

procapita  
GROUP

# اتجاهات وممارسات الموارد البشرية

في دول مجلس التعاون الخليجي  
التقرير السنوي 2025-2026

الإصدار العام



# كلمة الرئيس التنفيذي



## محمد أبو الرب

الرئيس التنفيذي - مجموعة بروكايتا

مؤسس - زينثر

شركاؤنا الكرام،

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

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

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

ولأن التزامنا بالتميز البحثي يشكّل جزءًا أساسيًا في هوية مجموعتنا، يواصل مركزنا البحثي، مدعومًا بقواعد بيانات متقدمة واستطلاعات شاملة ورؤى معمّقة 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 والمواهب في منطقة الشرق الأوسط.

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

# منهجية الدراسة

## 1 منهجية البحث

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

## 2 طبيعة الشركات

الشركات المدرجة  
%40.5



الشركات الغير مدرجة  
%59.5

## 3 التحليل الزمني

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.

## 4 التحقق والمقارنة المرجعية

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

## القطاعات المشمولة

التأمين



التعليم



الخدمات المالية



العقارات



التجزئة والسلع الاستهلاكية



التصنيع



الأغذية والمشروبات



الإنشاءات



الاستشارات



الرعاية الصحية



الاتصالات والتكنولوجيا



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 الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية	06

# 01


## توجهات المواهب والكفاءات

يعكس هذا القسم اتجاهات التوظيف وتخطيط 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 النسب المئوية 100% نظرًا لإمكانية تطبيق عدة خيارات في الوقت نفسه. 

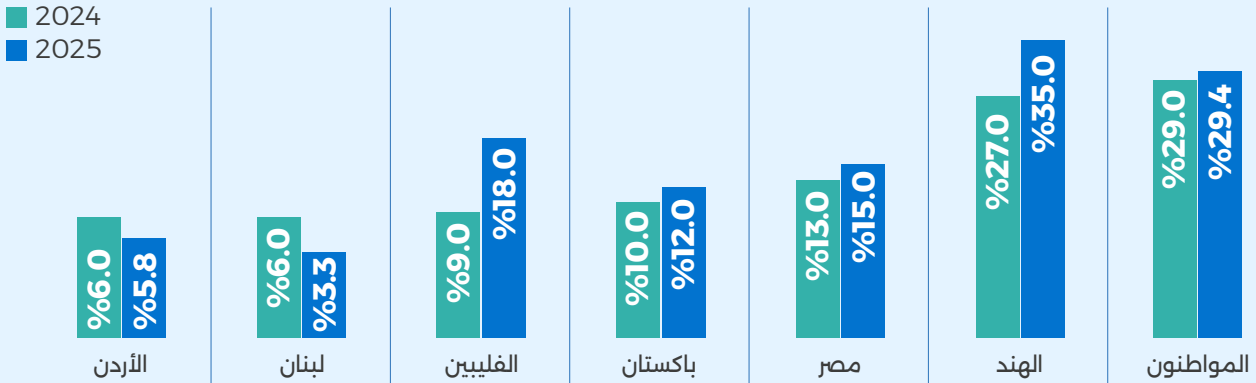
# التحليل الديموغرافي

## رؤية جوهرية

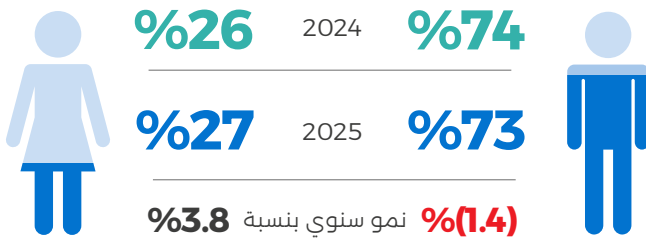
تواصل الحكومات في دول مجلس التعاون تعزيز جهود توطيد القوى العاملة من خلال مبادرات مختلفة مثل "تنمية" في دولة الإمارات و"تمكّن" في الكويت و"نطاقات" في المملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى دمج المواهب الوطنية بشكل أعمق في القطاع الخاص وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية الوافدة.

شكّلت الجالية الهندية النسبة الأكبر من الباحثين عن عمل في دول مجلس التعاون الخليجي خلال 2025 بنسبة 35% وحل المواطنون في المرتبة الثانية متأثرين بسياسات التوطين المستمرة والمتوافقة مع رؤى دول مجلس التعاون الخليجي المستمرة. كما تضاعفت نسبة الباحثين عن عمل من الفلبين، إذ ارتفعت من 9% في عام 2024 إلى 18% في عام 2025 بسبب المشاريع الاقتصادية الإقليمية وتحسّن 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 أدنى 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

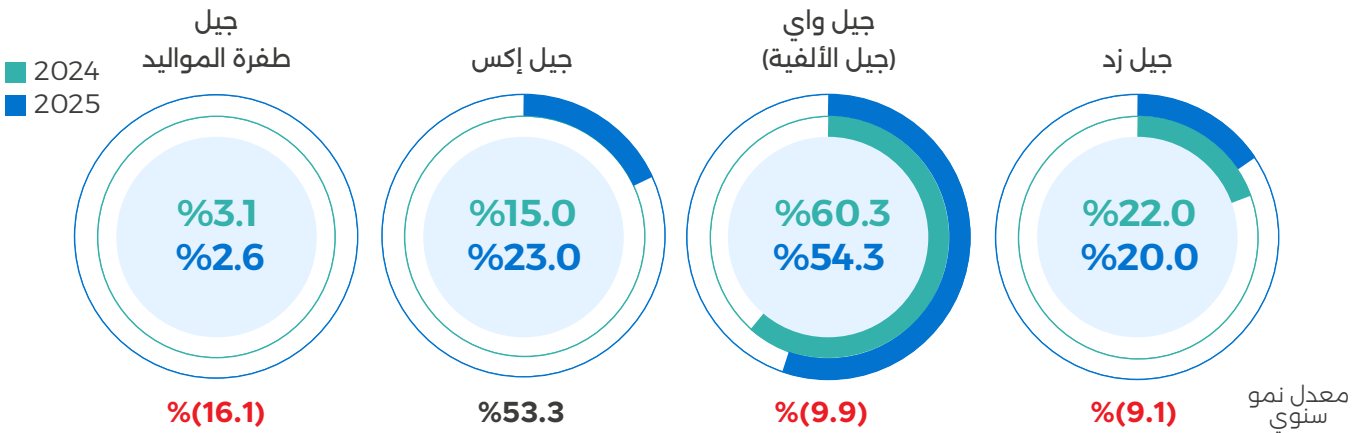


يساعد توفير فرص حقيقية للنمو الوظيفي على استقطاب واستبقاء المواهب المتخصصة من الباحثين عن العمل.



