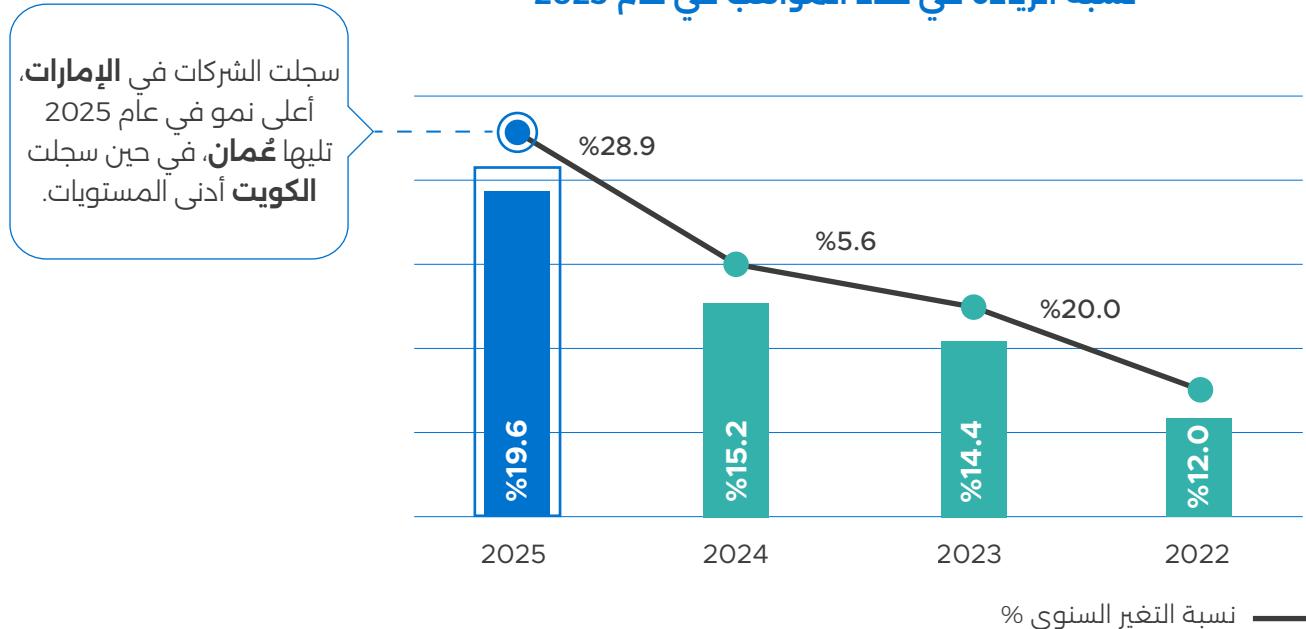
تعكس اتجاهات التوظيف في دول مجلس التعاون عام 2025 تركيزها على التنمية الاقتصادية والتحول التكنولوجي.



# معدلات النمو الوظيفي

ارتفاع متوسط نمو الموظفين في دول مجلس التعاون الخليجي من 15.2% في عام 2024 إلى 19.6% في عام 2025 ويعود هذا الارتفاع إلى تجدد الثقة في الأعمال وجهود التنويع الاقتصادي. يعكس التوسيع رؤى دول مجلس التعاون الخليجي 2030 لخلق فرص العمل وتطوير المهارات والنمو الاقتصادي المستدام.

## نسبة الزيادة في عدد الموهوب في عام 2025

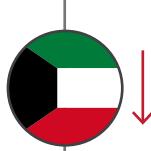


## النسبة المتوقعة لزيادة عدد الموظفين في عام 2026

من المتوقع أن يرتفع نمو عدد الموظفين على مستوى الشركات في دول مجلس التعاون بنسبة 24% بحلول عام 2026، مما يعكس الثقة المستمرة في التفاقد الاقتصادي للمنطقة واستراتيجيات التنويع الاقتصادي في المنطقة. ويستند هذا التوسيع المتوقع إلى الاستثمارات المتواصلة في البنية التحتية والتكنولوجيا والقطاعات الفائمة على الاستدامة، مما يعزز مكانة دول المجلس كمركز تنافسي لاستقطاب الموهوب وتوفير فرص العمل.

**%24**

**الكويت** تتبع الشركات بإخفاض في معدل النمو بسبب تشديد سياسات التوطين.



**عمان** من المتوقع أن تسجل أعلى معدل نمو في أعداد الموظفين، مدفوعة بتوسيع القوى العاملة الوطنية وتسارع تنفيذ مبادرات التنويع الاقتصادي.



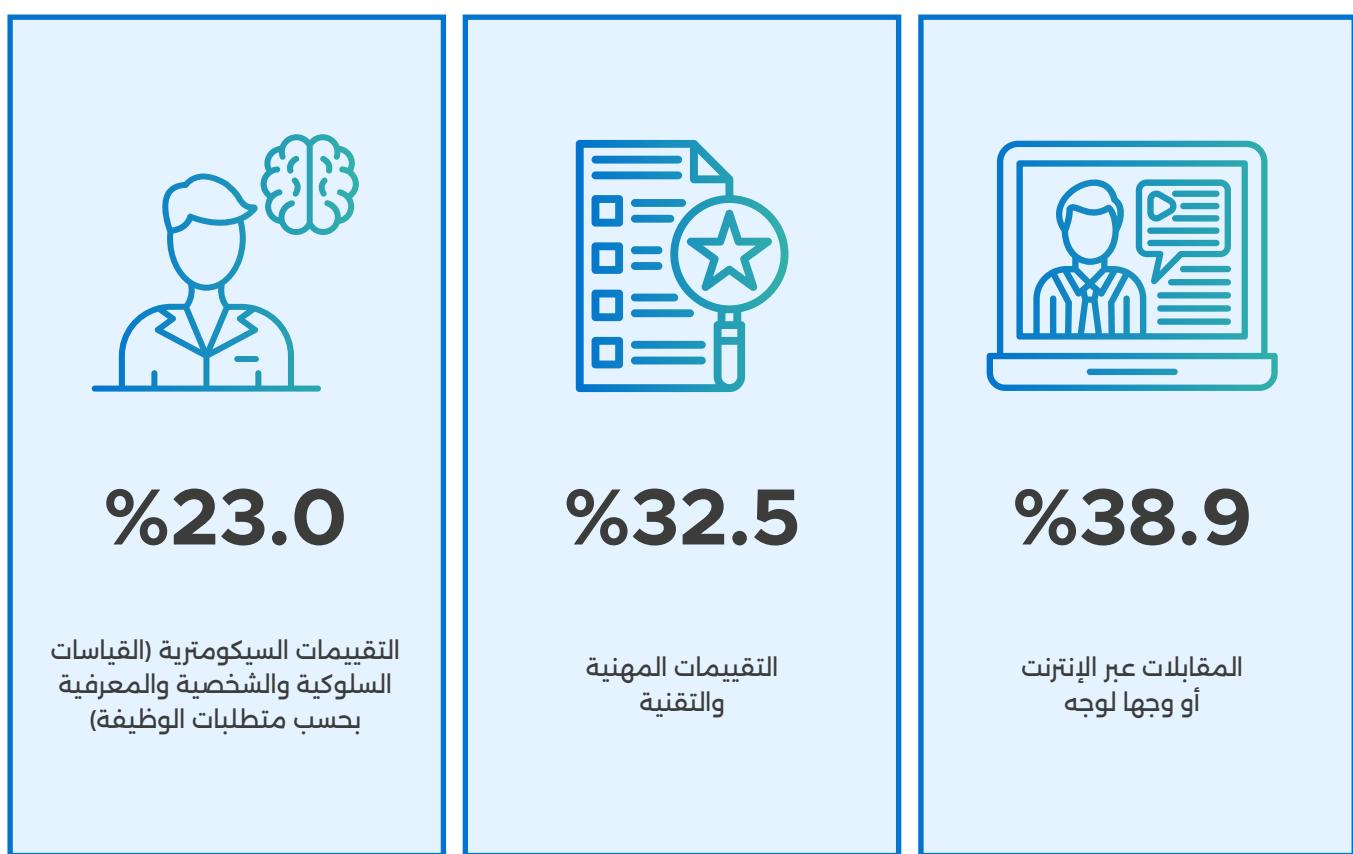
يجب على أصحاب العمل مواكمة خطط التوظيف مع توقعات النمو، وضمان توفير البنية التحتية اللازمة لدعم التوسيع على الأمد الطويل.



# أساليب التوظيف

لأزال المقابلات سواء عبر الأنترنت أو وجهاً لوجه الأسلوب الأكثر استخداماً في عمليات التوظيف خلال عام 2025، حيث يعتمد عليها 9.83% من الشركات. وفي المقابل، تشير البيانات إلى توجه متزايد من الشركات نحو تبني أدوات وأساليب توظيف أكثر اعتماداً على التحليل والبيانات مثل التقييمات المهنية والتكنولوجية والتقييمات السيكومترية بنسبة 5.23% و 32% على التوالي، بما يعكس تحولاً تدريجياً نحو ممارسات أكثر كفاءة ودقة في اتخاذ قرارات التوظيف.

