

Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies
Vol 5 Issue 2 (2026)
Pages 31 - 42
Available at
www.emiratesscholar.com

التوطين بين الوطنية والعقل الاستراتيجي : تأمل نقدي في جدل الاستدامة البشرية ومآلات التوطين في دولة الإمارات العربية المتحدة

Dr. Abubaker Eltom
Mostadam Project Management Services, United Arab Emirates

ARTICLE INFO

KEYWORDS
التوطين، الاستدامة البشرية، العمل اللائق، نقل المعرفة، العزوف الوظيفي، الاختيار العكسي، التحول الرقمي، نافس، المسؤولية الاجتماعية للشركات، التطوير المهني، التوطين الصوري، الوعي المجتمعي

HOW TO CITE
Eltom, D. (2026). التوطين بين الوطنية والعقل الاستراتيجي :تأمل نقدي في جدل الاستدامة البشرية ومآلات التوطين في دولة الإمارات العربية المتحدة. Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies, 5(2), 31-42. https://doi.org/10.54878/ywphy566

ABSTRACT

يتناول هذا التأمل النقدي إشكالية التوطين في دولة الإمارات العربية المتحدة من زاوية تتجاوز الامتثال التشريعي إلى العمق الاستراتيجي لبناء قوى عاملة وطنية فاعلة ومستدامة. يستعرض العمل منظومة متشابكة من الإشكاليات الهيكلية، تبدأ بالتمييز الجوهري بين البطالة والعزوف الوظيفي، مروراً بتحليل الفجوة الاجتماعية والمادية بين بيئتَي العمل الحكومية والخاصة، وربطها بهدف التنمية المستدامة الثامن في بُعده المتعلق بالعمل اللائق. ثم يتناول معضلة توزيع الكفاءات والاختيار العكسي الناجم عن استحواذ القطاعات السيادية على الطيف المتميز من المواطنين، وأثر التحول الرقمي المتسارع في تعقيد هذه المعضلة. ويتوقف العمل عند أزمة نقل المعرفة من الخبير الوافد إلى الكادر الوطني بوصفها ورماً صامتاً في الجسد المؤسسي، وعند ظاهرة التوطين الصوري والتعهيد الحكومي بوصفهما ممارستَين تُضعفان المنظومة من الداخل. ويُقدّم تقييماً نقدياً معتدلاً لتجربة برنامج نافس، مُقرّاً بإنجازاته الكمية غير المسبوقة عالمياً، ومطروحاً سؤال الاستدامة ما بعد انتهاء الدعم. وأخيراً يطرح نموذجاً مقترحاً يُعيد تأطير التوطين ضمن منظومة المسؤولية الاجتماعية للشركات، بمعايير كيفية تُقيس جودة التطوير المهني وعدد سنوات الخدمة الفاعلة، مع التأكيد على دور الوعي المجتمعي العام رافعةً ضغط ناعمة وأداةً لبناء السمعة المؤسسية. يستند التأمل إلى منهجية ذاتية إثنوغرافية تجمع بين التجربة الميدانية المتراكمة والأطر النظرية في علوم التنمية البشرية وإدارة المنظمات، ويخلص إلى أن التوطين الحقيقي المستدام هو نتاج خارطة طريق تنموية استراتيجية متكاملة تُحوّل رأس المال البشري الوطني من مورد كامن إلى قوة إنتاجية متنامية ذات كرامة مهنية مصونة.

Double-blind peer review by independent reviewers.
Received: 04 Jul 2026, Accepted: 12 Oct 2026, Published:04 Nov 2026
*Corresponding author: amaeltoum@mostadam.ae
Copyright: © 2026 by the author. Licensee Emirates Scholar Center for Research & Studies, UAE.
Open access under the Creative Commons Attribution (CC BY) license
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

موجة توطين تبدو ناجحة في أرقامها وهشّة في أثرها الفعلي في تغيير الثقافة لدي عنصري المعادلة.