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



ملاحظة: 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

واصلت القطاعات الاستراتيجية خلال عام 2025 في دول مجلس التعاون وعلى رأسها الطاقة المتجددة تصدرها من حيث الطلب، بفضل الاستثمارات المستمرة في مسار التحول نحو الطاقة المستدامة. كما شهد قطاعا 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 المتجددة

التكنولوجيا والبرمجيات

الرعاية الصحية

الأغذية والمشروبات

المقاولات والبناء

## القطاعات المتوقعة 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 التوسع السريع في الرقمنة دفع الشركات إلى توظيف مختصين في الأمن السيبراني ومطورو البرمجيات والتطبيقات، والتسويق الرقمي، ما يعكس التوجه نحو اقتصاد متنوع 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.

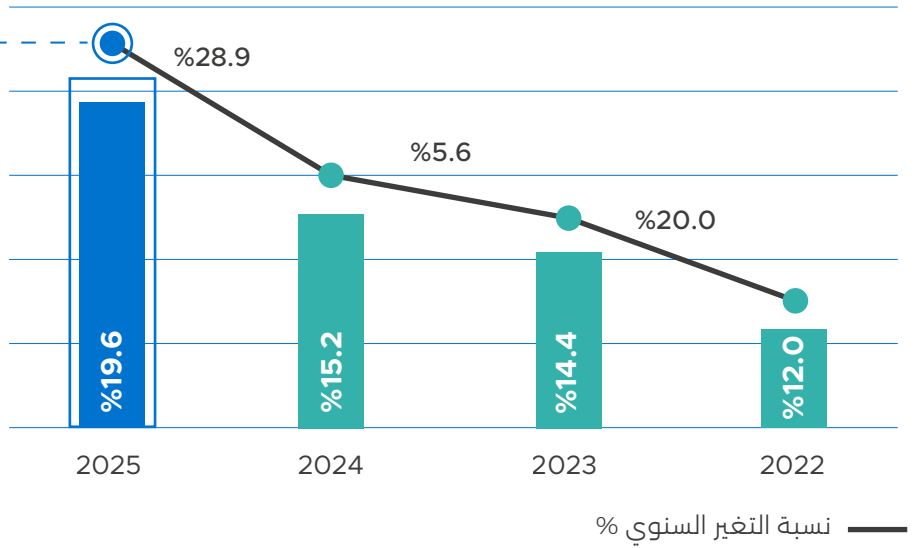


# معدلات النمو الوظيفي

ارتفع متوسط النمو النسبي في التوظيف 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 التوسع رؤى دول مجلس التعاون الخليجي 2030 لخلق فرص العمل وتطوير المهارات والنمو الاقتصادي المستدام.

## النمو النسبي في التوظيف في عام 2025

سجلت الشركات في الإمارات، أعلى نمو في عام 2025 تليها المملكة العربية السعودية بالتساوي مع عُمان، في حين سجلت الكويت أدنى المستويات.



## النمو النسبي المتوقع في التوظيف في عام 2026

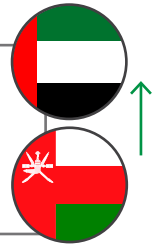
من المتوقع أن يرتفع النمو النسبي في التوظيف على مستوى الشركات في دول مجلس التعاون بنسبة 24% بحلول عام 2026، مما يعكس الثقة المستمرة في الاتفاق الاقتصادي للمنطقة واستراتيجيات التنويع الاقتصادي في المنطقة. ويستند هذا التوسع المتوقع إلى الاستثمارات المتواصلة في البنية التحتية والتكنولوجيا والقطاعات القائمة على الاستفادة، مما يعزز مكانة دول المجلس كمركز تنافسي لاستقطاب المواهب وتوفير فرص العمل.

24%

الكويت تتنبأ الشركات بإنخفاض في معدل النمو النسبي في التوظيف بسبب تشديد سياسات التوظيف.



الإمارات و عُمان من المتوقع أن تسجلا أعلى معدلات النمو النسبي في التوظيف، بدعم من توسع القوى العاملة الوطنية وتسارع مبادرات التنويع الاقتصادي.



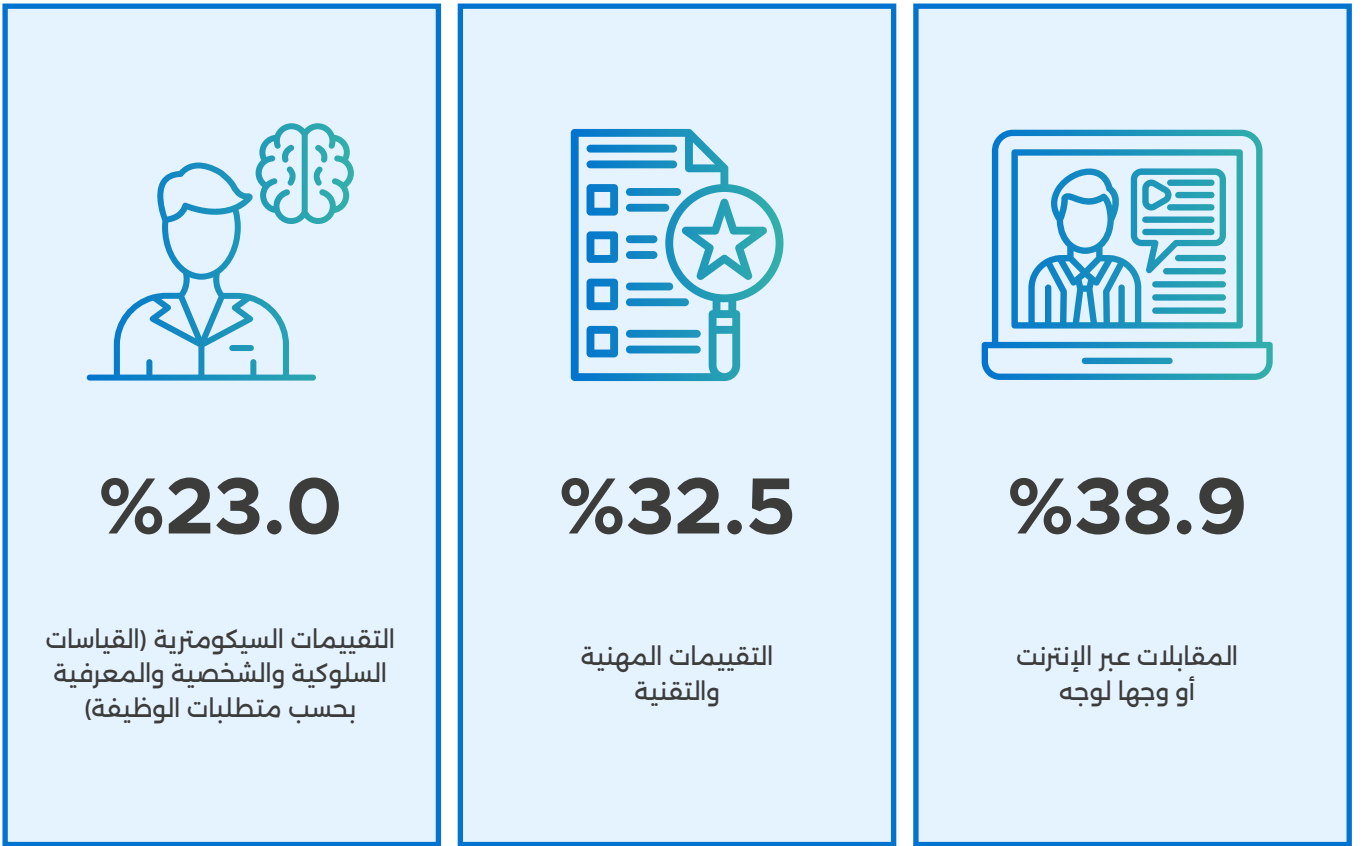
يجب على أصحاب العمل مواصلة خطط التوظيف مع توقعات النمو، وضمان توفير البنية التحتية اللازمة لدعم التوسع على الأمد الطويل.