## أساليب التوظيف المتبعة في عام 2025



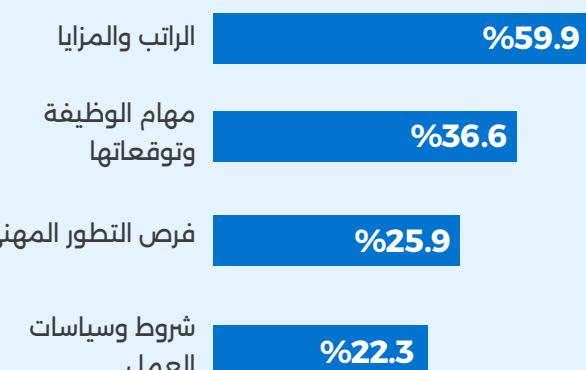
قادت المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة دول مجلس التعاون الخليجي في اعتماد التقييمات المهنية والتكنولوجية والسيكومترية في التوظيف خلال عام 2025، في حين تأخرت كل من عُمان والبحرين في تطبيق بعض أنواع التقييمات، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى إطار توظيف أكثر تنظيماً على مستوى المنطقة.

# رؤى حول عمليات التوظيف

شهدت عمليات التوظيف في دول مجلس التعاون زيادة في عام 2025، حيث ارتفعت طلبات التوظيف للمناصب متوسطة المستوى بنسبة 81.9% مقارنة بعام 2024، وارتفعت معدلات اجتياز فترة التجربة بنسبة 0.5% مقارنة بعام 2024 نتيجة التوظيف المدعوم بالذكاء الاصطناعي، كما شهدت معدلات التوافق الوظيفي ارتفاعاً بنسبة 25% مقارنة في عام 2024 مما يعكس توافقاً أفضل مع المهارات وتحولاً نحو سوق عمل قائم على الخبرات والمهارات.



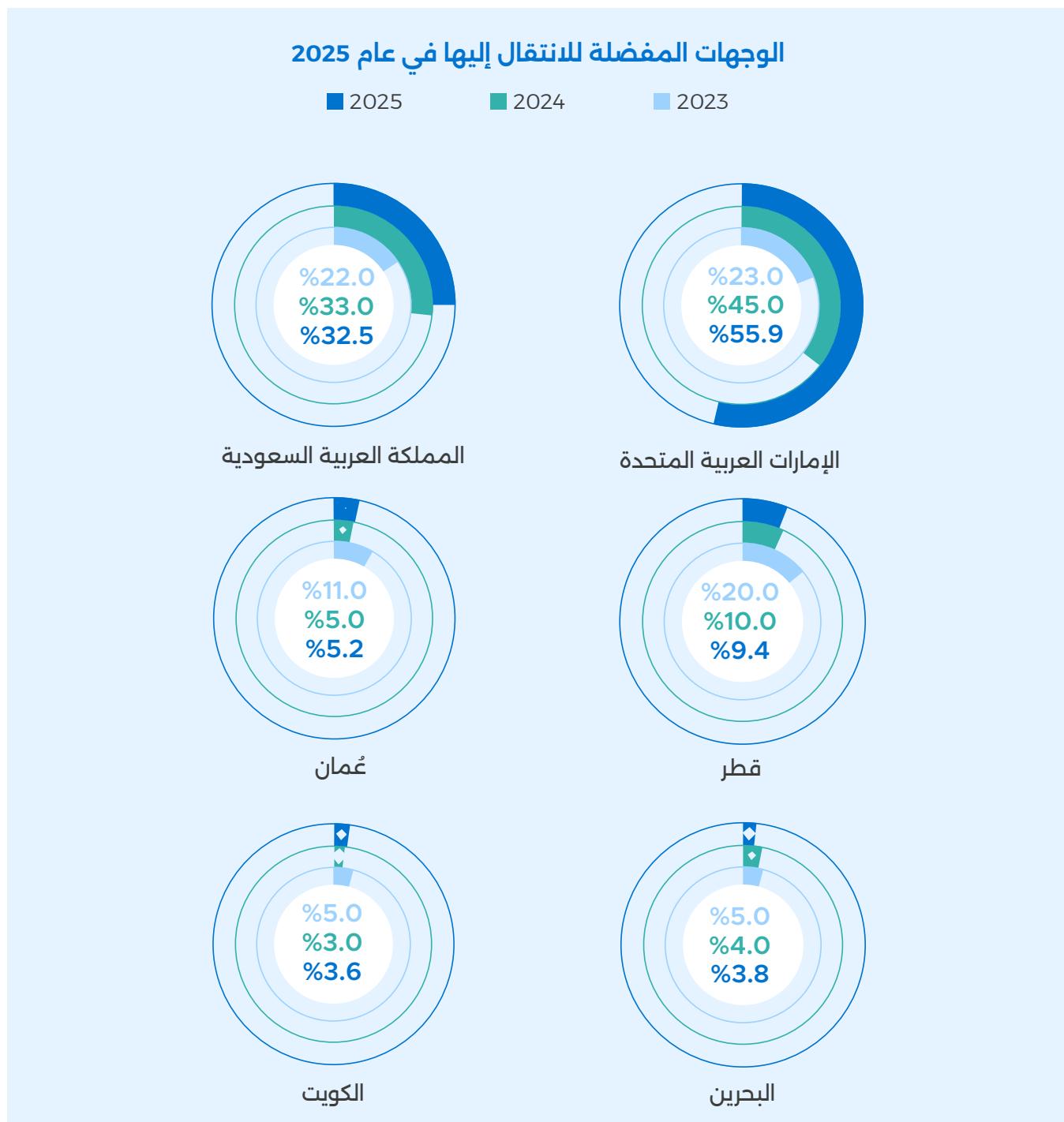
## أولويات المواهب لقبول عروض العمل في عام 2025



جاءت الرواتب والمزايا في صدارة المعلومات التي تسعى المواهب إلى الاطلاع عليها قبل اتخاذ قرار قبول عرض العمل. ويُسهم وضوح هذه العوامل، وفهم ما يشكل أولوية حقيقة لدى المرشحين، في رفع كفاءة عمليات التوظيف وتعزيز جودة القرارات، من خلال تقليل فجوات التوقعات وتسرريع استقطاب الكفاءات المناسبة.

# وجهات العمل المفضلة

تأثرت حركة التنقل الوظيفي في دول مجلس التعاون خلال عام 2025 بعدها عوامل، من بينها التطور الوظيفي والتعويضات وفرص جديدة وثقافة العمل، مما خلق سوقاً تنافسياً خلال عام 2025 . وقد حافظت دولة الإمارات العربية المتحدة على موقعها كأكثر الوجهات الوظيفية تفضيلاً للعام الثالث على التوالي، تليها المملكة العربية السعودية. في المقابل جاءت الكويت في المرتبة الأخيرة على مستوى المنطقة، إلا أن تفضيل الباحثين عن عمل لها كوجة شهد ارتفاعاً بنسبة 20% مقارنة بالعام الماضي.

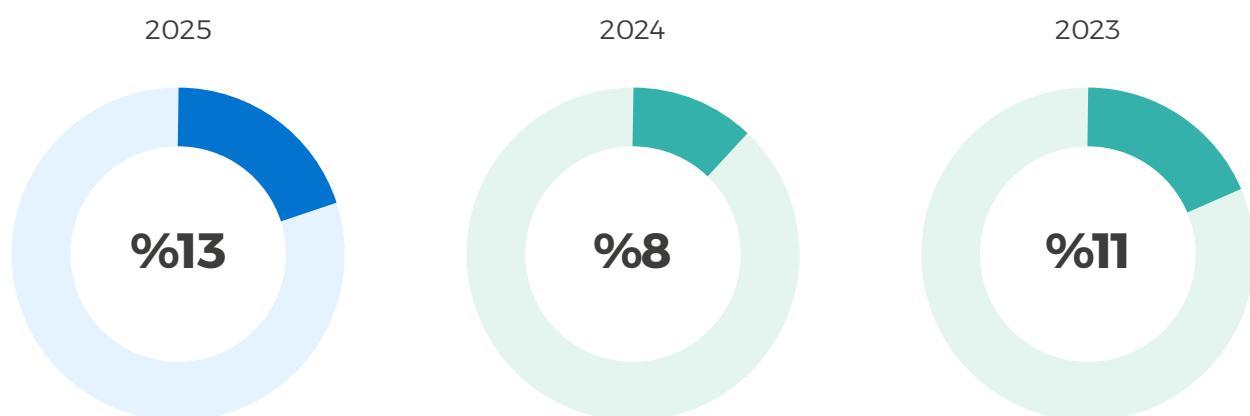


# معدلات الدوران الوظيفي

ارتفع متوسط معدل دوران الموظفين في دول مجلس التعاون في عام 2025 إلى 13% مقارنة في عام 2024 إلى 8%. ويعكس هذا الارتفاع اهتمام المنافسة على استقطاب المواهب، بما يتماشى مع توقعات بروكابيتا السابقة في تقاريرها الدورية بشأن تصاعد حرب المواهب في المنطقة.

يتصدر قطاع السياحة والضيافة معدلات دوران الموظفين في دول الخليج بنسبة 15.9%， وذلك بسبب طبيعته الموسمية واعتماده على العقود قصيرة الأمد وتوظيف العمالة الوافدة ذات التنقل العالمي. كما تسهم وتيرة النمو والتتوسع في زيادة معدلات الانتقال الوظيفي داخل القطاع بشكل متكرر.

