ترينـدز للبحوث والاستشارات
TRENDS RESEARCH & ADVISORY
TRENDS
نشرة اتجاهات الرأي العام العالمي
TRENDS
Global Barometer

# مستقبل سوق العمل

## خلال السنوات العشر المقبلة

العدد (12)

# نشرة اتجاهات الرأي العام العالمي

في عصر يتسم بالتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية المتسارعة، أصبحت الحاجة إلى فهم عميق للرأي العام العالمي أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. ولتلبية هذه الحاجة، تفخر إدارة الباروميتر العالمي في مركز ترينذز للبحوث والاستشارات بأن تقدم النشرة الرقمية للباروميتر العالمي. وهي عبارة عن منشور موضوعي، يعتمد على البيانات، ويهدف إلى تحليل وفهم الديناميكيات التي تُشكّل المجتمعات حول العالم.

تَصْدُر النشرة الرقمية كل ثلاثة إلى أربعة أشهر، وتعمل كمنصة لاستكشاف أكثر القضايا المُلِحَّة في عصرنا. ومن خلال الاستفادة من البيانات الأولية الثانوية، المأخوذة من دراسات واستطلاعات دولية موثوقة، مثل المسح العالمي للقيم، والمسح الاجتماعي الأوروبي، ومركز بيو للأبحاث، وغالوب، والباروميتر العربي، تعمل هذه النشرة على تحويل مجموعات البيانات المُعَقَّدة إلى رؤى قابلة للتنفيذ. ويركز هذا المنشور على الموضوعات السياسية والاجتماعية والثقافية؛ ما يجعله ذا صلة بالباحثين وصانعي السياسات والمراقبين العالميين.

تتناول كل نسخة من النشرة الرقمية موضوعًا مُحَدَّدًا بعناية؛ ما يوفر للقراء تحليلًا عميقًا ومُرَكَّزًا للاتجاهات الحرجة. وتعكس هذه الموضوعات تعقيدات القضايا المعاصرة، بما في ذلك الثقة بالحوكمة، والتأثير الثقافي للتكنولوجيا، وأولويات الشباب، والاستجابات العالمية لتغير المناخ. ومن خلال ربط البيانات المحلية بالسرديات العالمية، تَسُدُّ المراجعةُ الرقمية الفجوةَ بين الرؤى الإقليمية والاتجاهات العالمية.

تتميز النشرة الرقمية بمنهجيتها الصارمة وعمقها التحليلي، إذ يعتمد هذا المنشور على بيانات ثانوية موثوقٍ بها وموثقة جيدًا؛ ما يضمن للقارئ أن الرؤى المطروحة أمامهم تستند إلى أدلةٍ تجريبية، لاسيّما أن المنشور يستخدم أدوات تحليلية متقدمة لتجميع الأنماط والكشف عن العوامل الأساسية التي تشكل الرأي العام؛ ما يتيح للقراء فهم ما وراء البيانات. ولا يقتصر هذا الفهم على إجابة سؤال "ما هو؟"، بل يمتد أيضًا إلى إجابة سؤال "لماذا؟".

وإلى جانب تحليل البيانات، تهدف النشرة الرقمية إلى تعزيز الحوار، وإلهام اتخاذ القرارات المستنيرة، إذ تعمل على تحويل البيانات الخام إلى سرديات موضوعية يسهل فهمها، وتتناسب مع جمهور متنوع، بدءًا من صانعي السياسات والأكاديميين، إلى المواطنين العالميين المهتمين. ومن خلال تقديم البيانات بطريقة واضحة وجذابة، فإن المراجعة تُسَهّل الفهم الأعمق، وتشجع القراء على التفاعل النقدي مع الرؤى المطروحة.

كما تعكس النشرة الرقمية رسالة مركز "ترينداز" الأوسع، وهي العمل كجسر بين البيانات والعمل. ففي عالم مترابط، لا يعكس الرأي العام الاتجاهات المجتمعية فحسب، بل يُعَدُّ أداة لصياغة السياسات ومعالجة التحديات وتعزيز التعاون العالمي. ومن خلال تركيزها الموضوعي، والتزامها بالتحليل القائم على الأدلة، تسلط النشرة الرقمية الضوء على دور الرأي العام في توجيه الحَوكمة ودفع التحوُّل المجتمعي.

مع استمرار هذا المشروع -المستمر في النمو- يبقى ملتزمًا بتقديم رؤى دقيقة وذات مغزى حول القيم والمواقف المتغيرة للمجتمعات حول العالم. ومن خلال دعوة القراء لاستكشاف نتائجها، تهدف النشرة الرقمية للرأي العام إلى إلهام التفكير النقدي، ودعم الحلول المستندة إلى الأدلة، والإسهام في خلق مجتمع عالمي أكثر وعيًا وتفاعلًا.

سواء كنت صانع سياسات، أو باحثًا، أو فردًا ذا اهتمام عالمي، فإن النشرة الرقمية توفر مصدرًا لا غنى عنه لفهم تعقيدات الرأي العام في عالمنا الديناميكي اليوم. انضم إلينا ونحن نكتشف الأصوات التي تشكّل المستقبل، ونقدم الأدوات اللازمة لفهم التحديات والفرص في عصرنا.

# مقدمة

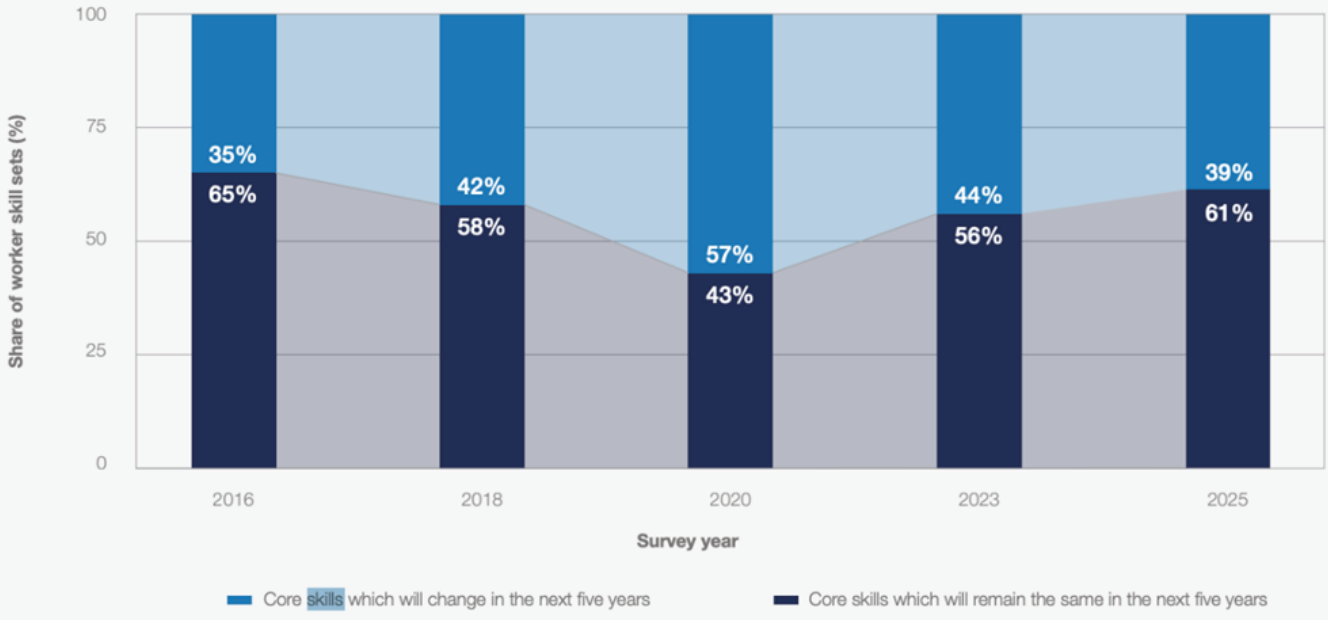
يدخل سوق العمل العالمي مرحلة من التحول الواسع الذي سيعيد تشكيل أنماط التوظيف، والطلب على المهارات، والنمو الاقتصادي في جميع المناطق. ويُدفع هذا التحول بمزيج من التغير التكنولوجي، والتحولات الديموغرافية، وتعديلات سياسات المناخ، واتساع الاحتياجات المرتبطة بالخدمات الإنسانية.

وخلال السنوات العشر المقبلة، لن يتمثّل التحدي الرئيسي في فقدان الوظائف بقدر ما يتمثّل في كيفية إعادة تنظيم بيئة العمل، وكيفية تكيف العمال مع مهاراتهم للحفاظ على قدرتهم التنافسية. ووفقًا لتقرير «مستقبل الوظائف 2025» الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، يتوقع أصحاب العمل خلق 170 مليون وظيفة جديدة بحلول عام 2030، ولاسيما في قطاعات مثل الذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة، والخدمات الرقمية، والتصنيع المتقدم، والرعاية الصحية. وفي المقابل، يُتوقع أن تُستبدل نحو 92 مليون وظيفة مع توسع الأتمتة، واعتماد الذكاء الاصطناعي، وخضوع المؤسسات لتغييرات هيكلية. ويشير ذلك إلى أن ما يقارب 22% من العمالة العالمية سيشهد تحولًا وظيفيًا خلال عشر سنوات. كما ذكر التقرير أن قرابة 39% من متطلبات المهارات عالميًّا يُتوقع أن تتغير بحلول عام 2030، بما يبرز حجم الانتقال المرتقب. وستكون الدول التي تنجح في تحديث أنظمتها التعليمية، وتعزيز التدريب على التوظيف، ودعم التعلم مدى الحياة في موقع أفضل للاستفادة من الفرص التي تخلقها التطورات التكنولوجية، بينما قد تواجه الدول ذاتها أنظمة التدريب الأضعف صعوبة في مواكبة هذا التحول.