في هذا التأمل المبنى على منهجية ذاتية إثنوغرافية تجمع بين التجربة والخبرة الميدانية للباحث في مجالي الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، وفي وظائف استشارية معنية بتدريب وتأهيل المواطنين ونقل الخبرات والمعارف لهم، إضافة إلى العمل الاستشاري والبحثي، والأطر النظرية في علوم التنمية البشرية وإدارة المنظمات. فأن هذا التأمل لا يسعى إلى الانتقاد الغير مبرر أو الغير علمي أو مهني، لكننا نسعى إلى فهم أعمق للتجارب بشكل واقعي، كما هو بعيداً عن أي تجميل أو تقبيح، أو أحكام عاطفية تخرج الأفكار من سياقها النفعي إلى جدل عقيم لا ينفع ولا يضر. ،نطرح تأملاً يفتح آفاق وزوايا قد تكون لم تطرق أو طرقت بحياء مسبقاً خارج قوالب الطرح العلمي. والهدف هو أن نقترب جميعاً في كافة المجتمعات من حل معضلة هي ملازمة لكافة طفرات النمو الاقتصادي في البلدان على مر التاريخ المعاصر. فالتوطين هو دعامة تنمية اجتماعية تقف بقوة في طابور التنمية المستدامة، للحصول على فرصتها من هذا النمو الغزير بالمعارف والفرص وبالأكيد لتأمين مقدرات البلدان وديمومتها التنموية. ويستند هذا التأمل إلى منهجية ذاتية إثنوغرافية تجمع بين التجربة الميدانية المتراكمة للباحث في مجالَي الاستدامة والمسؤولية المجتمعية على مدى عقود من العمل الاستشاري والبحثي، والأطر النظرية في علوم التنمية البشرية وإدارة المنظمات.(Ellis, 2004)

2- التمييز بين البطالة والعزوف الوظيفي.

أول سؤال جوهري لا يحضر دائماً في النقاش العام هو: هل نعاني في الإمارات من بطالة حقيقية أم من عزوف وظيفي عن القطاع الخاص تحديداً؟ الإجابة ليست مجرد تمييز لغوي، ولكنها تعتبر نقطة الانطلاق التي تُحدد كامل منظومة السياسات المناسبة. البطالة تعني غياب الوظائف فتُعالَج بخلق فرص عمل جديدة، تتولى الحكومات ذلك من خلال توسيع دائرة هياكلها التنظيمية، وفتح فرص أعمال جديدة. أما العزوف فيعني وجود الوظائف مع غياب الرغبة في شغلها، وهذه تختلف تماماً عن الأولى، ومعالجتها تتطلب إعادة تصميم شاملة لمنظومة إدارة هذا الملف شاملاً كل أصحاب المصلحة فيه من تشريعات ومواطنون ومؤسسات قطاع الأعمال.

ولسرعة تدارك السؤال الافتتاحي أعلاه، فتجيب المؤشرات الميدانية بوضوح لصالح خيار العزوف، إذ يُفيد مسح PwCالشرق الأوسط (2023) بأن 67% من المواطنين العاملين في القطاع الخاص يرغبون في الحصول على فرص وظيفية في القطاع الحكومي، فما بالك بالعاطلين عن العمل . حيث يرى أن 69 % العاملون في القطاع الخاص، أن القطاع الخاص يوفر أماناً وظيفياً أقل، فيما يُقرّ 50 %بمواجهة تحديات في التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والعملية

1- التوطين والإستدامة : الإطار المفاهيمي.

نادراً ما تبدأ نقاشات التوطين من حيث ينبغي أن تبدأ من سؤال هادئ وعقلاني حقيقي :ماذا نريد فعلاً من هذا الملف؟ ومتى نعرف أننا نجحنا؟ وكيف نقيس ذلك عبر الزمن؟ لا في لحظات انفعالية متموجة بين الحين والآخر، تبعاً لمناولات الرأي العام. غياب هذاالسؤال الجوهري واجوبته،هو الذي يُنتج موجات متكررة من الاهتمام والتراجع، دون أن تتراكم تجربة مؤسسية حقيقية.