## معدل دوران المواهب في عام 2025



عمان سجلت أدنى معدل مما يعكس استقراراً وظيفياً أقوى ومستويات أعلى من استبقاء الكفاءات والمواهب.

الإمارات تحقق أعلى معدل دوران للموظفين نتيجة تسارع وتيرة سوق العمل وتغير أولويات المواهب.



يمكنكم الحصول على رؤى أعمق حول أنماط التنقل الوظيفي وتفضيلات

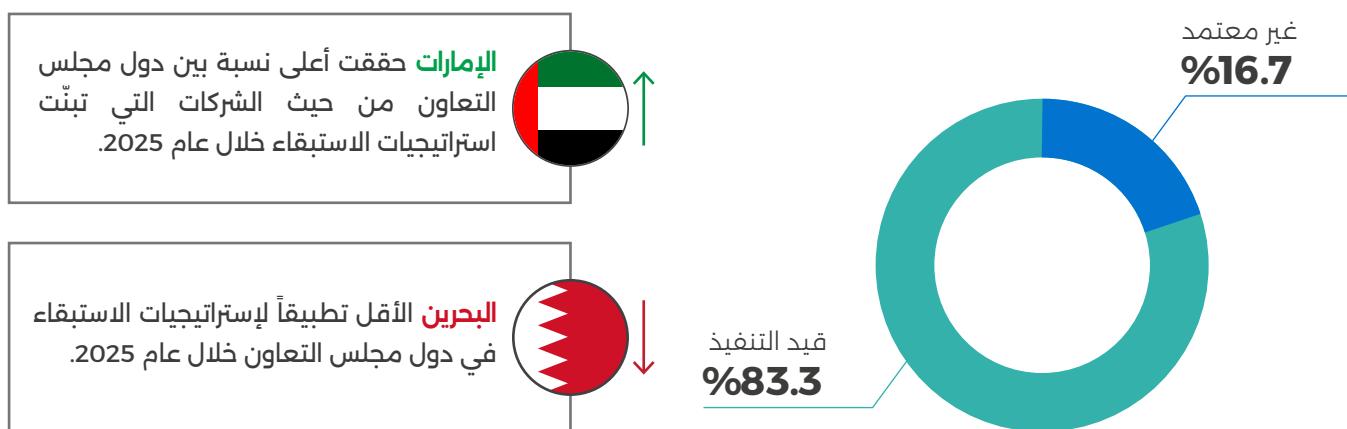
الانتقال من خلال منصة



# استراتيجيات استبقاء الموظفين

يمثل استبقاء الموظفين محوراً استراتيجياً في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تعتمد 83.3% من الشركات برامج ومبادرات موجّهة لدعم الاحتفاظ بالكفاءات. ويعكس هذا المعدل المرتفع تنامي إدراك أصحاب العمل لتكاليف دواران الموظفين، إضافة إلى شدة المنافسة على استقطاب واستبقاء المواهب المتخصصة.

## معدل تطبيق إستراتيجيات استبقاء الموظفين عام 2025



ظلت المزايا المالية في صدارة إستراتيجيات استبقاء الموظفين بنسبة 55.6%. تلتها فرص التطور المهني بنسبة 46% ثم مبادرات تعزيز مشاركة الموظفين بنسبة 45.2%， بما يعكس توجهاً متزايداً نحو تبني نهج أكثر توازناً وتكاملاً في الاحتفاظ بالكفاءات.

## إستراتيجيات استبقاء الموظفين في عام 2025

المزايا النقدية %55.6

برامح النمو المهني وتطوير المسار الوظيفي %46.0

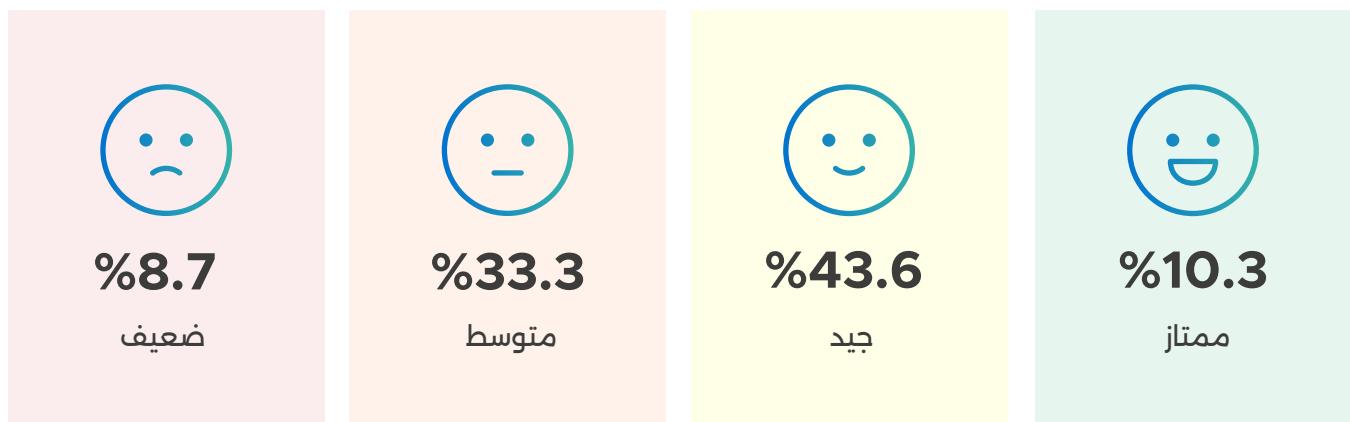
برامج الاندماج الوظيفي وبيئة العمل الصحية %45.2

المزايا غير النقدية %34.3

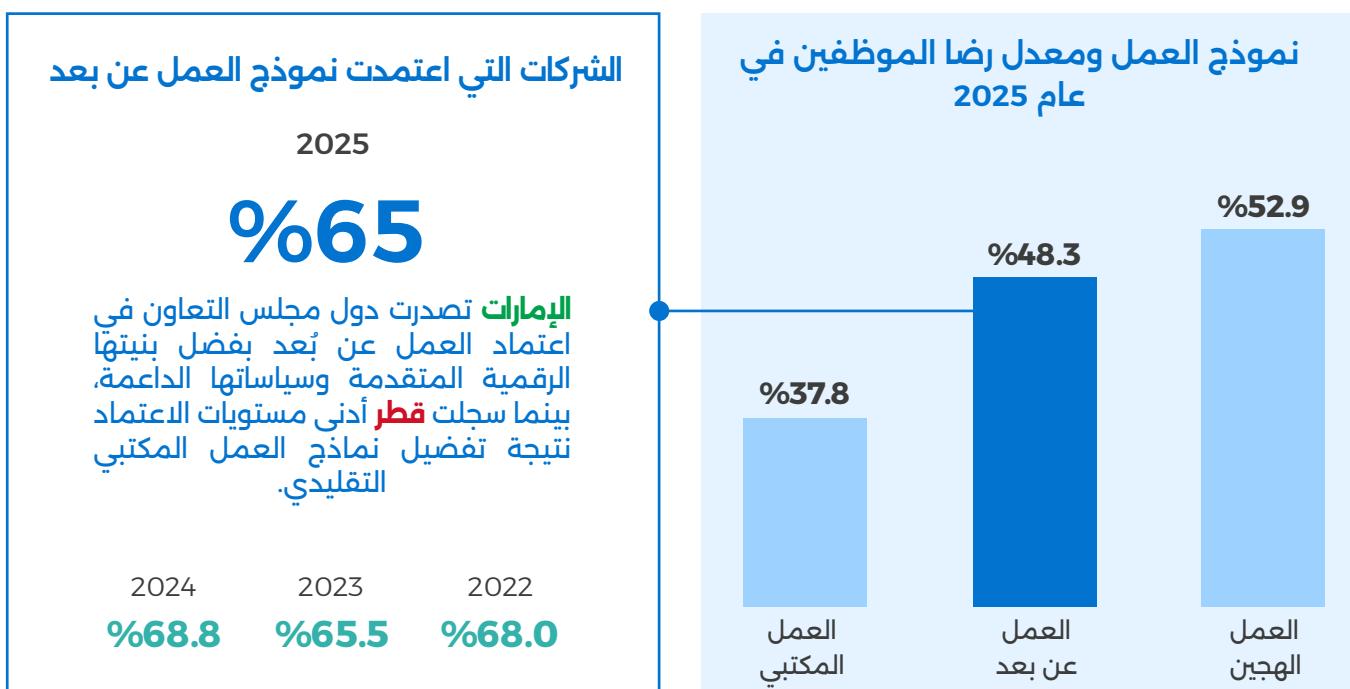
# سياسات العمل عن بعد

صنف أكثر من نصف الموظفين في دول مجلس التعاون مستوى التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية بأنه "جيد" أو "ممتاز" لعام 2025، مما يوفر للأصحاب العمل قاعدة صلبة تعتمد على أعباء عمل معقولة وقيادة داعمة ومستوى أساسي من المرونة يمكن استثماره لتعزيز استقطاب المواهب واستبقاءها.