الشكل (1):

FIGURE 3.1 **Disruptions to skills**

Evolution in the share of workers' core skills expected to change and to remain the same within the next five years, 2016-2025.



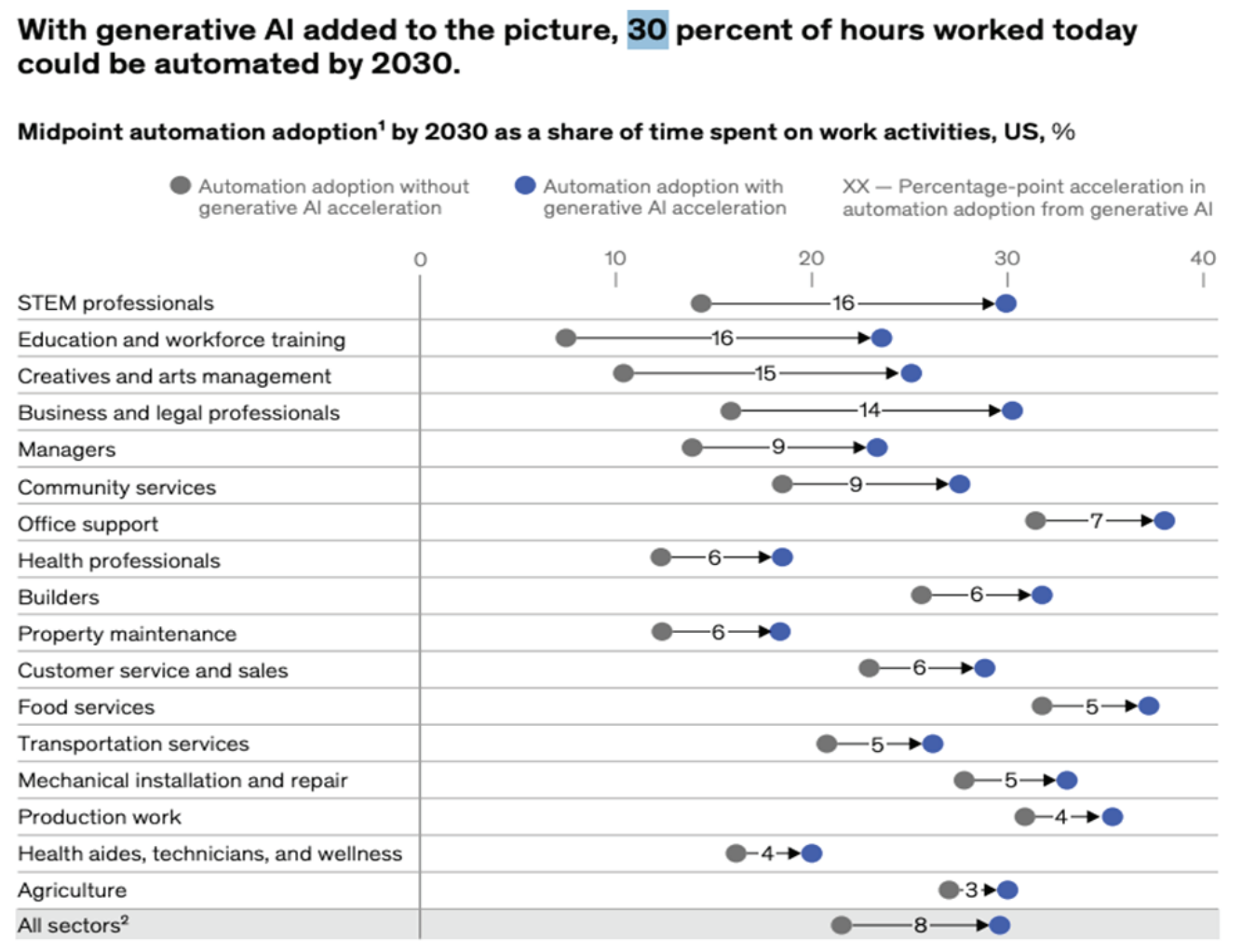

ومن جهة أخرى، حقّقت دولة الإمارات العربية المتحدة تقدّمًا قويًّا في تقليل اعتمادها على الهيدروكربونات من خلال التوسع المستمر في القطاعات غير النفطية التي باتت تقود جانبًا كبيرًا من نمو الاقتصاد الوطني. ووفقًا للتقرير الاقتصادي السنوي لعام 2023 الصادر عن وزارة الاقتصاد الإماراتية، حقق الاقتصاد الوطني معدل نموٍّ حقيقي في الناتج المحلي الإجمالي بلغ 7.9% في عام 2022 بدعم من أداء متميز للقطاع غير النفطي الذي ارتفع بنسبة 7.2% خلال الفترة نفسها. ويعكس ذلك تسارعًا واضحًا في مسار التنويع الاقتصادي مدفوعًا بارتفاع النشاط في الخدمات، مثل الصناعات المتقدّمة، والخدمات اللوجستية، والسياحة، والقطاعات القائمة على المعرفة.

وقد أسهمت دولة الإمارات، عبر تبنّي تغييرات تعزّز مرونة القوى العاملة، وتنقّل المهارات، ومشاركة القطاع الخاص، في رفع تنافسية الشركات غير النفطية، وسهّلت توسعها بوتيرة أسرع. وعليه، تؤكد هذه النتائج أن البنية الاقتصادية المتطورة لدولة الإمارات توفر أساسًا متينًا لبناء قوة عاملة جاهزة للمستقبل، قابلة للتكيف، ومؤهلة بالمهارات، وقادرة على تلبية متطلبات سوق عمل عالمي سريع التطور.

ووفقًا لـ«العوض» (2024)، دعمت دراسة حديثة مُحكَّمة هذه الفكرة القائلة إن مبادرات دولة الإمارات العربية المتحدة لتحرير سوق العمل، التي تشمل تغييرات تعزّز مرونة القوى العاملة وحركية المهارات ومشاركة القطاع الخاص، قد زادت من تنافسية الأعمال غير النفطية وسهّلت توسّعها بوتيرة أسرع. وعليه، تؤكد هذه النتائج أن الهيكل الاقتصادي المتطور لدولة الإمارات يوفر أساسًا متينًا لتطوير قوة عمل جاهزة للمستقبل، قادرة على التكيّف، ومؤهلة، وتمتلك المهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل العالمي الذي يشهد تحولات متسارعة.

يبرز الذكاء الاصطناعي بسرعة بوصفه إحدى أقوى القوى التي تشكل أسواق العمل حول العالم. فهو لا يقتصر على الأتمتة فحسب، بل يمتد إلى تغيير المهام اليومية، ورفع الطلب على مواهب جديدة، والتأثير في كيفية تنظيم المؤسسات لتدفقات العمل. ووفقًا لمعهد ماكنزي العالمي، فقد تصل نسبة الساعات العملية الحالية القابلة للأتمتة في الاقتصادات المتقدّمة إلى 30% بحلول عام 2030، في ظل مستوى تطبيق متوسط. ويشمل ذلك قطاعات مثل التمويل والتجزئة والضيافة والتصنيع والدعم الإداري.

الشكل (2):



ويذكر تقرير ماكنزي كذلك أن نحو 12 مليون عامل في الولايات المتحدة يُتوقّع أن ينتقلوا إلى مهن جديدة خلال العقد المقبل مع تغيّر متطلّبات الوظائف بفعل الذكاء الاصطناعي. كما تشير ماكنزي إلى أن سوق العمل يُرجّح أن ينمو بدلًا من أن ينكمش، إذ تظهر أدوار جديدة في مجالات مثل تشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات، وتدقيق الخوارزميات، والأمن الرقمي، وتقديم الخدمات.

ويطرح برينجولفسون وروك وسيفرسون (2021) مفهوم «منحنى J للإنتاجية»، الذي يفيد بأن تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات قد يصاحبه تراجع مؤقت في مستويات الإنتاجية، قبل أن تتجلّى مكاسبه الكاملة، وذلك نتيجة الحاجة إلى إعادة مواءمة أنماط العمل، وتأهيل الكوادر البشرية، وبناء بنى تحتية ملائمة للبيانات.

وفي دراسة أخرى مستقلة، حلّل أسيموغلو وأوتور وهازِل وريستريبو (2022) أكثر من 80 مليون إعلان وظيفي، وخلصوا إلى أن المهن الأكثر انكشافًا على الذكاء الاصطناعي تشهد عادةً إحلالًا جزئيًّا لبعض المهام، يقابله ارتفاع في تعقيد الأدوار البشرية المرتكزة على الإنسان، مثل اتخاذ القرار، والرقابة، والإشراف على الأنظمة. كما توصل فلتن وراج وسيمنز (2018) إلى أن العاملين في الوظائف عالية التعرّض للذكاء الاصطناعي غالبًا ما يحققون مستويات دخل أعلى، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تكامل أدائهم ويتيح لهم التركيز على مهام ذات قيمة مضافة أكبر.