# أساليب التوظيف

لا تزال المقابلات سواء عبر الإنترنت 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 و البيانات مثل التقييمات المهنية والتقنية و التقييمات 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 و الإمارات العربية المتحدة دول مجلس التعاون الخليجي في اعتماد التقييمات المهنية والتقنية والسيكومترية في التوظيف خلال عام 2025، في حين تأخرت كل من عُمان والبحرين في تطبيق بعض انواع التقييمات، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى اطر توظيف اكثر 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 توافراً أفضل مع المهارات وتحولاً نحو سوق عمل قائم على الخبرات والمهارات.

معدل نمو سنوي	2025	2024		
يشير ارتفاع عدد المتقدمين لكل شاغر وظيفي إلى زيادة حدة المنافسة.	80.3%	321	178	متوسط عدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة
أظهر انخفاض مدة التوظيف تحسناً في عمليات التوظيف.	9.6%	47	52	المدة المستغرقة في عملية التوظيف (بالأيام)
يعكس الارتفاع مستوى أعلى من التوافق بين قرارات التوظيف ومتطلبات الوظائف.	0.5%	77.1%	76.7%	الموظفون الذين اجتازوا فترة التجربة
يعكس تحسن مؤشر مواعمة الوظائف التغيرات في استخدام أدوات التقييم.	25%	50%	40%	معدل التوافق الوظيفي

## أولويات المواهب لقبول عروض العمل في عام 2025

الراتب والمزايا	59.9%
مهام الوظيفة وتوقعاتها	36.6%
فرص التطور المهني	25.9%
شروط وسياسات العمل	22.3%

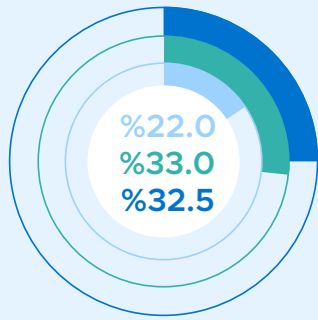
جاءت الرواتب والمزايا في صدارة المعلومات التي تسعى المواهب إلى الاطلاع عليها قبل اتخاذ قرار قبول عرض العمل. ويسهم وضوح هذه العوامل، وفهم ما يشكل أولوية حقيقية لدى المرشحين، في رفع كفاءة عمليات التوظيف وتعزيز جودة القرارات، من خلال تقليص فجوات التوقعات وتسريع استقطاب الكفاءات المناسبة.

# وجهات العمل المفضلة

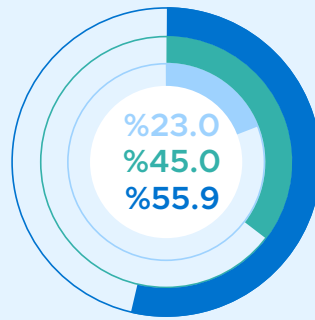
تأثرت حركة التنقل الوظيفي في دول مجلس التعاون خلال عام 2025 بعدة عوامل، من بينها التطور الوظيفي والتعويضات وفرص جديدة وثقافة العمل، مما خلق سوقاً تنافسياً خلال عام 2025. وقد حافظت دولة الإمارات العربية المتحدة على موقعها كأكثر الوجهات الوظيفية تفضيلاً للعام الثالث على التوالي، تليها المملكة العربية السعودية.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

## الوجهات المفضلة للانتقال إليها في عام 2025

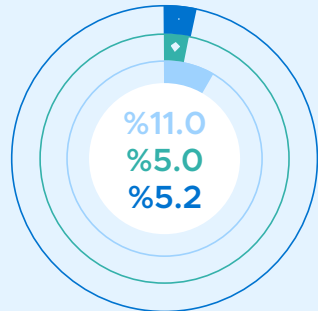
■ 2025 ■ 2024 ■ 2023



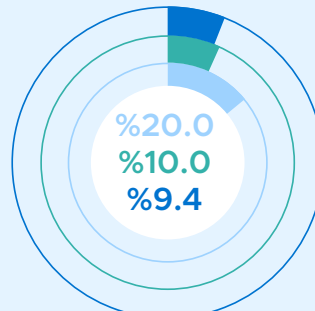
المملكة العربية السعودية



الإمارات العربية المتحدة



عُمان



قطر



الكويت



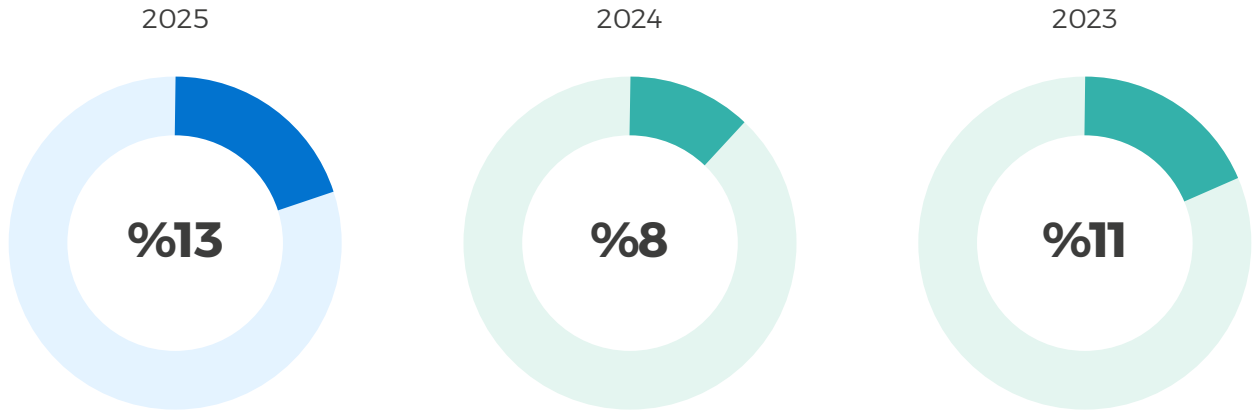
البحرين

# معدلات الدوران الوظيفي

ارتفع متوسط معدل دوران الموظفين في دول مجلس التعاون في عام 2025 إلى 13% مقارنة في 8% خلال عام 2024. ويعكس هذا الارتفاع احتدام 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 العالي. كما تسهم وتيرة النمو والتوسع في زيادة معدلات الانتقال الوظيفي داخل القطاع بشكل متكرر.