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



تؤثر نماذج العمل الهجين والعمل عن بعد بشكل كبير على رضا الموظفين في دول مجلس التعاون. وقد سجل الموظفون العاملون وفق نماذج العمل الهجين أعلى معدلات الرضى بنسبة 52.9% يليهم العاملون عن بعد بنسبة 48.3%. في المقابل، بلغت نسبة الرضى 37.8% فقط للموظفين في بيوت العامل التقليدية داخل المكاتب. ومع اعتماد 65% من الشركات هياكل عمل مرنة، لم تعد هذه النماذج حلولاً مؤقتة بل ممارسات راسخة ضمن بيوت العمل.



# نقص المهارات في الشركات

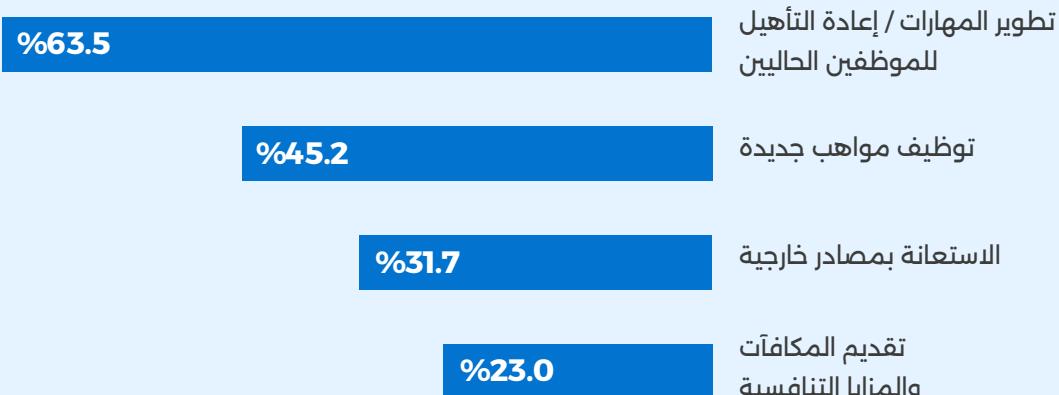
واجهت 88% من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي نقصاً في المهن والمهارات في عام 2025، مما يشير إلى أن غالبية الشركات تواجه صعوبة في الوصول إلى الموهوبين اللازمين للتشغيل والنمو بفعالية. وقد تؤثر الفجوة بين مهارات القوى العاملة ومتطلبات السوق على الإنتاجية والابتكار والتنافسية الإقليمية.

## نقص المهن والمهارات في الشركات في عام 2025



ركزت الشركات في دول الخليج على معالجة نقص المهن والمهارات في 2025 من خلال تطوير مهارات موظفيها الحاليين بنسبة 63.5%. يلي ذلك توظيف كفاءات جديدة بنسبة 45.2% ويعكس ذلك اعتماد الشركات استراتيجيات تجمع بين تدريب الموظفين من الداخل واستقطاب المواهب من الخارج. كما تبني الشركات استراتيجيات أخرى تهدف إلى بناء قوة عاملة مجهزة لمتطلبات المستقبل.

## استراتيجيات مواجهة نقص المهن والمهارات عام 2025



# استراتيجيات الاستثمار في الموارد البشرية

جاءت إدارة المواهب بمختلف مراحلها محور تركيز للموارد البشرية في دول مجلس التعاون الخليجي في 2025، ويأتي استبقاء المواهب في مقدمة الأولويات بنسبة 39%. يليه توظيف الكفاءات بنسبة 38%. كما تستثمر الشركات في تطوير هياكلها التنظيمية بنسبة 36%. وفي أتمتة العمليات بنسبة 35%. وفي برنامج تدريب المواهب بنسبة 33%. مما يعكس توجههاً واضحًا نحو تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العمليات وزيادة مرونة الشركات. ومع توسيع دور الأتمتة في التوظيف وغيرها من وظائف الموارد البشرية، تحتاج الشركات إلى اعتماد استراتيجية متوازنة تجمع بين استقطاب واستبقاء المواهب وتطويرها لضمان أداء مستدام واستعداد أفضل لمتطلبات المستقبل.

## أولويات الموارد البشرية في عام 2025





# 02

## المؤشرات المالية للموارد البشرية

يعرض هذا القسم لمحة عامة عن مؤشرات الموارد البشرية للسنة المالية 2024-25 في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا، البيانات المالية للشركات المدرجة في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

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

# المؤشرات المالية للموارد البشرية

خلال السنة المالية 2024-2025، أسهمت إعادة المواءمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في انخفاض نسبة الرواتب الثابتة مقابل الإيرادات بنسبة 34.4% على أساس سنوي، وهو ما يعكس تحسناً في الأداء التشغيلي للشركات. وفي المقابل، وبفعل تراجع أرباح الشركات نسبياً، ارتفعت نسبة الرواتب الثابتة مقابل الأرباح إلى 78.5%. كما سجلت نسبة إجمالي التعويضات مقابل النفقات التشغيلية تراجعاً بنسبة 52.3% على أساس سنوي، ويعزى ذلك إلى توجه الشركات نحو تكثيف استثماراتها في مجالات تشغيلية أخرى بوتيرة أسرع من نمو الرواتب.

نسبة التغير السنوي	سنة مالية 24-25	سنة مالية 23-24	الرواتب الثابتة*
% (34.4)	% 10.5	% 16	الرواتب الثابتة مقابل الإيرادات
% 78.5	% 71.4	% 40	الرواتب الثابتة مقابل الأرباح
% (4.9)	% 75.1	% 79	الرواتب الثابتة مقابل إجمالي المكافآت

نسبة التغير السنوي	سنة مالية 24-25	سنة مالية 23-24	إجمالي المكافآت*
% (52.3)	% 21	% 44	إجمالي التعويضات مقابل النفقات التشغيلية (سنويًّا)

انخفاض ارتفاع لا تغيير

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

\*استخدم مصطلح "الرواتب الثابتة" في هذا التقرير حسراً للإشارة إلى الرواتب الأساسية عبر مختلف المستويات الوظيفية والمناصب. ويستثنى هذا المصطلح بشكل صريح أي مزايا إضافية أو بدلات أو أي شكل آخر من أشكال المكافآت المتغيرة التي لا تدخل ضمن الراتب الأساسي المعتمد في احتساب المتوسطات.

\*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 جمع جميع البيانات المالية المستخدمة في هذا التقرير من مصادر معلومات متاحة للجمهور، بما في ذلك بيانات الأسواق المالية وإفصاحات الشركات الرسمية في كل دولة على حدة. وتعتمد دقة التحليلات والاحتسابات الواردة في التقرير على مدى صحة هذه البيانات ودرجة اكتمالها كما هي منشورة ومتحركة للجمهور العام.

لمعرفة تفاصيل أكثر عن التعويضات في دول مجلس الخليج وقطاعاته المختلفة عبر منصة Procapita Hub. للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: Surveys@pro-capita.com

# 03

## تجارب الموظفين

يعكس هذا القسم اتجاهات تجربة الموظف المعتمدة من قبل الشركات في سوق دول مجلس التعاون الخليجي.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية والمواهب والكافاءات 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

تشير البيانات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن العامل الأساسي الذي يدفع الموظفين للبحث عن فرص جديدة هو الرغبة في الحصول على راتب أعلى، حيث أفاد 65.8% منهم بأن هذا السبب كان وراء مغادرتهم، كما بينت النتائج أن 63.3% يسعون لتحقيق نمو مهني أو توسيع أدوار جديدة. وتتجذر الإشارة إلى أن هذه النسب شهدت ارتفاعاً مقارنة بالعام السابق، حيث كانت نسبة من غادروا لأجل رواتب أفضل 62%， بينما بلغت نسبة الباحثين عن التطور الوظيفي 59%.

تبرز هذه المؤشرات بوضوح إلى أن استراتيجيات الاستبقاء التقليدية لم تعد كافية، إذ يتquin على الشركات الراغبة في الاحتفاظ بأفضل المواهب لديها أن تقدم رواتب تنافسية وتتوفر مسارات نمو مهني حقيقية. ومن خلال تحديث استراتيجيات التعويضات وبرامج التطور الوظيفي، يستطيع أصحاب العمل بناء تجارب وظيفية غنية تسهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتمهد الطريق للنجاح في سوق عمل سريع التغير.

## أسباب خروج الموظفين والاستقالة في عام 2025



اكتشف الأسباب وراء معدلات دوران الموظفين وتعرف على أفضل استراتيجيات الاستبقاء للمواهب مع منصتك الشاملة لمؤشرات الموارد البشرية والرؤى الاستراتيجية حسب الدولة والقطاع.



مقدمة من: zenithr

# الاندماج الوظيفي

أصبحت الشركات اليوم تدرك أن تجربة الموظف لم تعد خياراً ثانوياً بل تحولت إلى عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاحها واستدامة أدائها. فقد تحول التركيز في الوقت الحالي نحو بناء بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالاندماج والالتزام تجاه مهامهم، وعندما يشعر الموظفون بالتقدير والمشاركة الفعالة ترتفع معنوياتهم، وتحسن إنتاجيتهم، وتزداد قدرتهم على الاستمرار داخل المؤسسة، مما يعكس مباشرة على تحقيق نتائج أقوى للأعمال.