وتكتسب هذه المعطيات أهمية خاصة في دولة الإمارات، حيث تُعطي «استراتيجية الذكاء الاصطناعي 2031» الأولوية لقطاعات مثل التعليم، والصحة، والطاقة، والنقل، والأمن السيبراني؛ لاعتماد حلول الذكاء الاصطناعي. وسيحتاج الموظفون في هذه المجالات إلى مهارات جديدة تشمل تحليل البيانات، والحوكمة الرقمية، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والحد من مخاطر الأمن السيبراني، وإدارة أنظمة تعلّم الآلة. ومع توسع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ستحتاج مؤسّسات التدريب إلى إعداد العاملين لأدوار هجينة جديدة تجمع بين المعرفة التقنية والحكم البشري.

## التحوّل المناخي والاقتصاد الأخضر

يؤدي التحول العالمي نحو الاستدامة ومسارات التنمية المنخفضة الكربون إلى إعادة تنظيم كبيرة في التوظيف والنشاط الاقتصادي. وتقدِّر منظمة العمل الدولية أن التحول الأخضر المُدار بشكل جيد يمكن أن يولّد نحو 24 مليون وظيفة صافية جديدة على مستوى العالم بحلول عام 2030. وعلاوة على ذلك، يُتوقع أن يظهر كثير من هذه الوظائف في مجالات مثل الطاقة المتجدّدة، وكفاءة الطاقة، والبناء المستدام، والخدمات البيئية. وسيتطلب عدد كبير من هذه الوظائف خبرة تقنية، وقدرات علمية، وفهمًا لإدارة البيئة. وتؤكد الأبحاث الأكاديمية إمكانات نموّ الاقتصاد الأخضر (منظمة العمل الدولية [ILO]، 2018).

الشكل (3):

**Sectors most affected by the transition to sustainability in the energy sector**

| Industries set to experience the highest job demand growth (absolute) | | Industries set to experience the strongest job demand decline (absolute) | |
|---|---|---|---|
| **Sector** | **Jobs (millions)** | **Sector** | **Jobs (millions)** |
| Construction | 6.5 | Petroleum refinery | –1.6 |
| Manufacture of electrical machinery and apparatus | 2.5 | Extraction of crude petroleum and services related to crude oil extraction, excluding surveying | –1.4 |
| Mining of copper ores and concentrates | 1.2 | Production of electricity by coal | –0.8 |
| Production of electricity by hydropower | 0.8 | Mining of coal and lignite, peat extraction | –0.7 |
| Cultivation of vegetables, fruit, nuts | 0.8 | Private households with employed persons | –0.5 |
| Production of electricity by solar photovoltaics | 0.8 | Manufacture of gas, distribution of gaseous fuels through mains | –0.3 |
| Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles; repair of personal and household goods | 0.7 | Extraction of natural gas and services related to natural gas extraction, excluding surveying | –0.2 |
| **Industries set to experience the highest job demand growth (percentage)** | | **Industries set to experience the strongest job demand decline (percentage)** | |
| **Sector** | **Jobs (percentage)** | **Sector** | **Jobs (percentage)** |
| Production of electricity by solar thermal energy | 3.0 | Production of electricity by coal | –0.19 |
| Production of electricity by geothermal energy | 0.4 | Extraction of crude petroleum and services related to crude oil extraction, excluding surveying | –0.11 |
| Production of electricity by wind | 0.4 | Extraction, liquefaction, and regasification of other petroleum and gaseous materials | –0.11 |
| Production of electricity by nuclear energy | 0.3 | Petroleum refinery | –0.08 |
| Production of electricity by biomass and waste | 0.3 | Manufacture of gas, distribution of gaseous fuels through mains | –0.05 |
| Production of electricity by solar photovoltaics | 0.3 | Mining of coal and lignite, peat extraction | –0.03 |
| Production of electricity by hydropower | 0.2 | Extraction of natural gas and services related to natural gas extraction, excluding surveying | –0.03 |

وأظهر Kuralbayevag Bowen وTipoe (2018) أن التحولات البيئية تزيد الطلب على العمالة في الصناعات التي تتطلب مستويات مهارية متوسطة وعالية. وغالبًا ما يُعزى هذا إلى ظاهرة «التحول المزدوج»، حيث تفرِض التحولات البيئية والرقمية المتزامنة الحاجة إلى قوة عاملة قادرة على التكيف مع التقنيات المتقدّمة والممارسات المستدامة. ووفقًا لـGustafsong Jongeng Bakker (2022)، يشير صندوق النقد الدولي إلى أن الاستثمار في الطاقة المتجدّدة يخلق عددًا أكبر بكثير من الوظائف لكل مليون دولار يتم تخصيصه مقارنةً بمشروعات الوقود الأحفوري، وذلك بسبب كثافة العمالة المطلوبة في عمليات التركيب، ودمجها في الشبكات، والصيانة، والدعم الهندسي، التي تستلزمها أنظمة الطاقة النظيفة.

وترى دولة الإمارات الاقتصاد الأخضر بوصفه هدفًا بيئيًّا وفرصة اقتصادية في آنٍ واحد. وتهدف «المبادرة الاستراتيجية للحياد المناخي 2050» إلى تحقيق صافي انبعاثات صفري بحلول عام 2050، مع زيادة مصادر الطاقة المتجدّدة والمنخفضة الكربون. ويشمل ذلك مشروعات شمسية كبرى مثل «مجمع محمد بن راشد آل مكتوم للطاقة الشمسية»، الذي يُتوقع أن يصل إلى قدرة إنتاجية تبلغ 5 آلاف ميغاواط بحلول عام 2030، إلى جانب الاستثمار في إنتاج الهيدروجين والبنية التحتية المرتبطة به. وتزيد هذه التطورات الطلب على مهارات في مجالات مثل هندسة الطاقة الشمسية، وأنظمة الهيدروجين، والبناء المستدام، والتدقيق البيئي، وتحليل بيانات المناخ، والتمويل الأخضر.

كما تشير خبرات دول أخرى إلى أن الحكومات يمكنها تعزيز فوائد هذا التحول عبر تطوير برامج تدريبية موجّهة، وتحسين الروابط بين التعليم والصناعة، ودمج المهارات المرتبطة بالمناخ ضمن الأنظمة التعليمية الوطنية.

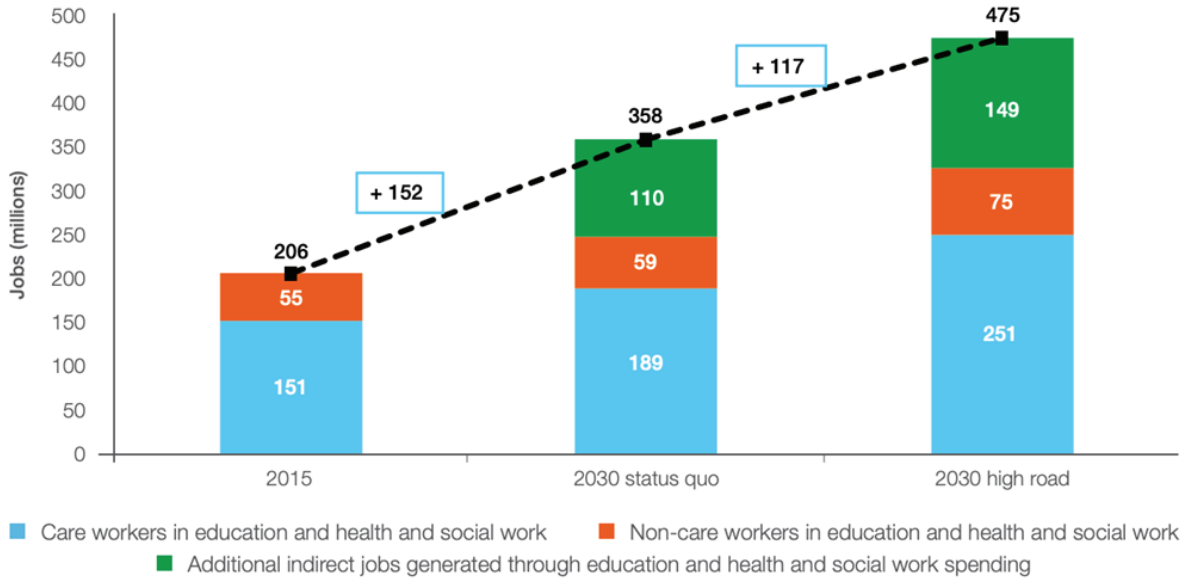
## الاقتصاد العالمي المتوسع للرعاية والخدمات الإنسانية

تُظهر الأبحاث العالمية أن اقتصاد الرعاية أصبح أحد أقوى محركات تطوير التوظيف، مدفوعًا بالتغير الديموغرافي وارتفاع متوسط العمر المتوقع؛ الأمر الذي يوسع الطلب على الخدمات الاجتماعية. ووفقًا للتقرير المرجعي لمنظمة العمل الدولية «عمل الرعاية ووظائف الرعاية من أجل مستقبل العمل اللائق»، فإن سيناريو الاستثمار العالمي «المسار المرتفع» من شأنه أن يخلق 475 مليون وظيفة بحلول عام 2030، بما في ذلك 269 مليون وظيفة جديدة في رعاية الأطفال، والتعليم، والخدمات الصحية، والرعاية الطويلة الأجل.