## معدل دوران المواهب في عام 2025



**عُمان** 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

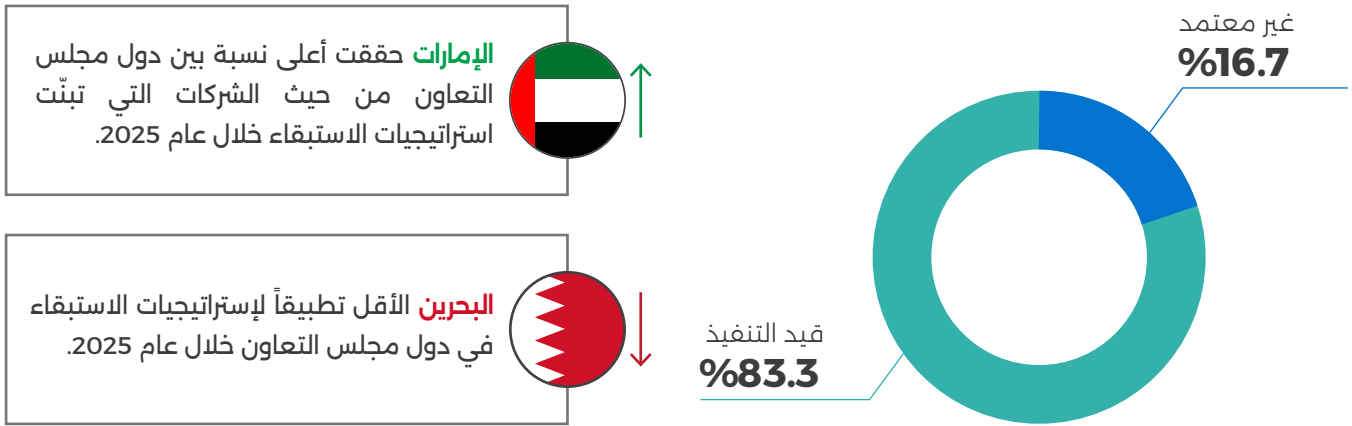
الانتقال من خلال منصة **Procapita Hub**



# استراتيجيات استبقاء الموظفين

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

## معدل تطبيق إستراتيجيات استبقاء الموظفين عام 2025



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

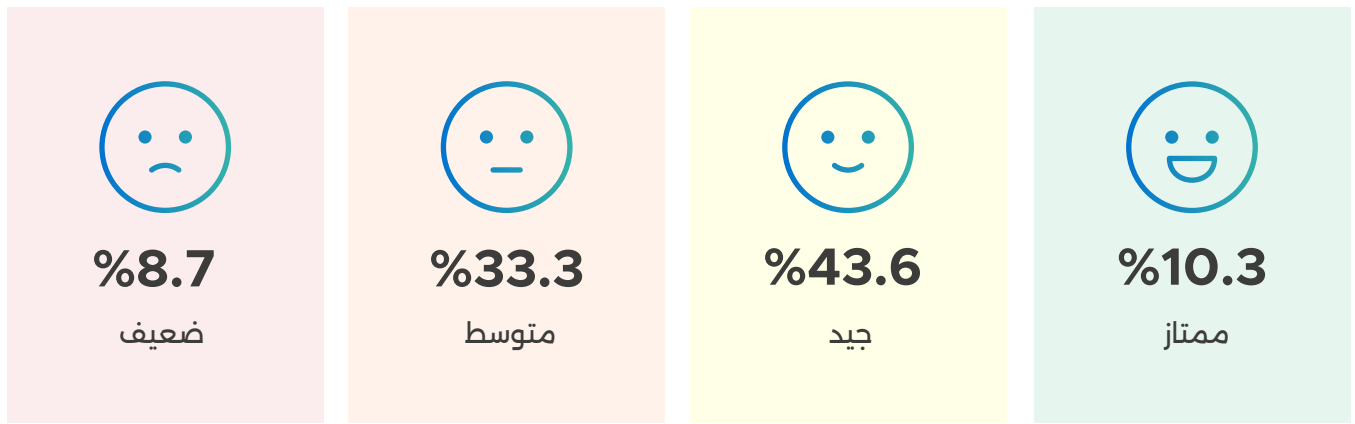
## إستراتيجيات استبقاء الموظفين في عام 2025