فالأطروحة المركزية لهذه الورقة قائمة على معيار الحكم على نجاح التوطين بشكل عام في أي بلد، وبشكل خاص في التجربة الإماراتية، حيث يجب أن ينتقل السؤال من "كم مواطناً وُظف ؟" إلى "ما جودة التوظيف ومدى استدامته وأثره على حياة الموظف؟". فالأرقام الإجمالية مهما كانت مبهرة، لا تخبرنا عن الأثر ولكنها فقط تعبر عن نتيجة لعملية طبيعة لورود قانون أو تشريع يفضي إلى هذه النتيجة. أما مسار التعيين، التطوير المهني، البيئة الحاضنة، سنوات العمل واستدامة المهام حتى بعد أنتهاء فترة الدعم، فهذا ما يشكل القياس النوعي الذي يحقق مستهدف تنمية قدرات محلية للحفاظ على مقدرات البلدان، وتدوير الأموال في اقتصادها ورفع مستوى المعارف المهنية لدى أبناء البلد. وهذا ما تسعى هذه الورقة لمناقشته وتأطيره منهجياً، وأن تضيف به بعداً إلى أدبيات التوطين في عالمنا.

التوطين هو العمود الأساسي لأي منظومة تنموية مستدامة، ليس فقط باعتباره صمام أمان سيادي للدول، تؤمن به مقدراتها وتحفظ به إنجازاتها. فلعله أكثر من ذلك بكثير، حيث يعتبر قطاع الأعمال قطاعاً حيوياً، لما يحتويه من خبرات وكفاءات عالية ترتبط بمجالات العمل التجاري والصناعي. خبرات وكفاءات تجعل من أبن البلد قادراً ومؤهلاً على قيادة هذه القطاعات وضمان موائمتها واستمرارية أعمالها. غير أن التعامل غير المدروس مع هذا الملف قد يكون بالقدر ذاته ضاراً بالمصلحة العامة، ويقوض من نجاحاته. فحين يُطبَّق التوطين كردة فعل لا كخطة، وكغرامة لا كقيمة، وكرقم لا كإنسان يتحول من أداة تنمية إلى أداة بيروقراطية تُنتج مواطنين في الكشف لا في الإنتاج ولا في الكفاءة

تُؤكد أحدث الإحصاءات أن المشهد الديموغرافي يبقى التحدي الأصعب إذا أخذنا دولة الإمارات كمثال؛ إذ لا يمثّل المواطنون سوى 15%من إجمالي القوى العاملة في بلد يبلغ عدد سكانه 11.57 مليون نسمة أغلبهم وافدون (Envoy Global, 2025) وقد جاء ذلك في سياق تأسيس سياسة التوطين منذ مطلع التسعينيات، لكنها (Envoy Global, 2025) ظلت لعقود في خانة التوصية لا الإلزام.

يُشير خبراء سوق العمل الإقليمي إلى أن سياسات التوطين في دول الخليج تشترك في إشكالية واحدة متكررة وهي أنها تُصمَّم لتحقيق أهداف كمية قصيرة الأمد، كنتائج سريعة،بينما تحتاج تحولات هيكلية تأثر في المنظومة بأسرها. طويلة الأمد وهذا التناقض هو الذي يجعل كل (Forstenlechner & Rutledge, 2010)

هذا بدوره بالحضور الاجتماعي الذي أشرنا إليه سابقاً، إذ أن المستوى المادي يلعب في هذا العصر دوراً محورياً في تشكيل الصورة الاجتماعية للفرد، لا سيما مع ثورة التواصل الاجتماعي وما تفرضه من أنماط حياة وتوقعات متصاعدة. وقد جاء ذلك موافقاً لما رصده مسح PwC 2023 من أن 59% من المواطنين في القطاع الخاص يرون أن النمو الوظيفي والراتب هما المحركان الأساسيان لبقائهم، فيما يُشير 20% منهم صراحةً إلى أن رواتبهم أقل مما يتلقاه نظراؤهم في الحكومة .(Sovereign Group, 2025) وهذا لا يعكس عجزاً في الطموح، بل فجوة هيكلية في منظومة التوظيف تستدعي إعادة تصميم حزم التعويضات في القطاع الخاص بما يجعلها منافسة كافية للاحتفاظ بالكادر الوطني، لا بالضرورة مساوية لما يُقدمه القطاع الحكومي، إذ أن التنافسية المطلوبة هنا نسبية تراعي طبيعة كل قطاع وإمكاناته.