ويبرز التقرير أن القطاعات المرتبطة بالرعاية تمتلك قدرة أعلى بكثير على استيعاب العمالة مقارنةً بالصناعات كثيفة رأس المال؛ لأنها تعتمد على الخدمات التفاعلية بين الأفراد، والمهارات البشرية المتخصصة، والانخراط المهني المستمر. ونتيجة لذلك، فإن زيادة الاستثمار في هذه القطاعات تحفّز التوظيف عبر نطاق واسع من مستويات المهارات، بدءًا من أدوار الدعم الميداني وصولًا إلى المناصب السريرية والتعليمية والإدارية المتقدّمة. كما خلص تقييم عالمي رئيسي لمنظمة العمل الدولية إلى أن توسيع الاستثمار في اقتصاد الرعاية يحقق مكاسب مهمة في سوق العمل. وأكدت الدراسة أيضًا أن قطاعات الرعاية تعتمد بدرجة كبيرة على اليد العاملة، وأن توسيع خدمات الرعاية يؤدي إلى مزيد من الوظائف الرسمية، خصوصًا في الرعاية الصحية، ورعاية الأطفال، والرعاية الطويلة الأجل.

الشكل (4):

Figure 8. Total care and related employment in 2015 and 2030, status quo and high road scenarios




وعلاوة على ذلك، تُبيّن إلكاراكان (2021) أن زيادة الاستثمارين العام والخاص في الرعاية الاجتماعية تُوسّع فرص التوظيف بصورة ملموسة، وفي الوقت نفسه تُخفّف أعباء الرعاية غير المدفوعة وتُحسّن المشاركة في القوى العاملة، ولاسيّما بين النساء. ووفقًا للتقرير، فإن كل وحدة استثمار في خدمات الرعاية تُحقق زيادة في التوظيف تفوق ما تحققه استثمارات مماثلة في العديد من مشاريع البنية التحتية المادية؛ لأن عمل الرعاية يعتمد على المشاركة البشرية لا على الأتمتة. وبالتوازي، تُظهر هذه النتائج أن اقتصاد الرعاية يعزز نمو سوق العمل بكفاءة أعلى من كثير من القطاعات التقليدية؛ ما يتيح للحكومات مسارًا عالي الأثر لخلق الوظائف، وتحقيق تنمية اقتصادية أكثر عدالة.

وبالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة، فإن المؤشرات العالمية المتعلقة باقتصاد الرعاية تحمل أهمية استراتيجية كبيرة، إذ تُبرز وثائق السياسات الوطنية، مثل أجندة مئوية الإمارات 2071، والاستراتيجية الوطنية لجودة الحياة 2031، وخطط التطوير المتواصلة لقطاع الصحة، أهمية تعزيز الرعاية الصحية، وتنمية الطفولة المبكرة، والتعليم، وخدمات دعم المجتمع بوصفها ركائز محورية لتنمية رأس المال البشري. وتتعزز هذه الالتزامات أيضًا بالملف الديمغرافي للدولة، الذي يتسم بتزايد عدد السكان، وارتفاع متوسط العمر المتوقع، وازدياد مشاركة النساء في سوق العمل. مجتمعةً، تُولّد هذه الاتجاهات طلبًا طويل الأمد على مقدّمي خدمات الرعاية الصحية، والمعلمين المتخصصين، والمهنيين الصحيين المساندين، وممارسي الرعاية الاجتماعية.

ووفقًا لمنظمة العمل الدولية، فإن هذا التوجه مدعوم بإظهار أن الاستثمار في الخدمات الإنسانية الأساسية يحقق نموًّا قويًّا ومستدامًا في فرص العمل، ويسهم في أسواق عمل أكثر مرونة. ومن شأن تعزيز الكفاءات المرتبطة بالرعاية عبر استراتيجيات وطنية لتطوير القوى العاملة - بما في ذلك التدريب المهني، والمسارات الجامعية، والشراكات بين الحكومة والصناعة - أن يدعم أهداف الإمارات الأوسع للتنويع الاقتصادي، مع تعزيز التماسك الاجتماعي والإنتاجية والجاهزية للمستقبل.

## التغيّر الديموغرافي وعرض العمالة

تُظهر الضغوط الديموغرافية بوصفها قيدًا رئيسيًّا على عرض العمالة في العديد من الاقتصادات العالمية. ووفقًا لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي، فإن دولًا رائدة تقترب من مرحلة تتراجع فيها أعداد السكان في سن العمل مع ارتفاع معدلات الإعالة المرتبطة بتقدّم العمر. ومن المتوقع أن يزداد عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 65 عامًا فأكثر زيادة كبيرة خلال العقدين المقبلين؛ ما يفرض ضغطًا مستمرًا على أسواق العمل والخدمات العامة. كما يدعم Stehrer وLeitner (2019) هذا التصور من خلال نمذجة تفصيلية، إذ تشير دراستهما إلى أن عدد السكان في سنّ العمل داخل الاتحاد الأوروبي سيتراجع من 333 مليونًا في عام 2015 إلى نحو 305 ملايين بحلول عام 2045، بما يعكس انخفاضًا يتجاوز 8% خلال ثلاثة عقود.

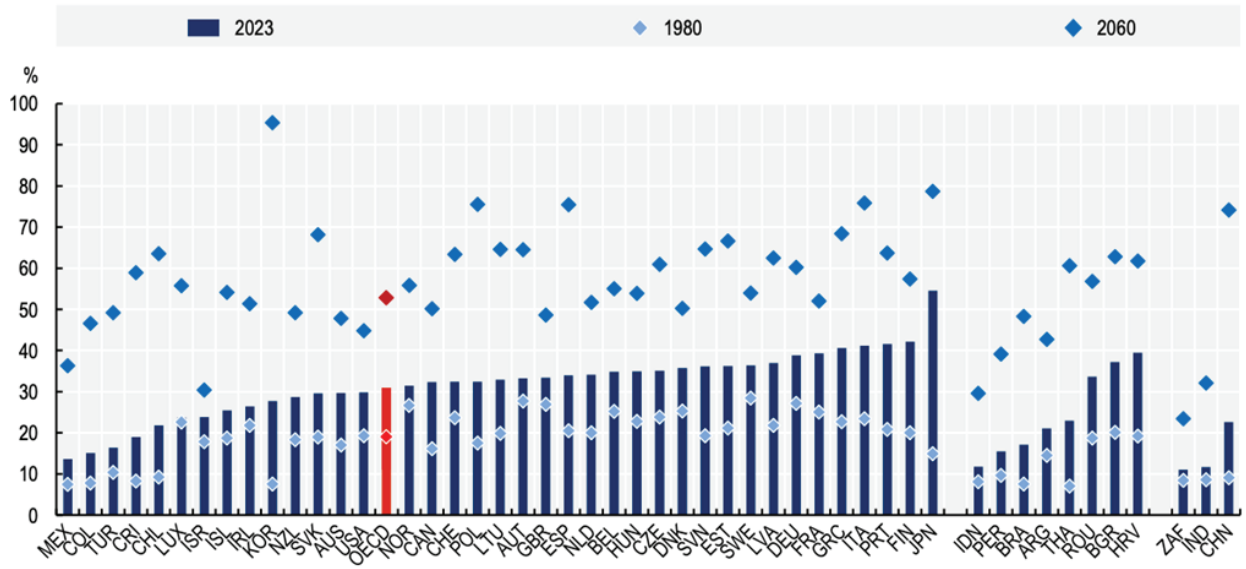
وأضافت الدراسة أن نسبة الإعالة سترتفع من 29.6% في عام 2015 إلى 50.3% بحلول عام 2050؛ ما يعني أن عددًا أقل من العاملين سيقوم بدعم عدد متزايد من كبار السنّ. وبيّنت الدراسة أن هذه التغيرات الديموغرافية تخلق نقصًا هيكليًا يبدأ منذ منتصف عشرينيات القرن الحالي في عدد من الدول الأوروبية. وتؤكد هذه النتائج مجتمعةً أن التغير الديموغرافي ليس قضية مؤقتة، بل هو عامل طويل الأمد يقود تحولات سوق العمل. ولضمان بقاء دولة الإمارات العربية المتحدة قادرة على التكيف داخل سوق عمل عالمي متغير، تشير هذه المؤشرات الدولية إلى ضرورة تعزيز التخطيط للقوى العاملة، وتطوير مبادرات تنمية المهارات، وجذب الكفاءات المتخصصة.

وتدعم «توقعات التوظيف 2025» الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هذه الاستنتاجات عبر تقديم مزيد من الأدلة الدولية. فوفقًا للمنظمة، دخلت الفئة السكانية في سنّ العمل عبر الدول الأعضاء مرحلة من التراجع الدائم. كما تُظهر البيانات أن نسبة من هم في سنّ 65 عامًا فأكثر قد ارتفعت بالفعل من 19% في عام 1980 إلى 31% في عام 2023، ومن المتوقع أن تصل إلى 52% بحلول عام 2060. ويرتبط هذا التحول بمزيج من انخفاض معدلات الخصوبة، وارتفاع متوسط العمر المتوقع، والتقاعد السريع لفئات سكانية كبيرة. وتبيّن المنظمة كذلك أن هذه القوى الديموغرافية أصبحت قوية إلى درجة أنها بدأت تفوق في تأثيرها دورات الاقتصاد قصيرة الأجل. فعلى سبيل المثال، أفادت واحدة من كل ست شركات صناعية، وواحدة من كل أربع شركات في قطاع الخدمات، بصعوبة استقطاب العمال في عام 2025 حتى خلال فترات تقلّب اقتصادي معتدل. وتدلّ هذه النواقص المستمرة على أن أسواق العمل أصبحت أكثر تنافسية بفعل البنية السكانية أكثر من كونها نتيجة لظروف مؤسسية.