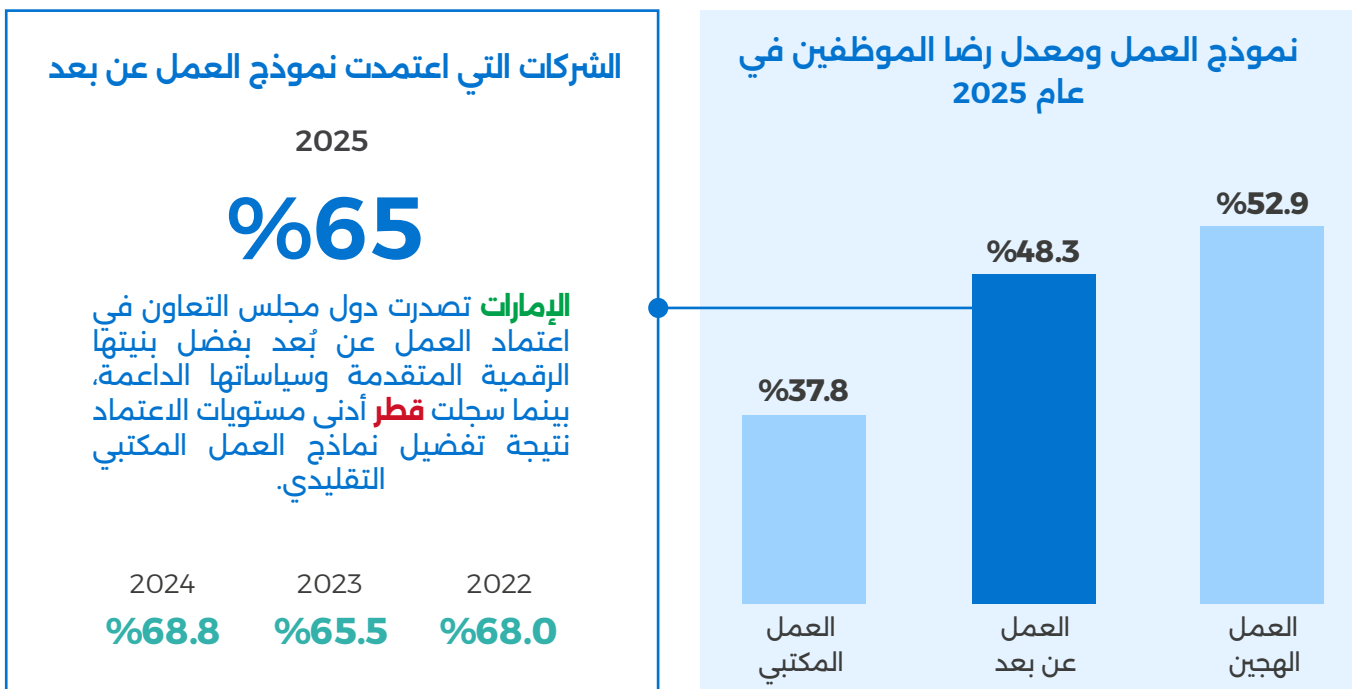
# سياسات العمل عن بُعد

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

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



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

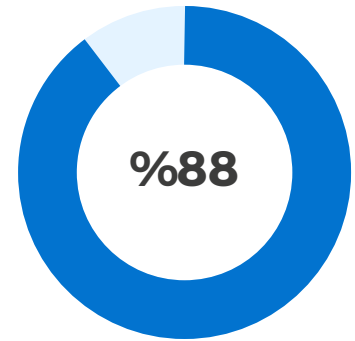


# نقص المهارات في الشركات

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

## نقص المهارات في الشركات في عام 2025

سجلت البحرين أعلى معدلات نقص المهارات في دول مجلس التعاون الخليجي في 2025، في حين سجلت عُمان أدنى مستوى لنقص المهارات.



ركزت الشركات في دول الخليج على معالجة نقص المهارات 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 تتبنى الشركات استراتيجيات أخرى تهدف إلى بناء قوة عاملة مجهزة لمتطلبات المستقبل.

## استراتيجيات مواجهة نقص المهارات عام 2025

63.5%

تطوير المهارات / إعادة التأهيل للموظفين الحاليين

45.2%

توظيف مواهب جديدة

31.7%

الاستعانة بمصادر خارجية

23.0%

تقديم المكافآت والمزايا التنافسية

# 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 هيكلها التنظيمية بنسبة 36%، وفي أتمتة العمليات بنسبة 35%، وفي برامج تدريب المواهب بنسبة 33%، مما يعكس توجهاً واضحاً نحو تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العمليات وزيادة مرونة الشركات. ومع توسع 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 24-25 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 2025-2024، أسهمت إعادة الموازنة 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، ويُعزى 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 (سنوياً)

لا تغيير — ارتفاع ▲ انخفاض ▼

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 حصراً 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 ومتاحة للجمهور العام.

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

لمزيد 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)

# 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 والكفاءات في مجموعة بروكابيتا، استطلاع بروكابيتا السنوي واستطلاع بروكابيتا للمواهب.

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

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

# أسباب خروج الموظفين ودوافع الاستقالة

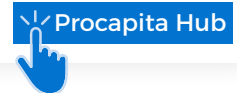
تشير البيانات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن العامل الأساسي الذي يدفع الموظفين للبحث عن فرص جديدة هو الرغبة في الحصول على راتب أعلى، حيث أفاد 65.8% منهم بأن هذا السبب كان وراء مغادرتهم. كما بينت النتائج أن 63.3% يسعون لتحقيق نمو مهني أو تولي أدوار جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسب شهدت ارتفاعاً 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 يتعين على الشركات الراغبة في الاحتفاظ بأفضل المواهب لديها أن تقدم رواتب تنافسية وتوفر 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

2025	2024	2023	2022	
65.8%	62.0%	43.0%	71.5%	التعويضات والمزايا
63.3%	59.0%	36.1%	66.7%	فرص التطور الوظيفي
22.8%	18.0%	10.8%	49.9%	بيئة العمل

اكتشف الأسباب وراء معدلات دوران الموظفين وتعرّف على أفضل استراتيجيات الاستبقاء المواهب مع منصة 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 أداؤها. فقد تحول التركيز في الوقت الحالي نحو بناء بيئات 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 ينعكس 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 حقيقية لتطوير مهاراتهم، وهو ما انعكس في وجود ارتباط ملحوظ بين الروح المعنوية ومستويات الاندماج. ويمكن النجاح في إيجاد 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



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 يُعدّ 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، فيُعدّ 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.

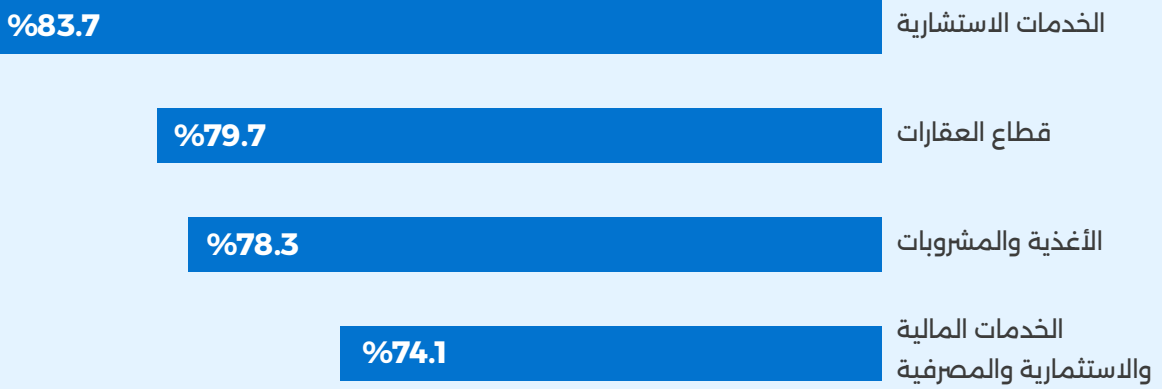
## معدل صافي نقاط ترويج الموظفين عام 2025



# الاندماج الوظيفي

في عام 2025، تصدر قطاع الاستشارات معدلات الاندماج الوظيفي بنسبة 83.7%. وجاء قطاعا العقارات والأغذية والمشروبات في المراتب التالية، متجاوزين قطاع الخدمات المالية، حيث سجّلا معدلات اندماج بلغت 79.7% و78.3% على التوالي.

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



يميل الموظفون في القطاعات ذات الأداء المرتفع إلى الشعور بقيمة أكبر في عملهم. كما يتوفر 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 توفّر الشركات تجارب عمل تتوافق مع أهداف الموظفين وتطلعاتهم المهنية. ورغم أن موازنة قيم المؤسسة مع قدرات الموظف خطوة مهمة، إلا أن التركيز على ما يعطي العمل معنى بالنسبة للموظف، وما يتماشى مع قيمه وتفضيلاته، يعزز ارتباطه بدوره، ويرفع مستوى الاندماج والرضا في بيئة العمل.

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



# 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 خطط تعاقب وظيفي عملية وفعّالة.

## 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 المبتدئة أسهل نسبياً.



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

مصفوفة التسع مربعات هي إطار لإدارة المواهب يقيّم الموظفين وفق بُعدين أساسيين هما الأداء والإمكانات. تعود جذورها إلى مصفوفة جنرال إلكتريك-ماكززي، وانتشر استخدامها في الموارد البشرية بعد اعتمادها في شركة جنرال إلكتريك، وتتكوّن من تسعة 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 تطوراً متسارعاً.