في المقابل فإن ذات الساعات والعطل والاجازات فهي تناسب موظف القطاع الخاص المقيم، والذي يكون أغلب بني مجتمعاتهم يعملون في قطاعات خاصة كذلك، فهنا نسج مختلف تماماً عن الآخر. وهذا ما تناوله ورصده الشهيل (2024) في دراسته حول دوران المواطنين في القطاع الخاص برأس الخيمة أن الأسباب الجوهرية للمغادرة تتجاوز الراتب إلى غياب التوافق الثقافي وضعف بيئات العمل الملائمة للسياق الاجتماعي الإماراتي، مؤكداً على ضرورة بناء نماذج إدارة موارد بشرية تراعي الخصائص المحلية بدلاً من استيراد نماذج جاهزة .(Alshehhi, 2024)

هذا السبب كذلك ليس نظرياً حيث أن في الواقع بات معترفاً به رسمياً، إذ يشير مسح أجراه برنامج نافس في عام 2025، على أن المرونة في ساعات الدوام والعمل عن بُعد أصبحا عاملَين جوهريَّين في جذب المواطنين وخاصة الإناث إلى القطاع الخاص (PwC Middle East, 2025)، وهذا يعتبر إقراراً صريحاً بأن الإشكال بنيوي يتعلق بتصميم بيئة العمل من ساعات وعطل وإجازات لا بإرادة المواطن ولا كسلاً منه. وفي السياق ذاته، كشفت الدراسات المقارنة في إدارة المواهب أن المنظمات التي تراعي التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية تُحقق معدلات احتفاظ أعلى بالعمالة المحلية (IJCSRR, 2025).

3- شمولية القطاعات في سياسات التوطين.

من أبرز قصور مقاربة التوطين الحالية أنها تُركّز تقريباً بالكامل على القطاع الخاص باعتباره الميدان الوحيد، بينما تُهمل ثلاثة قطاعات لا تقل أهمية. الصورة الشاملة تستوجب رؤية موحدة تغطي أربعة قطاعات متكاملة: الحكومي الاتحادي والمحلي، والخاص، وشبه الحكومي، ومنظمات النفع العام.

(Sovereign Group, 2025; PwC Middle East, 2023)، وهذه نقطة جوهرية سنتناولها بفيض في القسم التالي.

أحد أهم أسباب العزوف عن وظائف القطاع الخاص، هو البعد الاجتماعي وهذا ليس كسلاً بطبيعته، رغم أن هذه الاتهامية السهلة تملأ كثيراً من النقاشات العامة، بوصف أن المواطن كسول ولا يتمتع بروح العمل التي يتطلبها القطاع الخاص، والذي يختلف في بنيته عن القطاع الحكومي، بمعيار الربحية الصارمة والتي تتطلب جهداً عارماً من كل العاملين في الكيان. وهنا ما نقصده هو تضارب بنيوي عميق بين نمط الحياة الاجتماعي الذي يعيشها المواطن وطبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص، فالمواطن يعيش في نسيج اجتماعي يعمل غالبيته العظمى في أماكن عمل حكومية، تحدد ساعات حضوره الاجتماعي في باقي يوم العمل، من المجالس والأنشطة المجتمعية وعلاقات الأسرة الممتدة والتي فيها وفي الوقت الذي يتجمع الأفراد سواء من أفراد العائلة أو الأصدقاء، يغيب موظف القطاع الخاص المواطن عن التشكيلة. بحكم ساعات العمل المختلفة والعطل الأسبوعية وحتى الإجازات السنوية، وهذا ما يخلق مواطناً يعاني خللاً إجتماعياً يؤثر بشكل كبير في تكونه الإنساني المترابط بوطنه ومجتمعه الذي يرتكز بشكل كبير على التواصل اليومي، ويجعل القطاع الخاص ليس خياراً جيداً ولا أولوية.