الشكل (5):

**Figure 2.5. The old-age dependency ratio has soared and will continue to increase**

Ratio of old-age to working-age population, various years, percentages



ولهذه التغيرات الديموغرافية آثار اقتصادية كبيرة، إذ تقدِّر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنه من دون استراتيجيات جديدة لتعزيز عرض العمالة، سيتراجع متوسط نمو نصيب الفرد من الناتج المحلّي الإجمالي في الدول الأعضاء من 1% سنويًّا خلال الفترة 2006–2019[12] إلى 0.6% سنويًّا فقط خلال الفترة 2024–2060. ويشير ذلك إلى انخفاض بنحو 40% في إمكانات النمو طويل الأجل. كما تحدّد المنظمة المشاركة في سوق العمل، والهجرة، والتعلّم مدى الحياة، والاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًّا؛ بوصفها أبرز الآليات للتخفيف من الضغط الديموغرافي. فعلى سبيل المثال، إذا رفعت الدول معدل توظيف العمال الأكبر سنًّا ليضاهي أعلى الاقتصادات أداءً داخل OECD، فإن نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي سيزداد بما لا يقلّ عن 0.2 نقطة مئوية، ويمكن تحقيق 0.1 نقطة مئوية إضافية عبر تقليص فجوة التوظيف بين الجنسين لدى كبار السنّ.

وأشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن المشاركة في التدريب تتراجع مع التقدّم في العمر، إذ لم يشارك سوى ثلث من تتراوح أعمارهم بين 60 و65 عامًا في التدريب خلال عام 2023، مقارنةً بأكثر من نصف من تتراوح أعمارهم بين 25 و44 عامًا. وتقلّل هذه الظاهرة من مرونة أسواق العمل المتقدّمة في العمر، وتحدّ من نمو الإنتاجية. وعليه، فإن هذه النتائج العالمية تحمل دلالات مهمّة لدولة الإمارات العربية المتحدة. فعلى الرغم من أن دولة الإمارات تمتلك تركيبة سكانية أصغر سنًّا مقارنةً بالعديد من دول OECD، فإنها لاتزال تواجه تحديات مستمرة في سوق العمل، مدفوعةً بارتفاع الطلب على مهارات متخصصة في قطاعات مثل الرعاية الصحية، والتكنولوجيا، والتعليم، والخدمات المتقدمة.

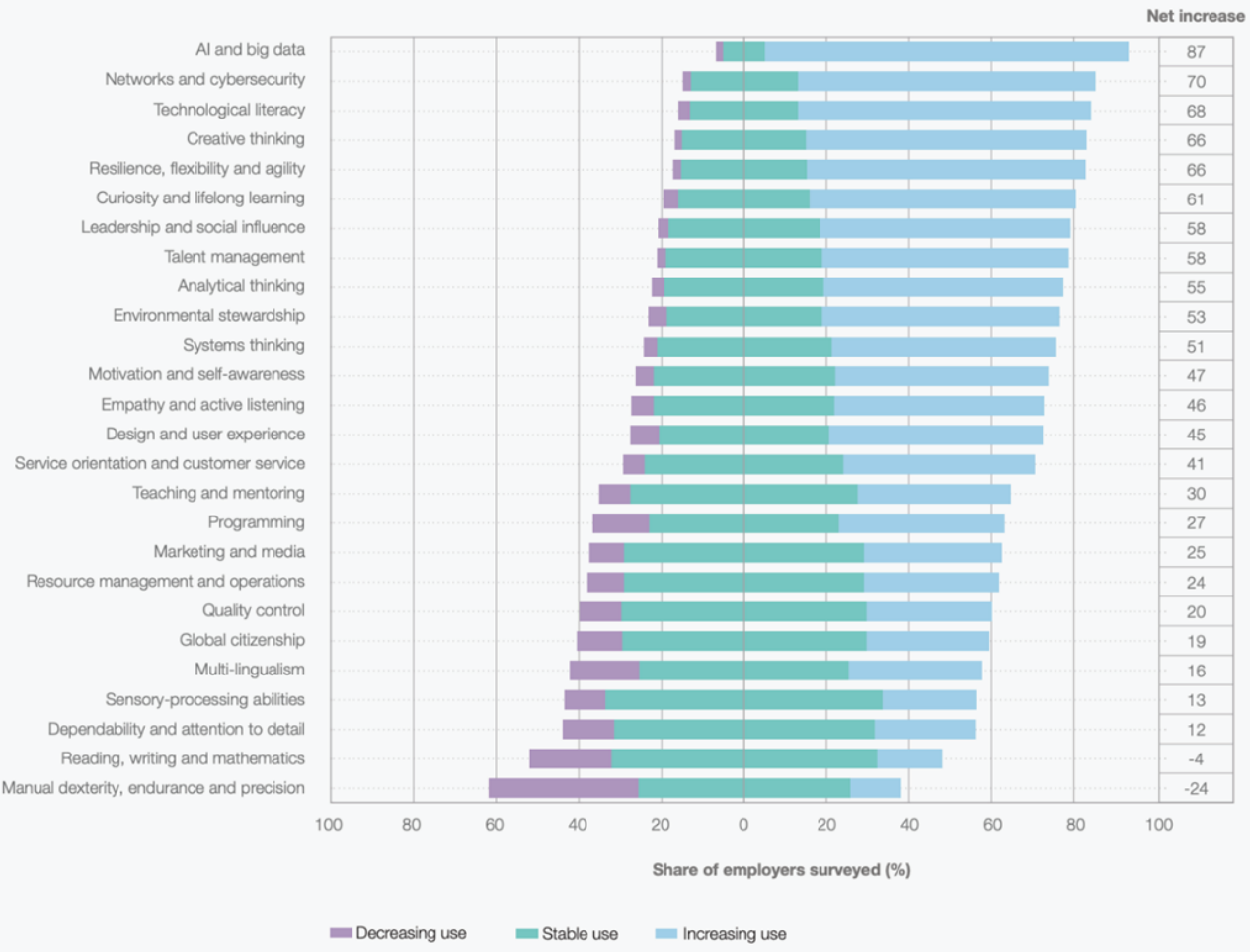
ويمكن تعزيز نتائج سوق العمل في الدولة عبر توسيع برامج تنمية المهارات الوطنية، ودعم التحولات المهنية في منتصف المسار الوظيفي، وتشجيع مشاركة أكبر للمرأة في القوى العاملة، وتعزيز استراتيجيات جذب المواهب. ومع اشتداد المنافسة العالمية على العمالة الماهرة فإن الدول التي توائم بفاعلية بين التخطيط الديموغرافي وسياسات القوى العاملة والمهارات ستكون أكثر قدرة على الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، وتحقيق نمو طويل الأجل.

## أساس القابلية للتوظيف في المستقبل: المهارات

أصبحت المهارات اليوم مؤشرًا مهمًّا للتوظيف، في ظل ما تشهده أسواق العمل العالمية من تحولات تكنولوجية وديموغرافية وبيئية كبرى. وتوضح الأدلة الحديثة وجود تحوّل واضح في الطلب على العمالة بعيدًا عن الأنشطة الروتينية المعرفية واليدوية، باتجاه المهارات التي تُمكّن من حل المشكلات المتقدّم، والانخراط الرقمي، والتفاعل الاجتماعي القوي. وتشير متطلبات المهارات هذه إلى تغيرات أوسع وأكثر عمقًا في بيئة العمل، إذ إن التطورات التكنولوجية باتت تعزز القدرات البشرية أكثر ممّا تستبدلها. ويؤكد تقرير «مستقبل الوظائف 2025» الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي هذا التحول الراهن؛ حيث يحدّد أصحاب العمل التفكير التحليلي، والتفكير الإبداعي، والتفكير النظمي، والإلمام التكنولوجي بوصفها الكفاءات الأساسية اللازمة للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

كما يذكر التقرير أنه مع تطبيق المزيد من الشركات للتكنولوجيا وأدوات الأتمتة في عملياتها، يتزايد الاحتياج إلى الوعي بالأمن السيبراني، وتفسير البيانات، والإلمام بالذكاء الاصطناعي. وتتحول هذه القدرات إلى متطلبات تأسيسية عبر القطاعات كافة، بما يدل على أن نمو التوظيف في المستقبل سيعتمد على موظفين قادرين على فهم المعلومات المعقدة، والتفاعل مع المنصات الرقمية، والتكيف مع تدفقات عمل سريعة التغير.

الشكل (6):



وبالمثل، تُظهر الدراسة التجريبية لـ(2017) Deming التي حلّلت اتجاهات سوق العمل بين عامَي 1980 و2012 أن التوظيف في المهن التي تتطلب مستويات عالية من التفاعل الاجتماعي ارتفع بنحو 12%، في حين تراجعت الأدوار الروتينية المعرفية واليدوية. ويشير ذلك إلى أن المهارات الاجتماعية والبينية تعزز أثر التكنولوجيا عبر تحسين حلّ المشكلات والتفاعل واتخاذ القرار التكيفي. وتتسق هذه النتائج مع توقعات الوظائف الحالية التي تمنح الأولوية للمهارات الإنسانية المحورية، بما في ذلك التواصل، والقيادة، والمرونة النفسية، والقدرة على التكيف.