يُظهر التخطيط للتعاقب الوظيفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحديات فريدة من نوعها، خاصة عند تحديد وتطوير المرشحين المحتملين للتعاقب. ففي العديد من الشركات، تعتمد هذا العملية بشكل كبير على ملاحظات المدراء المباشرين. وعلى الرغم من أن هذا المدخل له قيمة، فإن الاعتماد عليه فقط يُدخل قدراً كبيراً 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 بُعدين: الأداء والإمكانات—تُقدّم مصفوفة التسع مربعات رؤية أكثر منهجية وشمولية. 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 زينثر، قمنا بدمج منهجية 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 الآلي في سوق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عبر منصتنا زينثر 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 زينثر إليفيت (Zenithr Elevate). وقد وفر هذا التحليل رؤى قيّمة حول توزيع المواهب، وإمكانات القيادة، واتجاهات تطوير الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومن خلال دراسة الأنماط عبر تقييمات الأداء والإمكانات، ونتائج التقييم، وآليات التغذية الراجعة، حددنا عددًا من النتائج الرئيسية التي تعكس الوضع الحالي لتخطيط التعاقب الوظيفي واستعداد المواهب في المنطقة. فيما يلي بعض أبرز هذه الرؤى.

1. تُعد الدرجات مرتفعة نسبيًا 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 بمبالغة 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.

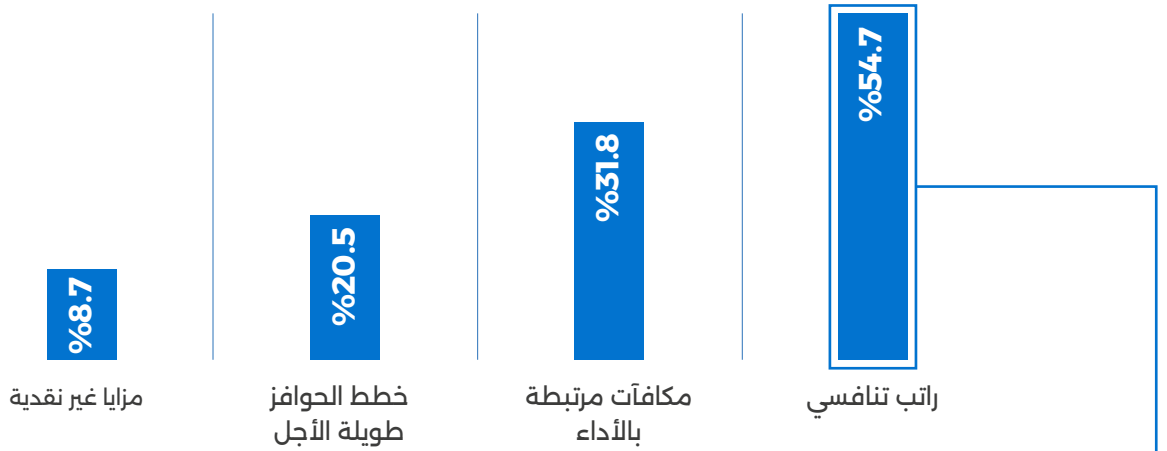
<https://pro-capita.com/>

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

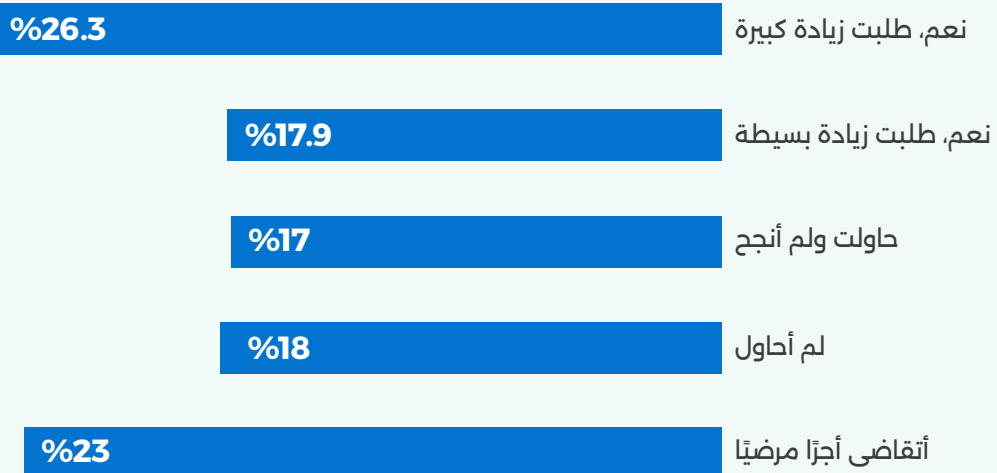
# أنواع التعويضات

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 الأجور. 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 وتفاوت سياسات التعويضات المعتمدة في أسواق العمل الإقليمية.

## أنواع التعويضات المحفزة للمواهب في عام 2025



## مفاوضات المواهب على الرواتب في عام 2025



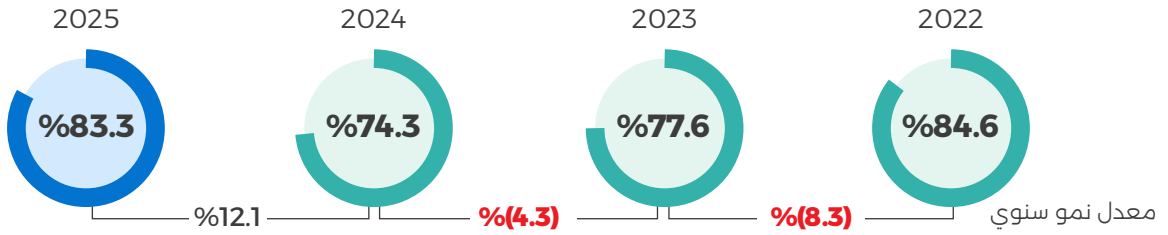
احصل على مؤشرات التعويضات، وتحليلات الموارد البشرية الخاصة بالدول والقطاعات

من خلال منصة Procapita Hub

# الزيادات والمكافآت السنوية

قدّمت 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 متنامٍ.

## الشركات التي قدمت الزيادات للموظفين في عام 2025

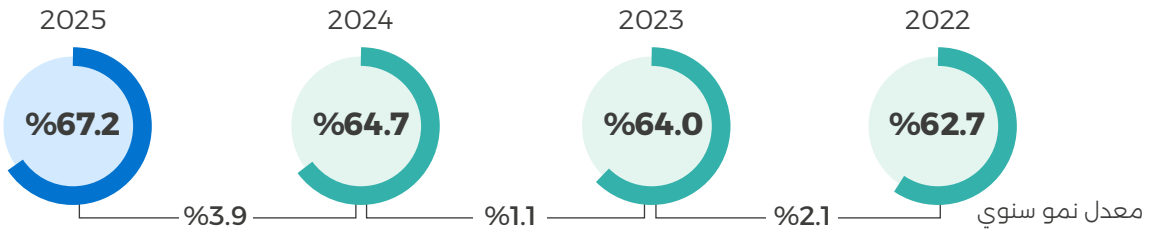


**البحرين** تسجل أدنى معدلات رفع الرواتب، مما يعكس نهجاً أكثر حذراً في التعويضات.

**الإمارات** تصدر 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 الإستراتيجي 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 تعتزم تقديم المكافآت للموظفين في عام 2026

تتوقع 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 يبرز تركيزها على مكافأة الأداء.