وهنا يهمنا أن نتطرق إلى ربط مهم جداً في هدف التنمية المستدامة رقم 8، الذي ينص على النمو الاقتصادي، لكنه يشترط أن يكون العمل فيه لائقاً. فقد عرّفت منظمة العمل الدولية العمل اللائق بأنه يتضمن فرصاً إنتاجية توفر دخلاً عادلاً، وأماناً في بيئة العمل، وآفاقاً أفضل للتطوير الشخصي والاندماج الاجتماعي، وحرية التعبير والمشاركة في القرارات التي تمس حياة الفرد (ILO, 2025). ومن أبرز ما أكدته المنظمة في أجندتها للعمل اللائق أن أحد أركانه الأساسية هو التوافق بين العمل والحياة الشخصية والأسرية، لا مجرد توفير الوظيفة .(ILO, 2025) فمما لا شك فيه أن برامج التوطين في كل المجتمعات تريد مواطناً كفؤاً وفاعلاً وقادراً على التعلم وقيادة القطاعات الحيوية، صناعية كانت أم تجارية، لكنها في ذات الوقت لا تبحث عن آلة إنتاج بلا حياة ولا روح. فمن تمام التوظيف المستدام، أو التوطين بشكل رئيس، توافر بيئات العمل المناسبة التي تخلق توازناً حياً وفاعلاً للفرد مع حياته الشخصية والاجتماعية، وهذا ما لا يحدث مع الموظف المواطن في القطاع الخاص كما أسلفنا.

وهناك نظرة أخرى تتعلق بالعوائد المادية كالأجور والبدلات وغيرها. فرواتب مواطن القطاع الخاص تقل في الغالب عن نظيره في القطاع الحكومي، الذي حصل عام 2024 على زيادات بلغت 16% في حين لم تتجاوز زيادات القطاع الخاص 5% في معظمها .(Cercli, 2024) بل إن الحد الأدنى المقرر للمواطن في القطاع الخاص بدأ من 6,000 درهم شهرياً منذ يناير 2026، في حين يتجاوز متوسط راتب المواطن الحكومي 30,000 درهم .(Expatica, 2026) ويرتبط

وظائف حقيقية ذات مسار مهني واضح، لا كوتا، وهنا هل يمكننا اعتبار هذا نجاحاً للقاعدة أم أنه الاستثناء الذي يثبتها؟ (Altios, 2025) .

وعند النظر إلى القطاع شبه الحكومي فأنه كذلك يحتاج تشريعاً يُدرجه فعلياً في المعادلة. ومن باب النموذج القيادي أو القدوة الحسنة، فهنا قد ينظر ملاك المنشآت في قطاع الأعمال أن من باب أولى أن تلزم شركات القطاع الشبه حكومي، فهي كذلك تنافس في ذات الأسواق ولكنها لا يطلب منها ذات المتطلبات والتي على اعتبار أنها واجباً وطنياً بإمتياز !

أما منظمات النفع العام فهي ساحة مُهمَلة رغم إمكاناتها الهائلة (Altios, 2025). ولو أننا نعول على أن يكون التوظيف أقل في منظمات النفع العام، لدواعي الاعتماد علىالتطوع التخصصي سعياً لتقليل المصاريف التشغيلية، ورفع موازنات المشاريع وبالتالي المستفيدين منها. لكنه ولذات الغرض الاجتماعي من التمكين لأبن البلد، فهذا مما يستثنى في سياقه المحدد.

وهنا يكون التوجه المطروح هو أن نتعامل مع كل هذه القطاعات كقوالب قادرة على استيعاب ابن البلد، كلٌّ وفقاً لتوجهاته وخبراته وكفاءاته. وهذا يغذي فرضية وجوب حل مشكلة البطالة الموجودة في المجتمعات من أبناء جلدتها كأولوية، عوضاً عن تزايد هذه الأرقام مع الإصرار على أن يكون القالب المتاح فقط هو القطاع الخاص. وقد أكدت الدراسات المقارنة في دول الخليج أن سياسات التوطين التي تقتصر على قطاع بعينه دون سواه تُنتج اختلالاً هيكلياً في سوق العمل، وأن النماذج الأجدى هي تلك التي تُطوّر حصصاً مرنة مرتبطة باحتياجات كل قطاع على حدة، لا أهدافاً صارمة موحّدة تُطبَّق بالمقياس ذاته على قطاعات متباينة في طبيعتها وجاهزيتها (Al Habtoor Research Centre, 2025; Arab Reform Initiative, 2020) .