في عام 2025، ارتفع مستوى اندماج الموظفين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ليصل إلى 78.6%， بزيادة مشجعة قدرها 3.1% مقارنة بالعام السابق. ولم يكن هذا التحسن وليد الصدفة، إذ ركزت الشركات على تعزيز التواصل المفتوح، ودعم رفاهية الموظفين، وتوفير فرص حقيقة لتطوير مهاراتهم، وهو ما انعكس في وجود ارتباط ملحوظ بين الروح المعنوية ومستويات الاندماج. ويمكن توازن يلبي حاجتين أساسيتين، الحفاظ على الاستقرار وتمكين النمو الفعلي للموظفين.

ومن خلال توظيف التكنولوجيا لتطوير المواهب، وتعزيز ثقافة عمل تجمع بين الأمان والفرص، تتمكن الشركات من الحفاظ على تحفيز فرقها وضمان ازدهار أعمالها.

## معدل اندماج الموظفين في عام 2025

2025	<b>%78.6</b>	2024	<b>%76.2</b>	2023	<b>%78.3</b>	2022	<b>%81.4</b>
------	--------------	------	--------------	------	--------------	------	--------------

بلغ صافي نقاط ترويج الموظفين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عام 2025 نسبة 25.7%， وهو ما يضع المنطقة في فئة "جيد". ورغم أننا لم نصل بعد إلى مستوى 30% الذي يعد من أفضل الممارسات عالمياً، فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود أساس قوي لرضا الموظفين وولائهم.

أما الانخفاض البسيط بمقدار 0.6 نقطة مقارنة بعام 2024، فيعد تراجعاً محدوداً، لكنه يوضح في الوقت نفسه أن أمام الشركات فرصة لتحسين صورتها كجهة عمل، وتعزيز ثقافة العمل والاندماج لدى الموظفين، وتشجيعهم على الترويج الإيجابي للشركات والمؤسسات.

## معدل صافي نقاط ترويج الموظفين عام 2025



# الاندماج الوظيفي

في عام 2025، تصدّر قطاع الاستشارات معدلات الاندماج الوظيفي بنسبة 83.7%. وجاء قطاعاً العقارات والأغذية والمشروبات في المراتب التالية، متداوّزين قطاع الخدمات المالية، حيث سجّلاً معدلات اندماج بلغت 79.7% و78.3% على التوالي.

## الاندماج الوظيفي في المنطقة في عام 2025 في أبرز أربعة قطاعات

%83.7

الخدمات الاستشارية

%79.7

قطاع العقارات

%78.3

الأغذية والمشروبات

%74.1

الخدمات المالية  
والاستثمارية والمصرفية

يميل الموظفون في القطاعات ذات الأداء المرتفع إلى الشعور بقيمة أكبر في عملهم. كما يتوفّر لديهم فرص واضحة للنمو وإحساس قوي بالارتباط بأهداف المؤسسة. ففي قطاع الاستشارات، يأتي الاندماج الوظيفي من العمل على مشكلات معقدة ضمن مسار مهني منظم يتيح التطور المستمر. أما في قطاع العقارات، فيرتبط الاندماج ببناء علاقات ناجحة مع العملاء وتحقيق نتائج ملموسة عبر المشاريع. وفي قطاع الأغذية والمشروبات، يعتمد الأمر على التفاعل المباشر مع العملاء وروح العمل الجماعي.

وتساعدنا هذه الفوارق على فهم سبب اختلاف مستويات الاندماج بين القطاعات. ولرفع الاندماج الوظيفي، من المهم أن توفر الشركات تجارب عمل تتوافق مع أهداف الموظفين وتطلعاتهم المهنية. ورغم أن مواعدة قيم المؤسسة مع قدرات الموظف خطوة مهمة، إلا أن التركيز على ما يعطي العمل معنى بالنسبة للموظف، وما يتماشى مع قيمه وفضائله، يعزز ارتباطه بدوره، ويرفع مستوى الاندماج والرضا في بيئته العمل.

تصميم رحلة الموظف حول الأهداف الفردية، وإمكانات النمو، والقيم الأساسية يعزز التفاعل العميق والنجاح  
المستدام على الأمد الطويل.



مقدمة من: zenithr

# التعاقب الوظيفي

تكشف جاهزية التخطيط للتعاقب الوظيفي في دول مجلس التعاون لعام 2025 ، عن وجود فجوة بين ما تخطط له الشركات وبين ما يتم تطبيقه فعلياً على أرض الواقع. فرغم أن معظم الشركات تدرك أهمية التخطيط لضمان استمرارية القيادات، فإن نسبة 42.1% منها ما زالت ناشئة في مراحل أولية، و26.2% ليست جاهزة بعد، بينما فقط 31.7% تمتلك خططاً قوية قائمة. توضح هذه الأرقام أن العديد من الشركات تواجه صعوبة في تحويل التزامها النظري إلى تعاقب وظيفي عملي وفعال.

## جاهزية خطط التعاقب الوظيفي في عام 2025

%42.1

ناشئة في مراحل أولية

%31.7

قوية قائمة

%26.2

غير متوفرة

يشير أصحاب العمل في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن أكبر تحديات التوظيف تواجههم في مناصب الإدارة والمستويات المتوسطة، بينما تظل الوظائف المبتدئه أسهل نسبيا.



# 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 جنرال إلكتريك-ماكنزي، وانتشر استخدامها في الموارد البشرية بعد اعتمادها في شركة جنرال إلكتريك، وتتكون من تسعه مربعات ناتجة عن ثلاثة مستويات لكل بُعد لدعم 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.

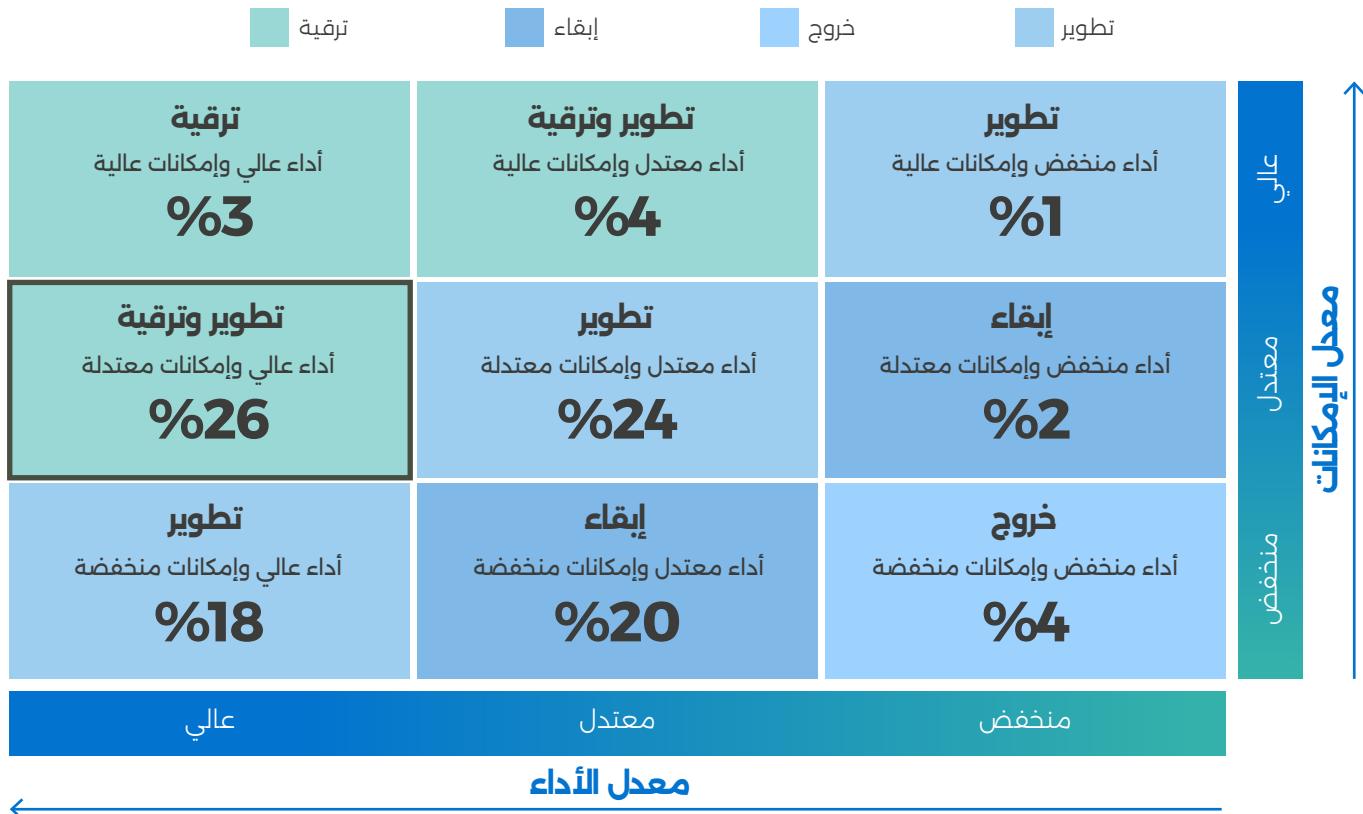
هنا تبرز القيمة الحقيقية لمنهجية مصفوفة التسع مربعات. من خلال تقييم الموظفين عبر بعدين: الأداء والإمكانات-تقديم مصفوفة التسع مربعات رؤية أكثر منهجمية وشمولية. كما تدمج نقاط بيانات متعددة، تشمل ملاحظات من مختلف أصحاب المصلحة، إلى جانب تقييمات مثل الإمكانيات القيادية، الاختبارات الإدراكية، أو اختبارات 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 زينث، 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 زينث إليفيت (Zenithr Elevate) ومنذ ذلك الحين، استفادت مئات الشركات في المنطقة من قدرته على تبسيط تقييمات المواهب، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات 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 الـ13 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 دول مجلس التعاون الخليجي.