وتفيد تقارير «الرصد العالمي للتعليم 2023» الصادرة عن اليونسكو أن 40% من العاملين في الدول المنخفضة والمتوسطة الدخل يفتقرون إلى المهارات الرقمية الأساسية، بما في ذلك القدرة على استخدام أدوات الإنتاجية أو التحقق من المعلومات عبر الإنترنت. وبالمثل، وجد تقرير «آفاق المهارات 2023» لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن واحدًا من كل ثلاثة بالغين في اقتصادات المنظمة يفتقر إلى مهارات أساسية لمعالجة المعلومات؛ ما يحدّ من قدرته على المشاركة في أسواق العمل القائمة على التكنولوجيا. كما توضح المنظمة أن ارتفاع الكفاءة في القراءة والكتابة والحساب وحل المشكلات الرقمية يرتبط بزيادة ملحوظة في الدخل؛ ما يشير إلى أن عدم المساواة في المهارات يسهم مباشرة في تعميق الانقسام داخل سوق العمل.

وتولّد التحولات نحو الاستدامة البيئية متطلبات مهارية إضافية. فوفقًا لتقرير «التوظيف في الطاقة العالمية 2022» الصادر عن وكالة الطاقة الدولية، يواصل التوظيف في قطاعات الطاقة المتجدّدة التوسع، مع نموّ ملحوظ في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وتخزين الطاقة والتنقل الكهربائي. وبناءً على ذلك، تتطلب هذه القطاعات مهارات تقنية متقدّمة، بما في ذلك مراقبة الأنظمة، والمعرفة الهندسية، والإدارة القائمة على البيانات لشبكات الطاقة. ويبين Consolig Maring Vona وPiva (2018) أن الوظائف ذات الطابع البيئي تحتاج إلى مستويات أعلى من المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات مقارنةً بالأدوار التقليدية؛ ما يبرز الاعتماد المتزايد للشركات على القدرات المعرفية المتقدّمة.

كما تشهد قطاعات الخدمات الإنسانية ارتفاعًا في كثافة المهارات المطلوبة. ووفقًا لتقييم منظمة العمل الدولية لعام 2022 بشأن عمل الرعاية، يتنامى التوظيف عالميًّا في الرعاية الصحية، والرعاية طويلة الأجل، وتعليم الطفولة المبكرة. وتعتمد هذه المهن بدرجة كبيرة على مهارات التواصل، والكفاءة الثقافية، وإدارة العواطف، والحكم الأخلاقي. وبما أن مثل هذه المهام يصعب أتمتتها، فمن المتوقع أن تظل أعمال الرعاية عنصرًا مهمًّا في الطلب على العمالة على المدى الطويل، خصوصًا في المجتمعات المتقدّمة في العمر.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تتسق هذه الاتجاهات العالمية مع أولويات التنمية الوطنية، إذ تؤكد «استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031» ضرورة تطوير المهارات في تحليل البيانات، والأمن السيبراني، وأساسيات تعلم الآلة، والاستخدام المسؤول للتكنولوجيا.

كما تشير مؤشرات سوق العمل الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتوطين إلى تزايد الطلب على الثقافة الرقمية، وإدارة المشاريع، والاستدلال التحليلي، والتواصل مع العملاء عبر طيف واسع من القطاعات. وتدعم هذه المتطلبات المهارية انتقال دولة الإمارات نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، تلعب فيه منظومة رأس المال البشري دورًا حاسمًا في استدامة النمو وتعزيز القدرة التنافسية. وبوجه عام، تُظهر الأدلة الدولية أن قابلية التوظيف في المستقبل تعتمد على العاملين الذين يجمعون بين الكفاءة الرقمية، والاستدلال التحليلي، ونقاط القوة الإنسانية المحورية. ولم يعُد تطوير المهارات مجرد اعتبار سياساتي ثانوي، بل أصبح مكوّنًا أساسيًّا للمرونة الاقتصادية والإنتاجية، واستقرار سوق العمل على المدى الطويل.

# نتائج الاستطلاعات العالمية حول تصورات العاملين لمستقبل القوى العاملة (2025)

## مقدمة

تناولت الفصول السابقة التحولات البنيوية التي تُعيد تشكيل سوق العمل؛ من تسارع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، إلى إعادة تعريف المهارات، وتبدّل احتياجات القطاعات، وتحوّل نماذج التشغيل والبيئات التنظيمية. غير أن فهم "مستقبل القوى العاملة" لا يكتمل بالتحليل الهيكلي وحده؛ إذ يرتبط نجاح التحول أيضًا بالجانب السلوكي/ الاتجاهي: كيف ينظر العاملون والشباب إلى هذه التحولات؟ وما مستوى الثقة في القيادات التنظيمية؟ وإلى أي مدى يظهر الاستعداد للتعلم وإعادة التأهيل؟

وينطلق هذا الفصل من هذه الزاوية التكاملية، فيقدّم قراءة مركّزة لأبرز الاستطلاعات العالمية خلال عام 2025، مع التركيز على ثلاثة محددات تزداد مركزيّتها في الأدبيات التطبيقية، وهي: أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف والإنتاجية، والثقة بالقيادة التنظيمية، والاستعداد لاكتساب المهارات. وبذلك يربط الفصل بين النتائج الكمية والاتجاهية وبين محاور الدراسة الرئيسة: التحول التكنولوجي، والمهارات، وإعادة تشكيل بيئات العمل، وصولًا إلى إسقاطات تطبيقية ذات صلة بسياق دولة الإمارات العربية المتحدة.

تشير نتائج استطلاع (PricewaterhouseCoopers) إلى أن تصورات العاملين تجاه الذكاء الاصطناعي ليست ثابتة، بل تتغير تبعًا لدرجة الخبرة المباشرة بالتقنية. فالعاملون الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي بصورة يومية يميلون إلى تقييم أكثر إيجابية لأثرها في رفع الإنتاجية وتعزيز الأمان الوظيفي وتحسين الرواتب مقارنةً بغير المستخدمين أو المستخدمين بصورة متقطعة. وتُظهر هذه النتيجة دلالة تفسيرية مهمّة مفادها أن المخاوف من الذكاء الاصطناعي لا ترتبط بخصائص التقنية فحسب، بل بـ"فجوة التعرض والخبرة" أيضًا؛ ما يعني أن توسيع الاستخدام المنضبط والواعي للتقنيات قد يسهم في تقليص القلق وتحويله إلى توظيف منتج.

إلى جانب ذلك، يبرز الاستطلاع أن الثقة بالقيادة التنظيمية عامل حاسم في تشكيل الاستعداد للتكيف. فالعاملون الذين يثقون بمديريهم يسجّلون مستويات أعلى من الدافعية، ويبدون قابلية أكبر لتبنّي التغيير والاستثمار في التعلّم والاندماج في التحولات التنظيمية. ويشير ذلك إلى أن الانتقال نحو العمل المدعوم بالذكاء الاصطناعي ليس مشروعًا تقنيًّا فحسب، بل هو أيضًا مشروع حوكمة وثقافة مؤسّسية، تلعب فيه القيادة والتواصل الداخلي والعدالة التنظيمية دورًا وسيطًا في رفع قابلية التكيّف أو خفضها.

جدول (1): مؤشرات نوعية/ اتجاهية مستخلصة من استطلاع PwC (2025)

| المؤشر | الدلالة البحثية |
|---|---|
| استخدام الذكاء الاصطناعي يوميًّا | يرتبط بتقييم أعلى لفوائد الإنتاجية والأمان الوظيفي والرواتب. |
| الثقة بالقيادة التنظيمية | ترتبط بمستويات أعلى من الدافعية والاستعداد للتكيف مع التحولات. |
| تباين المواقف تجاه الذكاء الاصطناعي | تفاؤل مشروط يتأثر بدرجة الاستخدام والخبرة المباشرة، لا بمجرد الخطاب العام. |

ثانيًا: Adecco – «القوى العاملة للمستقبل» من منظور العمال (2025)

يفيد مسح Adecco بأن الذكاء الاصطناعي لم يعُد موضوعًا "مستقبليًا" أو "نظريًا" في بيئات العمل، بل أصبح جزءًا من الممارسة اليومية لدى شريحة متنامية من العاملين. ويوازي ذلك اتجاه عام نحو التفاؤل بقدرة العاملين على التكيف والاستفادة من التحول عبر اكتساب مهارات جديدة وتنمية الذات. وتلتقي هذه الخلاصة مع محاور الدراسة الأساسية التي تؤكد أن التحول الجاري يميل إلى إعادة تموضع وظيفي وتحوّل في طبيعة المهام أكثر ممّا يقود إلى فقدان شامل للوظائف.

كما يعكس المسح انتقالًا في مفهوم "الأمان الوظيفي" من كونه مرتبطًا بالوظيفة ذاتها إلى كونه مرتبطًا بـ"قابلية النقل المهاري"؛ أي قدرة الفرد على الانتقال بين أدوار وظيفية متعدّدة اعتمادًا على مهارات رقمية وتحليلية واجتماعية. وعليه، تبرز "إعادة التأهيل المهني" و"رفع المهارات" بوصفهما استجابتين محوريتين على المستويين الفردي والمؤسسي معًا، باعتبارهما أدوات مباشرة للتكيف مع التحول التكنولوجي، وتقليل فجوات المخاطر المهنية.