4- الفجوة الاجتماعية وتوزيع الكفاءات بين القطاعات.

ثمة حقيقة ديموغرافية تُشكّل كذلك في مسألة التوطين، وترتبط في اتساق تام بما تقدم. من أهم حقائق المجتمعات أنها تتمتع بتوزيع طبيعي للكفاءات والمهارات، مما يُقسّم أي مجتمع إلى مستويات: المتميز، والجيد جداً، وصولاً إلى المقبول وغير الكفؤ. وقد أثبتت الدراسات أن تخصيص الأفراد لوظائف لا تتوافق مع مستوى قدراتهم يُنتج خسائر إنتاجية موثّقة تُضرّ بالاقتصاد ككل (ScienceDirect, 2013).وهذه ما يمكننا أن نطلق عليها معضلة توزيع الكفاءات في السوق، أو الاختيار العكسي.

يُعرَّف الاختيار العكسي بأنه الظاهرة التي تستقطب فيها الجهات صاحبة الحوافز الأعلى الكفاءاتِ الأفضل تأهيلاً، تاركةً للجهات الأقل جاذبية ما تبقّى من أفراد بمستويات كفاءة أقل تدريجياً. وقد وثّق صندوق النقد الدولي علاقة سلبية واضحة بين معدلات التوظيف الحكومي المرتفعة ومعدلات التوظيف في القطاع

في مثال التجربة الإماراتية، فلقد أقرّ التشريع الإماراتي بهذا المبدأ جزئياً حين وسّع متطلبات التوطين عام 2024 لتشمل الشركات ذات الـ 20 إلى 49 موظفاً في 14 قطاعاً اقتصادياً (Emiratisation, 2022; & Ministry of HR Envoy Global, 2025; The Arab Weekly, 2025)، غير أن التطبيق لا يزال يفتقر إلى الرؤية الشمولية الكاملة التي تُحدد لكل قطاع دوره ومتطلباته وآليات قياسه باستقلالية. ذلك يرجع إلى أن التشريع جاء موسّعاً للنطاق العددي والقطاعي دون أن يُرافقه تأطير واضح يُميّز بين طبيعة كل قطاع وخصائصه وجاهزيته لاستيعاب الكوادر الوطنية، فوصف واضح لماهية الوظائف والتطور المهني فيها. فتحوّل التوسيع من أداة تنموية إلى التزام رقمي موحّد يُطبَّق بالمقياس ذاته على قطاعات متباينة في هياكلها وثقافتها وبيئاتها، بل وطفاءاتها ومهاراتها العملية. والنتيجة الحتمية لهذا التوحيد القسري أن بعض القطاعات تمتثل شكلاً دون أن تُوطِّن فعلاً، فيما تجد قطاعات أخرى نفسها أمام متطلبات تفوق طاقتها الاستيعابية الحقيقية في المرحلة الراهنة.

يُشير خبراء التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى أن نجاح برامج التوطين في دول الخليج مشروط بوجود سياسات تمييز واضحة بين القطاعات (Forstenlechner & Rutledge, 2010).فالقطاع الحكومي هو الأجدر بأن يكون المصنع الوطني للكوادر: يستقطب ويُؤهّل ثم يُعيد ضخ الكفاءات إلى سوق العمل الأوسع. وهذه نقطة لنا فيها كذلك استفاضة في سياق المقالة في قسم منفصل لاحقاً.