### المصادر:

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

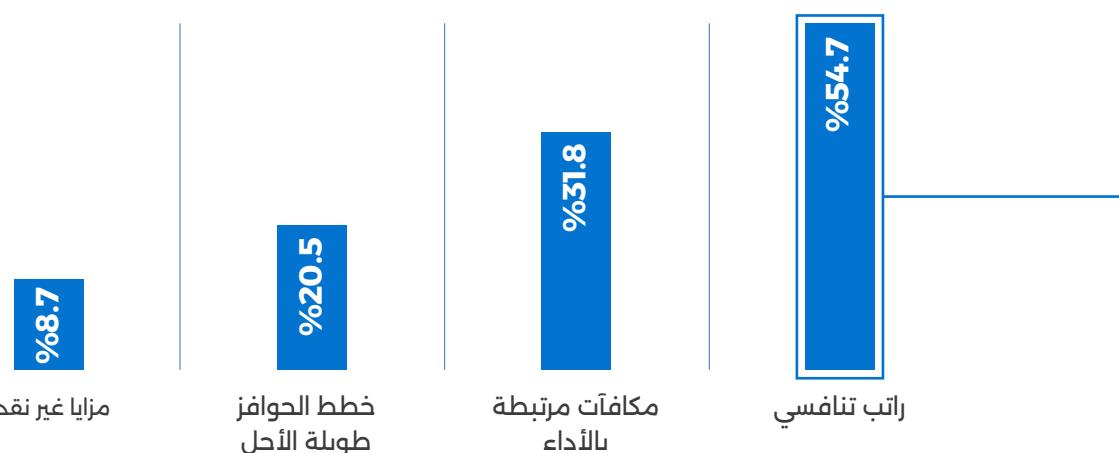
<https://pro-capita.com/>

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

# أنواع التعويضات

وفقاً لاستبيان المواهب الصادر عن بروكابيتا لعام 2025، يتصدر الراتب التنافسي قائمة العوامل المحفزة لجذب المواهب في دول مجلس التعاون الخليجي بنسبة 54.7%， ما يدفع شريحة واسعة من الموظفين إلى الدخول في مفاوضات للحصول على رواتب أعلى، حيث يسعى 26.3% منهم إلى تحقيق زيادات كبيرة في الأجر. وفي المقابل، تشير النتائج إلى أن نسبة مماثلة من الموظفين إما خاضت مفاوضات دون تحقيق نتائج ملموسة أو لم يتمكنوا من تحسين مستويات دخلها، وهو ما يعكس تعقيد وتغافل سياسات التعويضات المعتمدة في أسواق العمل الإقليمية.

## أنواع التعويضات المحفزة للمواهب في عام 2025



## مفاوضات المواهب على الرواتب في عام 2025



احصل على مؤشرات التعويضات، وتحليلات الموارد البشرية الخاصة بالدول والقطاعات

من خلال منصة **Procapita Hub**

# الزيادات والمكافآت السنوية

قدمت 83.3% من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي زيادات سنوية في الرواتب لعام 2025، وذلك بارتفاع قدره 12.1% مقارنة بعام 2024. ويعكس هذا التوجه التصاعدي تركيزاً أكبر على مكافأة المواهب والاحتفاظ بها في ظل تزايد المنافسة وتفاؤل اقتصادي متزايد.

## الشركات التي قدمت الزيادات للموظفين في عام 2025

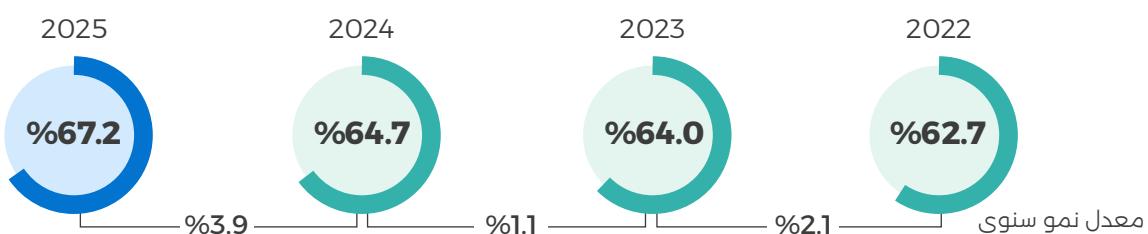


البحرين تسجل أدنى معدلات رفع الرواتب، مما يعكس نهجاً أكثر حذراً في التعويضات.

الإمارات تتصدر دول مجلس التعاون الخليجي في زيادات الرواتب، مما يبرز تركيزها على مكافأة الأداء.

يشير الارتفاع بنسبة 3.9% في 2025 مقارنة في 2024 في مكافآت التوظيف الإستراتيجية للمزايا المالية لاستقطاب واستبقاء المواهب.

## الشركات التي قدمت المكافآت للموظفين في عام 2025



البحرين جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن دول مجلس التعاون من حيث تقديم المكافآت، مما يعكس نهجاً أكثر حذراً في توزيع المكافآت.

عمان في المركز الأول بين دول مجلس التعاون من حيث تقديم المكافآت، مما يشير إلى استراتيجية تقوم على اعتماد الحوافز لاستقطاب المواهب.

# الزيادات والمكافآت السنوية

## الشركات التي تعتمد تقديم المكافآت للموظفين في عام 2026

توقع الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي زيادة في توزيع المكافآت، حيث تخطط 81.8% منها لتقديم مكافآت في عام 2026. ويعكس هذا الاتجاه التصاعدي توافقاً أكبر بين الحوافز المرتبطة بالأداء وإستراتيجيات استبقاء المواهب في المنطقة.

**%81.8**

**الكويت** تقود دول مجلس التعاون الخليجي في توقعات توزيع المكافآت، مما يعزز تركيزها على مكافأة الأداء.



**البحرين** تتوقع أدنى معدل لتقديم المكافآت، مما يعكس نهجاً أكثر حذراً في التعويضات.



لتتعرف على كيف تقوم الشركات بتشكيل المكافآت والزيادات للعام 2025-يمكنكم زيارة منصة **Procapita Hub** للحصول على رؤى حصرية حسب القطاع والدولة.



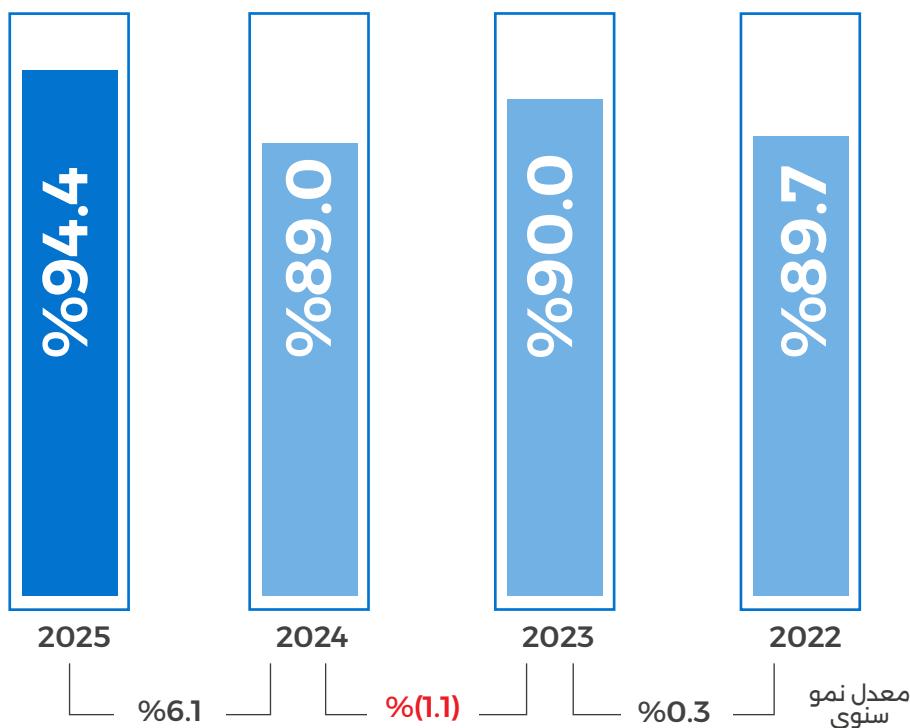
# المزايا غير النقدية

في عام 2025، وجهت الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي اهتمامها بالمزايا غير النقدية في خطوة إيجابية نحو تطبيق استراتيجيات مختلفة لاستبقاء الموظفين، مسجلة نمواً سنوياً بين عام 2024 و2025 قدره 6.1% في الاستثمارات الموجهة لرفاهية الموظفين، وتعزيز الاندماج الوظيفي، وتبني ممارسات عمل أكثر استدامة.