جدول (2): خلاصات اتجاهية من مسح Adecco (2025) وصِلتها بمحاور الدراسة

| الخلاصة | الصِّلة بمحاور الدراسة |
|---|---|
| تفاؤل وطموح بشأن التعامل مع التحول التكنولوجي | يدعم فرضية أن التحول يقود إعادة تموضع وظيفي أكثر من فقدان واسع للوظائف. |
| الذكاء الاصطناعي أصبح جزءًا يوميًّا من العمل | يعزز أولوية محو الأمية الرقمية، وإلمام الذكاء الاصطناعي كمهارات تأسيسية. |
| تركيز على اكتساب مهارات جديدة | يتقاطع مع توصيات الدراسة حول التعلم مدى الحياة والسياسات التدريبية. |

## ثالثًا: Harvard Youth Poll - تصورات الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية (نهاية 2025)

تكشف نتائج استطلاع الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية عن مزيج مركّب من القلق والتبنّي العملي للذكاء الاصطناعي. فمن جهة، يرى معظم الشباب (18–29 عامًا) أن الذكاء الاصطناعي يمثّل تهديدًا لفرص العمل المستقبلية (59%)، ومن جهة أخرى تُظهر نسبة معتبرة ثقة باستخدامه للمساعدة في الدراسة أو العمل (52%). كما يعتقد 44% بأن الذكاء الاصطناعي سيأخذ فرصًا أكثر ممّا يتيحها، مقابل 14% يرون أن التكنولوجيا ستخلق فرصًا جديدة. ويُفهم هذا التباين بوصفه انعكاسًا لثنائية "المنفعة الفردية المباشرة" مقابل "التهديد البنيوي الطويل المدى": إذ قد يستخدم الأفراد التقنية لتحقيق مكاسب آنية (تسريع الدراسة/ العمل)، مع بقائهم قلقين من آثارها على هيكل الوظائف والأجور والمنافسة.

وتشير هذه النتائج أيضًا إلى أن اتجاهات الشباب لا تنحصر في ثنائية قبول/ رفض، بل تتشكّل عبر أسئلة ملموسة تتعلق بطبيعة الوظائف التي ستتغير، وفرص الانتقال، والمهارات المطلوبة، وعدالة توزيع العوائد والمخاطر. وعليه، فإن توفير مسارات انتقال وظيفي واضحة، وبرامج تدريب موجهة، وإرشاد مهني، يمكن أن يقلص فجوة القلق، خصوصًا لدى الفئات التي ترى أثرًا مباشرًا على مسارها المهني.

جدول (3): مؤشرات رقمية من Harvard Youth Poll نهاية 2025

| المؤشر | النتيجة |
|---|---|
| يرون الذكاء الاصطناعي تهديدًا لفرص العمل المستقبلية (18 - 29) | 59% |
| يعتقدون بأن الذكاء الاصطناعي سيأخذ فرصًا أكثر ممّا يتيحها | 44% |
| يرون أن التكنولوجيا ستخلق فرصًا جديدة | 14% |
| يثقون بالذكاء الاصطناعي لمساعدتهم في الدراسة أو العمل | 52% |

## رابعًا: دلالات بحثية وإسقاطات على دولة الإمارات

تضيف نتائج الاستطلاعات الثلاثة بُعدًا تفسيريًّا مهمًّا لمسار الدراسة: فإلى جانب مؤشرات الوظائف والمهارات، تؤثر الثقة المؤسسية والخبرة العملية بالتقنيات في قابلية التكيف. ويمكن تلخيص الدلالات التطبيقية الأكثر صِلة بسياق دولة الإمارات على النحو الآتي:

1. تسريع "التعرّض المنضبط" للذكاء الاصطناعي: تُظهر النتائج أن الخبرة المباشرة بالتقنية تقلّل التصورات السلبية وتزيد إدراك العائد؛ ما يدعم أهمية إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريب وبيئات العمل وفق أطر حوكمة واضحة، لتحويل القلق إلى ممارسة منتجة، ورفع جاهزية القوى العاملة.
2. تصميم مسارات انتقال مهني قابلة للقياس: تؤكد النتائج أن التكيف يرتبط بالقدرة على اكتساب مهارات جديدة. وفي سياق دولة الإمارات، تزداد أهمية بناء مسارات انتقال بين الوظائف والقطاعات تستند إلى مهارات محدّدة ومعايير اعتماد، بما يسهّل انتقال العاملين من أدوار قابلة للأتمتة إلى أدوار أعلى قيمة.
3. تعزيز الثقة والشفافية التنظيمية بوصفها رافعة إنتاجية: توضّح النتائج أن الثقة بالقيادة ترفع الدافعية والاستعداد للتكيف. وعليه، فإن سياسات التواصل الداخلي وشرح دوافع التحول وتوضيح أثر التقنية على الأدوار والفرص وربط التدريب بحوافز واضحة تُعدّ عناصر حاسمة لنجاح التحول الرقمي، وخفض مقاومة التغيير.
4. دمج المهارات الرقمية والإنسانية في نموذج واحد: تُظهر الاستطلاعات أن المهارات المطلوبة ليست تقنية فقط، بل تشمل أيضًا التواصل والمرونة والعمل الجماعي والأخلاقيات المهنية. لذا، فإن بناء قوة عاملة "جاهزة للمستقبل" في دولة الإمارات يتطلب مزيجًا من محو الأمية الرقمية وإلمام الذكاء الاصطناعي والمهارات الإنسانية الداعمة للعمل المعقد.

وبصورة عامة، تبرز هذه الاستطلاعات أن التحول في سوق العمل لن يُحسم فقط بتوافر التكنولوجيا، بل أيضًا بكيفية إدارة المؤسسات للتغيير، وتوفير التدريب، وبناء الثقة، وتسهيل انتقال العاملين.

# الخاتمة

سيُحدِث العقد المقبل تحوّلًا عميقًا في التوظيف العالمي، مع إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي وشيخوخة السكان والتحولات البيئية، وارتفاع تكاليف الرعاية لكيفية عمل الاقتصادات، وكيف يحافظ الأفراد على قابليتهم للتوظيف على المدى الطويل. وتشير الأدلة إلى أن مستقبل العمل سيتسم بتحولات أسرع في سوق العمل بدلًا من خسائر واسعة النطاق في الوظائف. كما ستواصل الأدوار الوظيفية الجديدة النمو، مثل تشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي، والخدمات الرقمية، والقطاعات الكثيفة البيانات، والطاقة المتجدّدة، والتصنيع المتقدّم، والخدمات الإنسانية. وبالمثل، سيؤدي التغير الديموغرافي إلى تقليل عرض العمالة في مناطق عديدة؛ ما يزيد أهمية نمو الإنتاجية وعمق المهارات والتعلم مدى الحياة. وستكون الدول التي تطوّر أنظمة مهاراتها وتدعم مرونة القوى العاملة أكثر قدرة على الاستجابة لهذه المتطلبات.

وتُضيف نتائج الاستطلاعات العالمية في هذا الفصل بُعدًا تفسيريًّا مكمّلًا لهذه الخلاصة الهيكلية؛ إذ يتبيّن أن التحوّل لا تحسمه التكنولوجيا وحدها، بل تُشكّله كذلك خبرة العاملين المباشرة بالتقنيات، ومستوى الثقة بالقيادات التنظيمية، ووضوح مسارات اكتساب المهارات والانتقال المهني. فكلّما زاد "التعرّض المنضبط" للذكاء الاصطناعي في بيئات العمل والتدريب تراجعت المخاوف وارتفع إدراك العائد الإنتاجي، وكلّما تحسّنت الثقة والشفافية داخل المؤسّسات ارتفعت الدافعية والاستعداد للتكيف. وبذلك يصبح "مستقبل القوى العاملة" نقطة التقاء ثلاثة مسارات مترابطة، وهي: مسار التكنولوجيا، ومسار المهارات القابلة للنقل، ومسار الحوكمة والثقة.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يُعدّ تطوير المهارات العالمية فرصة ومسؤولية في آنٍ واحد، مدعومًا بقوة عاملة شابّة ومتصلة عالميًّا، واقتصاد يتطور بسرعة، واستراتيجيات وطنية تعطي الأولوية للتحول الرقمي والتنمية المستدامة والاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري.

إن تشجيع التعلّم مدى الحياة، وتوسيع الفرص التقنية والمهنية، وإدماج مهارات الذكاء الاصطناعي والاستدامة والثقافة البيانية ضمن النظام التعليمي، ستسهم في إعداد القوى العاملة لتحديات المستقبل. كما أن دعم انتقالات العمل بين الوظائف، وتشجيع مشاركة أكبر للنساء والفئات الأقل تمثيلًا في القوى العاملة، سيعزّزان عرض العمالة الوطني.

ويجب أن تجمع جاهزية المستقبل بين التنمية الاجتماعية ونمو اقتصاد الرعاية، بالتوازي مع بناء قوة عاملة بيئية. كما أن الاستثمار في التعليم الصحي، والتكنولوجيا البيئية، والرعاية الاجتماعية ستوفر فرص عمل جديدة، وفي الوقت نفسه تعزز رفاه المجتمع والإنتاجية الوطنية. وتؤكد الاستطلاعات الحديثة أن هذا المسار يتطلب، إضافةً إلى الاستثمار القطاعي، بنية تنفيذية تُسهّل التعلم، وتُقنّن استخدام الذكاء الاصطناعي، وتَبني الثقة داخل أماكن العمل، وتُترجم التحول إلى مكاسب محسوسة للعاملين والمؤسسات معًا. وستكون الدول التي تركز على الإنسان والمؤسسات والابتكار هي الأكثر استعدادًا للعقد المقبل. وأخيرًا، فإن الالتزام الاستراتيجي والرؤية الإماراتية لتنمية رأس المال البشري يضعان الدولة في موقع يؤهلها للظهور كقائد في تشكيل الجيل المقبل من أسواق العمل.