والقطاع الخاص يحتاج حوافز بيئية لا عقوبات ضاغطة فحسب، إذ يجد نفسه اليوم بين خيارين كلاهما تكلفة: إما توظيف مواطن في طور التأهيل بمصاريف تشغيلية فعلية، وإما دفع غرامات شهرية تصل إلى 6,000 درهم عن كل موظف مواطن مفقود، ترتفع تدريجياً حتى 96,000 درهم سنوياً لكل منصب غير ممتثل (Middle East Briefing, 2026; Auxilium Services, 2025).وفي كلا المسارين تغيب المعادلة التي يُحرّك بها القطاع الخاص قراراته أصلاً: العائد. فحين لا يرى صاحب العمل أثراً إنتاجياً واضحاً مقابل هذا الإنفاق، تتحول سياسة التوطين في حساباته من استثمار في رأس المال البشري إلى ضريبة إضافية يسعى إلى تخفيف وطأتها بأقل تكلفة ممكنة، تكون غاوية لبعض الشركات للبحث عن الالتفاف على التشريع من خلال التوطين الصوري وغيره من صور التلاعب التي يتم الإعلان عن ضبطها من قبل الجهات الرقابية.

ما سبق لا يعني أن تجارب التوطين وبرامجه لم تثمر قطعياً، بل قد أثبتت شركات كبرى نجاحاً فعلياً في التوطين، حيث أنها بنت نماذج داخلية تُدرج التوطين في خريطة المسارات الوظيفية لكل قسم وتُخصص له ميزانيات تطوير مستقلة، وهو ما أوصى به تقرير الاستثمار في الاحتفاظ بالموهبة الإماراتية بوضوح: «صمّم

لتأهيلها، فتُحال بدورها إلى القطاع الخاص الذي يستقبل بذلك أدنى طبقات الكفاءة المتاحة، فتتفاقم إشكاليته ويتسع الجدل حول جدوى التوطين فيه.

5- أزمة نقل المعرفة من الخبير إلى الكادر الوطني.

القطاع الحكومي الإماراتي هو الأجدر بأن يكون مصنعاً وطنياً للكوادر لأنه يبقى في يد الدولة سيادةً وسياسةً وإنفاقاً. ومع ذلك يعاني من ورم صامت لا يُتكلم عنه بما يكفي في نقاشات التوطين: أزمة نقل المعرفة من الخبير الوافد إلى الكادر الوطني.

الصورة المتكررة هي هذه: خبير وافد يعمل في منصب حيوي يعتبر في الهيكل الإداري هو مطبخ المهام التخصصية، وذلك لسنوات أو عقود، يُحتجز في مكانه بضغط الحاجة إلى أدائه، بينما تتراكم المعرفة في رأسه وتُحبس في درجه وتُوظَّف لترسيخ احتياج المؤسسة له لا لتعظيم أثره فيها. حين يغادر تغادر معه المعرفة ويبدأ الدور من جديد بخبير جديد ومخصص أعلى وتعلّم من الصفر.

وهنا فإن السؤال هو : لماذا لا يُعلّم الخبير ؟ والإجابة الصريحة: الخبير الوافد غير الملزَم وظيفياً بنقل معرفته (وذلك طبقاً لأغلب نماذج العقود)، ومن جانب آخر ليس لديه حافز اقتصادي للقيام بذلك، إذ تعليم خليفته يعني تقليص الحاجة إليه وتسريع الاستغناء عنه. وقد وثّقت الدراسات أن هذا السلوك عقلاني تماماً من منظور الفرد لكنه مدمّر من منظور المؤسسة .(IJCSRR, 2025) وتُشير وزارة الموارد البشرية والتوطين إلى أن من أبرز مؤشرات التوطين الصحي معدلات الترقي الفعلي للمواطنين في المناصب العليا والتي تمر بالمطبخ الإداري أذا جاز التعبير، لا مجرد تعيينهم في المستويات الأدنى (Ministry of HR & Emiratisation, 2022)، وهو مؤشر لا يمكن تحقيقه بمعزل عن منظومة نقل معرفة منهجية ومقيسة.