تعد استراتيجيات رفاهية الموظف أساساً لتعزيز مستويات أعلى من الاندماج والالتزام داخل الشركات.



## الشركات التي قدمت مزايا غير نقدية عام 2025



عمان في المرتبة الأخيرة، مما يبرز نهجاً أكثر محدودية في تقديم المزايا للموظفين.



الإمارات تتصدر القائمة فيما يخص تقديم المزايا غير النقدية، مما يعكس دعماً شاملًا للموظفين.



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

# خطط الحوافز طويلة الأجل

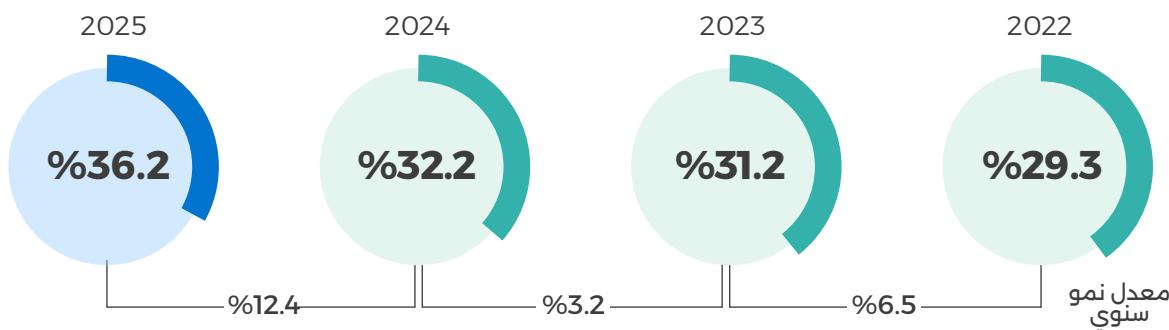
في عام 2025، سجلت دول مجلس التعاون الخليجي ارتفاعاً قدره 0.9% مقارنة بعام 2024 في اعتماد برامج الحوافز طويلة الأجل، بما يعكس توجه استراتيجي نحو نماذجمكافات أكثر تطوراً تسهم في تعزيز الأداء، ورفع معدلات استبقاء الكفاءات، ومواكبة تحولات السوق وдинاميكيات المواهب.

في عام 2025، كانت المكافآت المالية وصرف الأسهم المرتبطة بالأداء من أكثر أدوات المكافآت طويلة الأجل

شيوعاً لدى شركات دول مجلس التعاون الخليجي. وللاطلاع على تحليلات تفصيلية، تفضلوا بزيارة: [Procapita Hub](#)



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



البحرين في المرتبة الأخيرة، مسجلة  
وتيرة أبطأ في تبني هذا النوع من  
الممارسات.



المملكة العربية السعودية في  
الصدارة، مما يعكس ثقافة قائمة على  
الأداء.



## الشركات التي تعزم تقديم خطط حوافز طويلة الأجل في عام 2026

تشير التوجهات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى  
زيادة اعتماد برامج المكافآت طويلة الأجل للموظفين بأعلى نسبة  
في عام 2026، حيث أفادت 41.8% من الشركات بنيتها تطبيق  
هذه البرامج.

41.8%

تعزم الشركات في البحرين تقديم برامج حوافز  
طويلة الأجل للموظفين بأقل نسبة في دول  
مجلس التعاون الخليجي عام 2026.



# 05

## مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يستعرض هذا القسم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة للسنة المالية 2024-2025 في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا، البيانات المالية للشركات المدرجة في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

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

# مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يشير تعويض أعضاء مجلس الإدارة في المنطقة إلى المقابل المالي الذي يمنحك 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 لآخر، إلا أن هذه المكافآت تُعد مرتفعة. كما أن هيكلة هذه التعويضات ومعايرها تتأثر في الغالب بالأطر التنظيمية المحلية والمعايير الصناعية السائدة.

سجلت قطر أعلى مستوى متوسط نسبة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة من صافي الربح أو الخسارة بنسبة 2.05% وتأتي 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 24-25

الدولة	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 والخسارة
متوسط دول مجلس التعاون الخليجي					
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 شابها.
- 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

# مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

شهدت دول مجلس التعاون في السنة المالية 24-25 ارتفاعاً بنسبة 5.7% في متوسط مزايا وتعويضات مجالس الإدارة مقارنة بالسنة المالية 23-24، وذلك رغم تراجع متوسط صافي الربح بنسبة 3.5% خلال الفترة نفسها. ويعكس ذلك تركيز الشركات في المنطقة على الحفاظ على التنافسية في تعويضات مجالس الإدارة لاستقطاب والمحافظة على الخبرات القيادية.

## إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في السنة المالية 24-25

نسبة التغير سنوي	السنة المالية 24-25	السنة المالية 23-24	السنة المالية 22-23	متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة
%0 —	9	9	9	
%3.9 <span style="color: green;">▲</span>	293	282	230	متوسط المكافآت لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة (USD 000)
%(-3.5) <span style="color: red;">▼</span>	1,585,343	1,642,080	2,073,995	متوسط صافي الربح (USD 000)
%5.7 <span style="color: green;">▲</span>	2,584	2,444	2,031	متوسط مجموع المكافآت لمجالس الإدارة (USD 000)

لا تغيير — انخفاض ▼ ارتفاع ▲

- الأرقام أعلاه هي صافي المكافآت المدفوعة للأعضاء باستثناء أي نفقات أخرى مثل الإقامة والسفر وما إلى ذلك.
- لا تشمل المكافآت رسوم جلسات أعضاء اللجان والمزايا الأخرى المقدمة.
- لا تشمل المكافآت الحوافز / التعويضات المزايا التي يتم صرفها للمديرين التنفيذيين.

\*تعمق في معرفة طريقة تقديم التعويضات يمكنكم تطوير استراتيجية المكافآت لأعضاء مجلس إدارتكم بالاستناد إلى [Procapita Hub](#) مئويات دقيقة قائمة على

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



# 06

## ممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية وال المؤسسية

يستعرض هذا القسم الممارسات الحكومية البيئية والاجتماعية وال المؤسسية في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي للسنوات المالية 2024-2025، مع تسلیط الضوء على المبادرات الرئيسية للاستدامة.

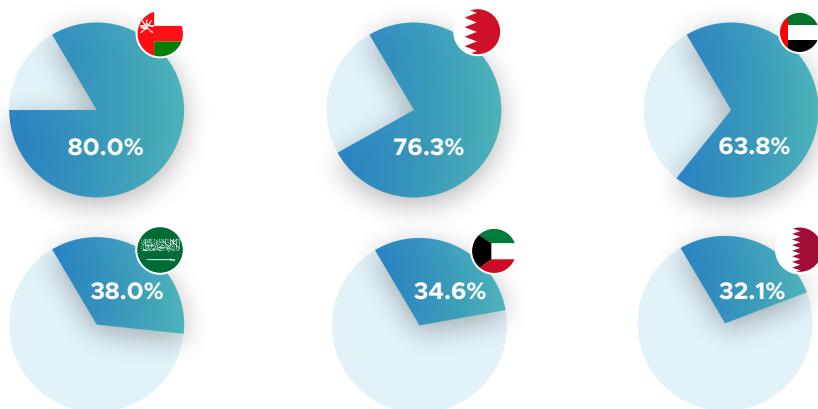
### المصادر:

مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا، أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

# ممارسات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)

تبني الدول في جميع أنحاء العالم مبادرات الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتماشية مع أهداف الأمم المتحدة الـ17 للتنمية المستدامة، وذلك باستخدام إطار مثل المبادرة العالمية للتقارير والتقارير المتكاملة لتنفيذ وقياس تقدمهم. وفي دول مجلس التعاون الخليجي، تعيد إطار الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تشكيل أجندات الاستدامة، حيث تقوم الشركات بتحويل المبادئ إلى ممارسات واقعية من خلال مبادرات خضراء وبيئة عمل شاملة وحكومة أكثر صلابة، في حين تساهم تقارير الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في تلبية المتطلبات التنظيمية وجذب المستثمرين.

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



تتصدر ثلاثة قطاعات إعداد التقارير حول الاستدامة عبر دول مجلس التعاون الخليجي، محددةً مقاييس للشفافية والنمو بما يتوافق مع الأولويات الإقليمية والمعايير العالمية.

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

تكفل مؤسسات وشركات إنتاج الطاقة في دول مجلس التعاون الخليجي جهودها لخفض الانبعاثات الكربونية عبر تنفيذ مشاريع واسعة لاحتياز الكربون واستخدامه وتخزينه، والتوسع في مصادر الطاقة المتجددة ورفع كفاءة استهلاك الطاقة. ويشكل كل من نهج الاقتصاد الدائري للكربون في المملكة العربية السعودية واستراتيجية الحياد المناخي 2050 في دولة الإمارات ركيزتين أساسيتين لهذا التحول الإقليمي.