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



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



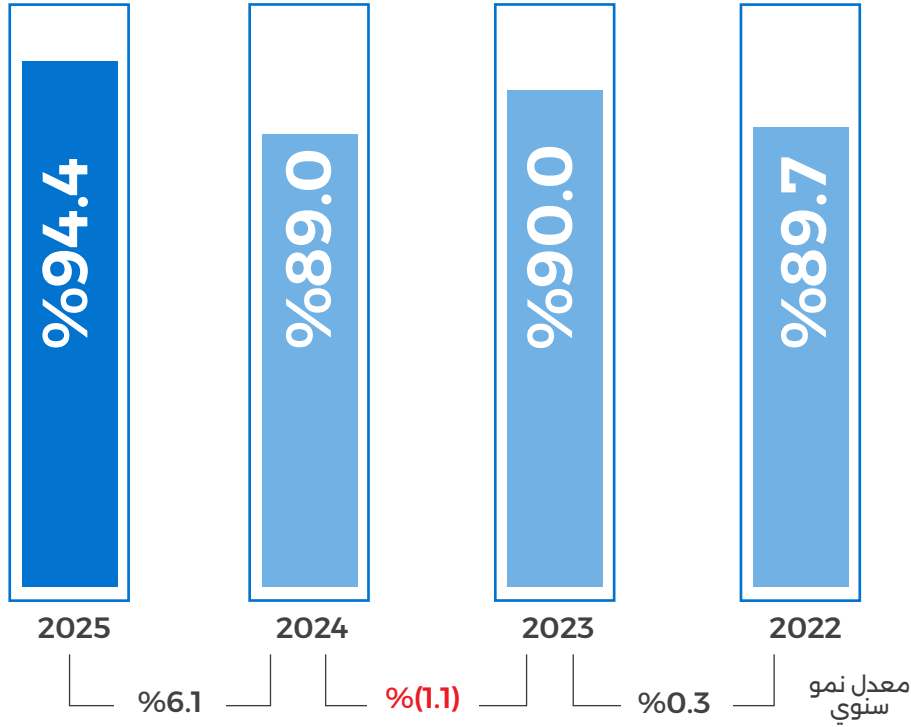
# المزايا غير النقدية

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.

تُعد 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 شاملاً للموظفين.



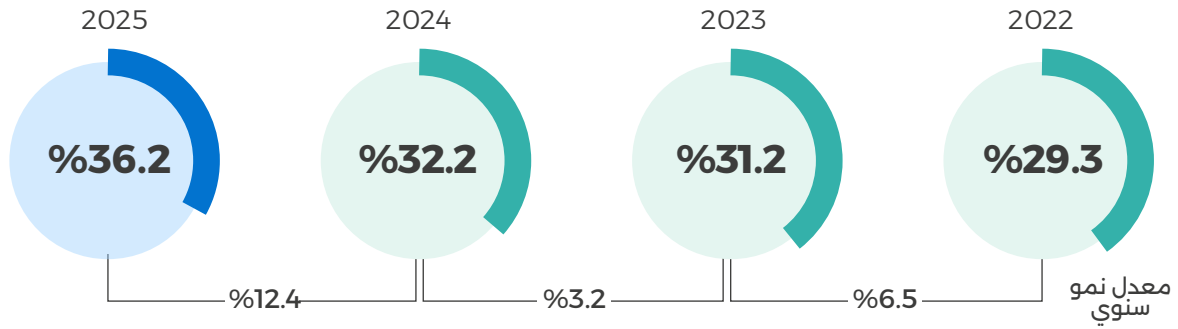
( تتضمن أنواع المزايا غير النقدية المقدمة: التأمين الصحي، ساعات عمل مرنة، تأمين على الحياة، إجازات تتجاوز الحد الأدنى المنصوص عليه في قانون العمل )

# خطط الحوافز طويلة الأجل

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

في عام 2025، كانت المكافآت المالية و صرف الأسهم المرتبطة بالأداء من أكثر أدوات المكافآت طويلة الأجل شيوعاً لدى شركات دول مجلس التعاون الخليجي. وللإطلاع على تحليلات تفصيلية، تفضلوا بزيارة: Procapita Hub

## الشركات التي طبقت 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 تعتمد تقديم خطط حوافز طويلة الأجل في عام 2026

تخطط الشركات في **الإمارات** لتقديم برامج الحوافز طويلة الأجل للموظفين بأعلى نسبة في دول مجلس التعاون الخليجي عام 2026.

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

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

ويعكس هذا التوجه تنامي إدراك الشركات لأهمية الحوافز طويلة الأجل في تعزيز الاحتفاظ بالقيادات وضمنان مواومة الأداء الفردي مع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد.

41.8%

# 05

## مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يستعرض هذا القسم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة للسنة المالية 24-25 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/>

# 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 لآخر، إلا أن هذه المكافآت تُعدّ مرتفعة. كما أن هيكله هذه التعويضات ومعاييرها 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 أو الخسارة
متوسط دول مجلس التعاون الخليجي	9	293	2,584	1,585,343	0.16%
#1 قطر	8	449	4,182	204,216	2.05%
#2 البحرين	10	171	1,706	102,915	1.66%
#3 الكويت	10	254	2,544	444,853	0.57%
#4 عُمان	7	112	811	186,195	0.44%
#5 الإمارات العربية المتحدة	8	451	3,823	1,271,443	0.30%
#6 المملكة العربية السعودية	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 حوافز 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](mailto:Surveys@pro-capita.com)

# مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

شهدت دول مجلس التعاون في السنة المالية 25-24 ارتفاعاً بنسبة 5.7% في متوسط مزايا وتعويضات مجالس الإدارة مقارنة بالسنة المالية 24-23، 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 25-24

نسبة التغير سنوي	السنة المالية 24-25	السنة المالية 23-24	السنة المالية 22-23	
0% —	9	9	9	متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة
3.9% ^	293	282	230	متوسط المكافآت لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة (USD 000)
(3.5)% v	1,585,343	1,642,080	2,073,995	متوسط صافي الربح (USD 000)
5.7% ^	2,584	2,444	2,031	متوسط مجموع المكافآت لمجالس الإدارة (USD 000)

لا تغيير — ارتفاع ^ انخفاض v

- 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 مرئيات دقيقة قائمة على 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](mailto:Surveys@pro-capita.com)



# 06

## ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

يستعرض هذا القسم الممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الشركات المدرجة في أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي للسنة المالية 24-25، مع تسليط الضوء على المبادرات الرئيسية للاستدامة.