# التوصيات

1. توسيع نطاق «التعرّض المنضبط» للذكاء الاصطناعي في التدريب وسوق العمل

توصي الدراسة بإدماج أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن برامج التدريب التطبيقي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وفق أطر حوكمة واضحة تشمل معايير السلامة، وحماية الخصوصية، وضمان الاستخدام المسؤول، بما يسهم في تحويل المخاوف المرتبطة بهذه التقنيات إلى ممارسات إنتاجية، ويساعد على تعزيز الكفاءة ورفع مستويات الإنتاجية.

2. إطلاق منظومة وطنية لمسارات الانتقال المهني القابلة للقياس (Career Pathways)

تصميم مسارات انتقال بين الوظائف والقطاعات مبنية على "حزم مهارات" واضحة ومعايير اعتماد، لتسهيل انتقال العاملين من أدوار أعلى قابلية للأتمتة إلى أدوار أعلى قيمة (الإشراف، والتحليل، واتخاذ القرار، وخدمات إنسانية متخصصة).

3. مواءمة برامج إعادة التأهيل، ورفع المهارات مع الطلب القطاعي الفعلي

ربط التدريب بخرائط وظائف مستقبلية في قطاعات: الذكاء الاصطناعي والبيانات، والطاقة المتجدّدة، والتصنيع المتقدّم، والاقتصاد الصحي والرعائي، والتكنولوجيا البيئية، مع شراكات وثيقة مع القطاع الخاص لضمان قابلية التوظيف.

4. تعزيز الثقة والشفافية التنظيمية بوصفها رافعة إنتاجية

اعتماد تواصل داخلي مؤسّسي يوضح أثر التحول على الأدوار والفرص، وربط التدريب بحوافز ومسارات ترقية، وتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية؛ لتقليل مقاومة التغيير ورفع الالتزام.

5. اعتماد نموذج مهارات مزدوج: رقمي + إنساني

دمج محو الأمية الرقمية، وإلمام الذكاء الاصطناعي والثقافة البيانية مع مهارات التواصل والمرونة والعمل الجماعي والأخلاقيات المهنية، بوصفها مكونات متكاملة لعمل أكثر تعقيدًا وتداخلًا بين الإنسان والآلة.

تعزيز اقتصاد الرعاية كمسار عالي الأثر للتوظيف والتنمية العادلة

توسيع الاستثمار في الرعاية الصحية، وتنمية الطفولة المبكرة، والتعليم، ودعم المجتمع، عبر سياسات تدريب واعتماد مهني ومسارات جامعية/

6. مهنية وشراكات حكومية-صناعية، بما يخلق وظائف مستدامة ويعزز التماسك الاجتماعي والإنتاجية.

إنشاء منظومة قياس دورية لـ"نبض القوى العاملة" في الدولة

تنفيذ استطلاعات قطاعية منتظمة تقيس: التعرّض للتقنيات، والاستعداد للتعلم، والثقة بالقيادة، ومصادر القلق، وربط النتائج بمؤشرات الأداء وسياسات الموارد البشرية؛ لضمان حوكمة تكيف مستمرة قائمة على

7. البيانات.

وبذلك، تشكّل هذه الخاتمة التكاملية جسرًا بين ما عرَضته الدراسة من اتجاهات بنيوية وبين ما تكشفه الاستطلاعات من ديناميات سلوكية؛ لتؤكد أن الجاهزية المستقبلية تُبنى عبر التكنولوجيا + المهارات + الثقة في آنٍ واحد، ضمن سياسات تنفيذية قابلة للقياس والتطوير المستمر.

# المراجع


- Acemoglu, Daron, David Autor, Jonathon Hazell, and Pascual Restrepo. 2022. “Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies.” Journal of Labor Economics 40 (S1): S293-S340. https://doi.org/10.1086/718327
- Adecco (2025). Workforce for the Future Survey (أو ما يعادله حسب عنوان الوثيقة).
- Alawad, Mouawiya. 2024. “The Liberalization of the UAE Labor Market: Towards a Progressive and Inclusive Economy.” Journal of the Knowledge Economy, 1-27. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02562-z
- Alex Bowen, Karlygash Kuralbayeva, and Eileen L. Tipoe, “Characterising Green Employment: The Impacts of ‘Greening’ on Workforce Composition,” Energy Economics 72 (May 2018): 263–75, https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.03.015.
- Bakker, Bas, Steven Jongen, and Caitlin Gustafson. 2022. “Jobs Impact of the Clean Energy Transition.” IMF Working Paper WP/22/101. Washington, DC: International Monetary Fund. https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2022/English/wpiea2022101-print-pdf.ashx
- Deming, David J. 2017. “The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market.” The Quarterly Journal of Economics 132, no. 4 (November): 1593-1640. https://doi.org/10.1093/qje/qjx022
- Ellingrud, Kweilin, Saurabh Sanghvi, Gurneet Singh Dandona, Anu Madgavkar, Michael Chui, Olivia White, and Paige Hasebe. Generative AI and the Future of Work in America. McKinsey Global Institute, July 2023.
- Energy Strategies to Achieve Net Zero (Brief). Government of the UAE. July 2023.
- PDF document: “Energy Strategies to Achieve Net Zero.”
- https://beta.government.ae/-/media/Documents-2023/Brief-of-energy-strategies-to-achieve-net-zero-Eng.pdf

- Erik Brynjolfsson, Daniel Rock, and Chad Syverson, “The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies,” American Economic Journal: Macroeconomics 13, no. 1 (January 1, 2021): 333–72, https://doi.org/10.1257/mac.20180386.
- Felten, Edward W., Manav Raj, and Robert Seamans. 2018. “A Method to Link Advances in Artificial Intelligence to Occupational Abilities.” AEA Papers and Proceedings 108: 54–57. https://doi.org/10.1257/pandp.20181021
- Future of jobs report 2025, accessed November 16, 2025, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.
- Future of jobs report 2025, accessed November 16, 2025, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.
- Harvard Youth Poll (End of 2025). Youth Attitudes Toward AI and Jobs (أو ما يعادله حسب عنوان الوثيقة).
- https://www.weforum.org/stories/2023/10/demographic-trends-point-to-structural-issues-in-labour-supply-b663545599/
- Ilkkaracan, Ipek, Kijong Kim, Tom Masterson, Emel Memiş, and Ajit Zacharias. 2021. “The Impact of Investing in Social Care on Employment Generation, Time-, Income-Poverty by Gender: A Macro-Micro Policy Simulation for Turkey.” World Development 144: 105476. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105476
- International Energy Agency (IEA). 2022. World Energy Employment Report. Paris: IEA. https://iea.blob.core.windows.net/assets/a0432c97-14af-4fc7-b3bf-c409fb7e4ab8/WorldEnergyEmployment.pdf
- International Labour Organization (ILO). 2018. Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_633135.pdf
- International Labour Organization, World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs, Geneva: ILO, 2018.

- McKinsey & Company. 2023. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. London: McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity-frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf?shouldIndex=false
- Ministry of Economy. 2023 التقرير الاقتصادي السنوي. Abu Dhabi: Ministry of Economy, 2023.
- https://www.economy.ae
- Ministry of Human Resources & Emiratisation (UAE). Magazine 38. https://www.mohre.gov.ae/magazines_en/magazine38/index.html
- OECD. Demographic Challenges and the Future of the Labour Force. Paris: OECD Publishing, 2019.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2023. OECD Skills Outlook 2023. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf
- PwC (2025). Global Workforce Hopes and Fears Survey (أو ما يعادله حسب عنوان الوثيقة).
- Rollnik-Sadowska, Ewa. 2024. “Labour Market in Sustainability Transitions: A Systematic Literature Review.” Economics and Environment 87, no. 4: 1-31. https://doi.org/10.34659/eis.2023.87.4.681
- Stehrer, Robert, and Sandra M. Leitner. Demographic Challenges for Labour Supply and Growth. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), 2019.
- UAE Net Zero 2050 Strategic Initiative. Official Platform of the Government of the UAE.
- Accessed via: “The UAE’s Net Zero 2050 Strategy” — The Official Platform of the UAE.

- https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/environment-and-energy/the-uae-net-zero-2050-strategy
- United Arab Emirates. “National Strategy for Wellbeing 2031.” The Official Portal of the UAE Government. Accessed November 16, 2025. https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/social-affairs/national-strategy-for-wellbeing-2031
- United Arab Emirates. “UAE Centennial 2071.” The Official Portal of the UAE Government. Accessed November 16, 2025. https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/uae-centennial-2071
- United Arab Emirates. UAE National Strategy for Artificial Intelligence 2031. Office of the Minister of State for Artificial Intelligence, 2018.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). [Global education monitoring report, 2023: technology in education: a tool on whose terms?]. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723
- World Economic Forum. “Demographic Trends Point to Structural Issues in Labour Supply.” World Economic Forum, October 2023.

ترينـدز للبحوث والاسـتشـارات
TRENDS RESEARCH & ADVISORY

trendsresearch.org nfo@trendsresearch.org @trendsR trendsra trends Research & Advisory trendsresearch