نفط  
والغاز  
والطاقة

تعمل المؤسسات والجهات التعليمية في دول مجلس التعاون الخليجي على دمج الاستدامة في التعليم، مسترشدة بالاستراتيجيات الوطنية، مع مبادرات مثل برنامج تطوير القدرات البشرية في المملكة العربية السعودية الذي يعزز الوعي البيئي ومهارات الاستدامة على جميع مستويات التعليم لبناء قوة عاملة مستقبلية واعية بالمناخ.

قطاع التعليم

تستند جهود الاستدامة في قطاع الأغذية والمشروبات إلى أهداف الأمن الغذائي الوطني وتقليل الهدر الغذائي، حيث تهدف مبادرة نعمة في الإمارات إلى خفض الفاقد من الطعام بحلول عام 2030.

قطاع الأغذية والمشروبات

يعد إعداد التقارير حول الاستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي الأدنى في قطاعي التجزئة والسلع الاستهلاكية، يليه قطاع التأمين وقطاع العقارات، مما يبرز فرصاً كبيرة لتحسين الشفافية والإفصاح عن مؤشرات البيئة والمجتمع والحكومة في هذه القطاعات.

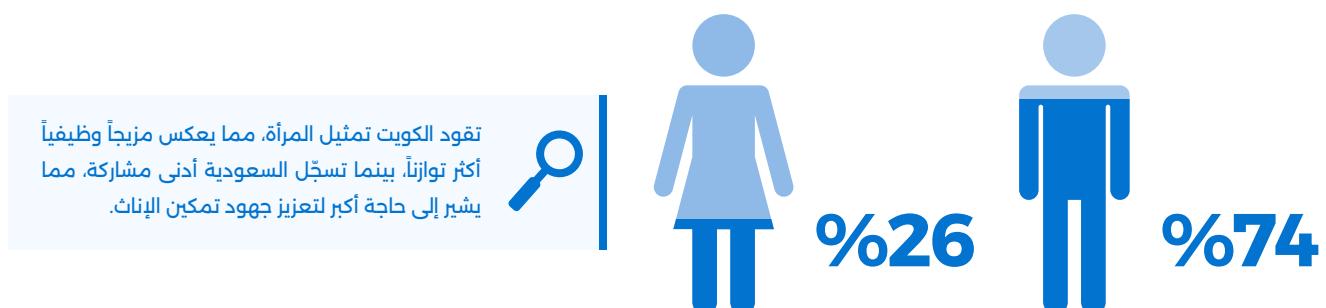
للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: Surveys@pro-capita.com

# مؤشرات الحكومية البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية

## المساواة بين الجنسين

تؤكد الرؤى الوطنية لدول مجلس التعاون الخليجي على تمكين المرأة بشكل خاص، وقد تم إطلاق العديد من المبادرات لجعل بيئة العمل أكثر شمولاً. ومع ذلك، يبقى التنوع بين الجنسين في المنطقة محدوداً بشكل عام.

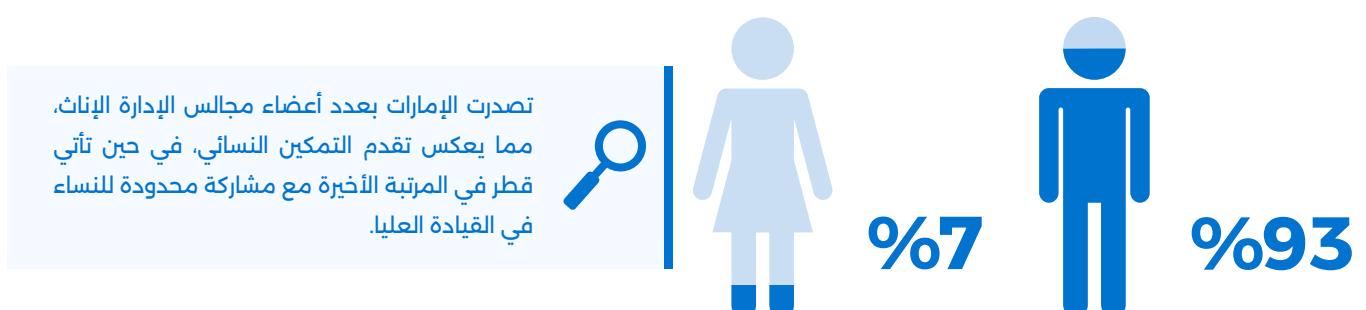
### نسبة الإناث في القوى العاملة في السنة المالية 2024-25



## المساواة بين الجنسين في مجالس الإدارة

إن تمثيل المرأة المحدود في مجالس الإدارة بدول مجلس التعاون الخليجي يؤكد الحاجة إلى توسيع مبادرات التنوع والشمول لتصل إلى أعلى مستويات الحكومة المؤسسية. فوجود المرأة في الأدوار القيادية المؤثرة بمجالس أمر بالغ الأهمية لدفع التقدم على الأمد الطويل ودعم الطموحات الإقليمية الأوسع.

### نسبة الإناث في مجالس إدارة شركات في السنة المالية 2024-25



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

# مؤشرات الحكومية البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية

## اتجاهات التوظيف

رغم استمرار بعض العوائق الهيكلية التي تحدّ من مشاركة المرأة في سوق العمل بدول مجلس التعاون الخليجي، تواصل قطاعات الرعاية الصحية والتعليم والبحث والتكنولوجيا والإعلام استقطاب مزيد من الكفاءات النسائية، مدفوعة بزيادة تقبّل المجتمع لعمل المرأة، وتسارع التحول الرقمي، وتتوفر خيارات عمل أكثر مرنة.

### الوظائف الأعلى طلباً للكفاءات النسائية في السنة المالية 24-25

الوظائف الأعلى طلباً للكفاءات النسائية			
الرعاية الصحية			
التعليم والأكاديمية والبحث العلمي			
التكنولوجيا والبرمجيات			
الإعلام والتصميم			

## تطوير الموظفين

تُكرّس الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي جهوداً ملموسة لتطوير قواها العاملة، ما يعزّز تنافسية المنطقة في بناء كفاءات مؤهلة تدعم نمو اقتصاد قائم على المعرفة.

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

38.8

تسجل **الإمارات** أدنى متوسط بمعدل سنويًّا، مما يشير إلى محدودية وقت التدريب المخصص للموظفين.



تنصّر **البحرين** قائمة الدول من حيث ساعات التدريب لكل موظف سنويًّا، ما يعكس استثماراً قوياً في تطوير القوى العاملة.



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

# المراجع

يتضمن التقرير بيانات من عام 2020 إلى 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.

- Abu Dhabi Securities Exchange (ADX). (n.d.). Abu Dhabi Securities Exchange.
- Bahrain Bourse. (n.d.). Bahrain Bourse.
- Boursa Kuwait. (n.d.). Boursa Kuwait.
- Cameron, C. (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.
- Cognitive Market Research. (2025, August 20). BPO services market size will expand at a compound annual growth rate (CAGR) of 9.3% from 2024 to 2031.
- Dubai Financial Market (DFM). (n.d.). Dubai Financial Market.
- 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.
- HAYS GCC. (2025). HAYS GCC salary guide 2025.
- Hasbani, M., & Lhermitte, M. (2025, October 17). How FDI is reinforcing the strategic significance of the GCC.
- Hiring speed in 2025: How long it really takes to fill a role. (2025, May 16). Recruitment, hiring and job board blog.



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.

- 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.
- Muscat Stock Exchange (MSX). (n.d.). Muscat Stock Exchange.
- N, H. (2025, September 26). \$32B green energy investments in UAE & Saudi Arabia: Projects, opportunities & guide 2025. CARE – Climate Action & Renewables Expo.
- Qatar Stock Exchange (QSE). (n.d.). Qatar Stock Exchange.
- Resume.io. (2025, May 2). The most competitive job markets in the world.
- Rivermate. (n.d.-a). Global HR and employer of record platform.
- Rivermate. (n.d.-b). Global HR and employer of record platform.
- Rivermate. (n.d.-d). Global HR and employer of record platform.
- Rivermate. (n.d.-e). Global HR and employer of record platform.
- Saudi Exchange (Tadawul). (n.d.). Saudi Exchange (Tadawul).
- 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. (2024). The potential growth and future trends of green sukuk as a tool for sustainable financing. UNDP Istanbul International Center for Private Sector Development; UNDP Kuwait Country Office; Kuwait Finance House.



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

حول 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

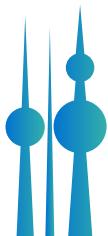
اكتشف المزيد على منصة بروكابيتا هب



## معلومات التواصل

الكويت

شرق، شارع احمد الجابر، برج أرزان، طابق ٨  
هاتف : (٩٦٥+) ٣١٠٢٢٢



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+) ٩٧٨٥٠٢٢



مصر

٢٥ مباني صقر قريش،  
مدينة نصر، القاهرة



عمان

مجمع الحجر الأبيض، شارع مكه،  
مبني رقم ١٦٤، طابق ٢  
هاتف: (٩٦٦+) ٨٧٧٣٣٥٦



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



Procapia Group



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