### المصادر:

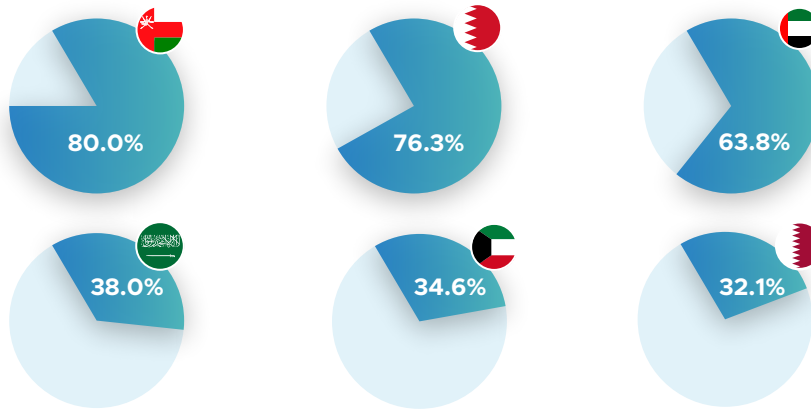
مركز أبحاث بروكابيتا، قواعد بيانات الموارد البشرية في مجموعة بروكابيتا، أسواق الأسهم لدول مجلس التعاون الخليجي.

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

# ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)

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

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



تصدر ثلاث قطاعات إعداد التقارير حول الاستدامة عبر دول مجلس التعاون الخليجي، محددةً مقياس للشفافية والنمو بما يتماشى مع الأولويات الإقليمية والمعايير العالمية.

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

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

النفط  
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 والحوكمة في هذه القطاعات.

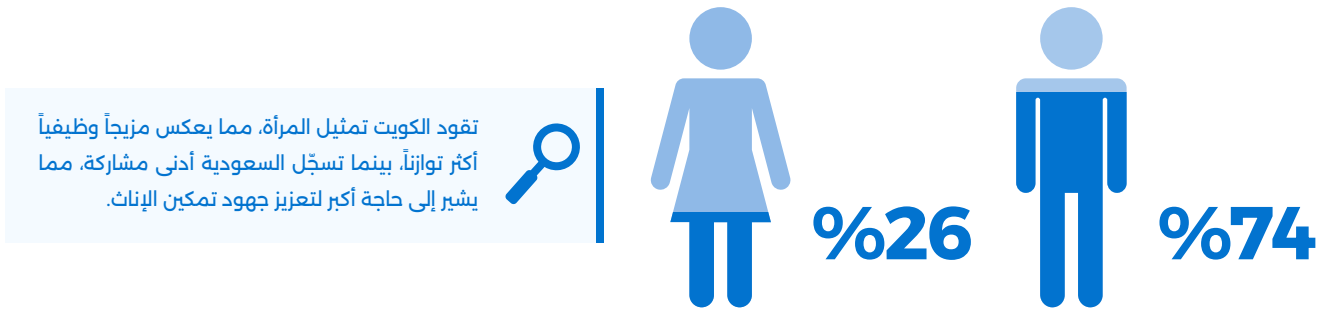
للمزيد من المعلومات التفصيلية حول المقاييس المالية للموارد البشرية، يرجى التواصل مع فريق بروكابيتا لاستشارات الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني: [Surveys@pro-capita.com](mailto:Surveys@pro-capita.com)

# مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية

## المساواة بين الجنسين

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

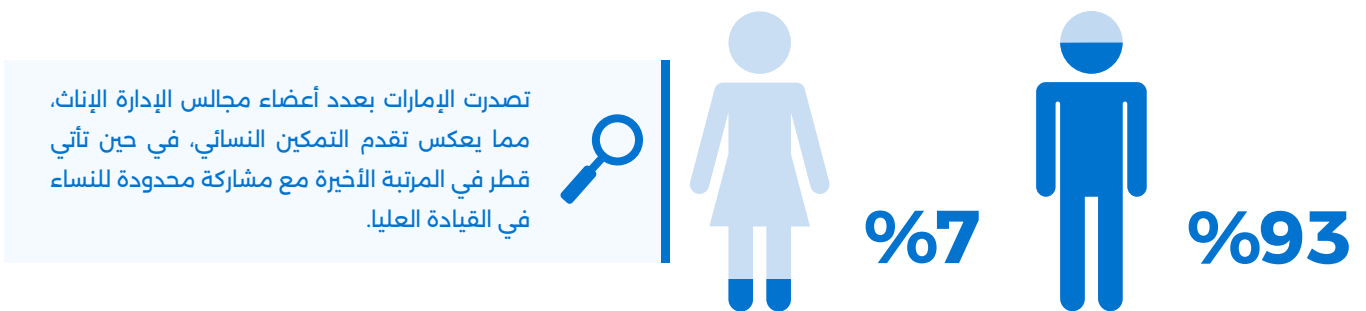
### نسبة الإناث في القوى العاملة في السنة المالية 2024-25



## 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 الحوكمة المؤسسية. فوجود المرأة في الأدوار القيادية المؤثرة بالمجالس 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 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 الحوكمة 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 بتزايد تقبل المجتمع لعمل المرأة، وتسارع التحول الرقمي، وتوفر خيارات عمل أكثر مرونة.

### 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



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



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



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)

## 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.

- 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 تناسب احتياجات عملك؟



## احصل على تقارير مفصلة مع منصة بروكابيتا هب

حوّل التقارير التقليدية إلى رؤى تحليلية عميقة تتماشى مع متطلباتك، مما يعزز استراتيجيات الموارد البشرية لديك ويبقيك متقدّمًا على المنافسة.

### ماذا تقدم منصة بروكابيتا هب لك؟

- رؤى متخصصة لكل دولة : احصل على فهم أعمق للمبادرات الوطنية، ومعايير الرواتب، واتجاهات سوق العمل المتطورة عبر المناطق الرئيسية التي تستهدفها.
- تحليلات مخصصة للقطاعات الصناعية : استكشف البيانات المتعلقة بأنماط التوظيف، وتنقل المواهب والطلب على القوى العاملة في مختلف القطاعات الحيوية.

اكتشف المزيد على منصة بروكابيتا هب



## معلومات التواصل

الكويت



شرق، شارع احمد الجابر، برج أرزان، طابق ٨  
هاتف : (٩٦٥+) ٢٢٢٠٣١٠٠



دبي

الحي الجنوبي، شارع نخلة الجميرا،  
المكاتب التجارية، طابق ١



الرياض

منطقه الملقى، شارع انس بن مالك،  
مجمع الاعمال، طابق ١، مكتب رقم ١٠٥  
هاتف: (٩٦٦+) ١١٢٢٥٥١٧٨



مصر

٢٥ مباني صقر قريش،  
مدينة نصر، القاهرة



عمان

مجمع الحجر الأبيض، شارع مكه،  
مبنى رقم ١٦٤، طابق ٢  
هاتف: (٩٦٢+) ٦٥٥٣٣٨٧٧



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



Procapita Group



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