وقد أثبتت الدراسات المقارنة في إدارة المواهب أن أجدى نماذج التوطين هي تلك التي تُدرج جداول زمنية واضحة لنقل المعرفة بوصفها مؤشر أداء رئيسياً لكل خبير وافد مُدرجاً في عقده لا التزاماً أخلاقياً مفتوحاً وغير مُقاس (Alshehhi, 2024; PwC Middle East, 2025). الحل في بناء منظومة منهجية واضحة المراحل والمؤشرات تجعل الإحلال تدريجياً ومبنياً على الجدارة المكتسبة لا على الكوتا المفروضة.

6- الممارسات السلبية وظاهرة التوطين الصوري.

الجدير بالذكر أن موجات التوطين في دول الخليج تسير أحياناً بشكل طردي مع موجات امتعاض الرأي العام. وقد رصد الباحث ميدانياً في سياق عمله الاستشاري الممتد أن بعض الجهات تُقدم على إنهاء خدمات الخبراء الوافدين وتعيين مواطنين بديلاً عنهم كردة فعل تهدئةً للمجتمع، لا وفق خطة ممنهجة. ولو كان هذا مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجهات الحكومية، إلا أنه يحدث بشكل أو بآخر الخاص، مؤكداً أن القطاع العام في دول المنطقة يستقطب الكفاءات الأعلى بفعل أجوره وضماناته الأعلى، مما يُفقر القطاع الخاص من أفضل المواهب المتاحة .(IMF, 2013)وفي السياق الإماراتي تحديداً، الحكومة تُقدّم راتباً أعلى واستقراراً أكبر ومكانة اجتماعية أرفع، فتستقطب الطيف المميز أولاً، ويتبقى للقطاع الخاص الكفاءات في طور النضج (Paylite HR, 2025; Altios, 2025).

ولتفصيل ذلك يمكننا إلقاء نظرة سريعة على التوزيع الديموغرافي للمواطنين في الإمارات. فعدد المواطنين لا يتجاوز 1.33 مليون نسمة من أصل 11.57 مليون إجمالي السكان(GMI, 2026) ، أي ما يعادل 11.5% فقط من السكان. وحين نخصم الفئات غير العاملة، إذ تُشير بيانات هيكل السكان إلى أن نحو 16% أطفال دون سن العمل وأن كبار السن وأصحاب الهمم يُمثّلون شريحة إضافية (Population Pyramids, 2025)، يتضاءل حجم القوى العاملة الوطنية الفعلية تضاؤلاً ملحوظاً. ثم نوزّع ما تبقّى على القطاعات السيادية الحكومية كالمؤسسات الأمنية والعسكرية والشرطية، التي تُمثّل الخيار الأولي بلا منازع لكل مواطن، ثم على الوزارات الاتحادية وهيئاتها والجهات المحلية بدوائرها ومؤسساتها. وقد أكّدت الدراسات أن ما يصل إلى 90% من القوى العاملة في القطاع الخاص الإماراتي هم وافدون (Koveshnikov et al., 2022; Ryan & Silvanto, 2023)، وهو رقم يُجسّد بوضوح نتيجة هذه المعادلة الديموغرافية.

وهنا يكون ما تبقّى للقطاع الخاص – والقطاع الثالث أو النفع العام - من كوادر وطنية هم في الغالب المستويات الأقل كفاءة، وهذا ليس حكماً على إرادة المواطن أو طموحه، بل هو نتيجة طبيعية حتمية لمعادلة الاستقطاب التي أفرزتها القطاعات الأخرى. والتساؤل الجوهري هنا: هل تصوّر القطاع الخاص عن محدودية كفاءة المواطن هو من نسج خيال سلبي مجحف، أم أنه واقع منطقي خلقته القطاعات الأخرى قبله بالاستحواذ على الطيف المتميز أولاً؟

ويزيد هذا التحدي تعقيداً بُعدٌ آخر يتعلق بالقطاع الحكومي ذاته. فإذا كانت الفرضية المطروحة تقول بضرورة توطين جميع القطاعات، فإن الجهات الحكومية اليوم تمر في مرحلة تحول رقمي متسارع تتطلب أداءً عالياً وكفاءات ناضجة دون هامش زمني يتيح تدريب كوادر غير مؤهلة. وقد أكدت الدراسات أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي الإماراتي يفرض طلباً متصاعداً على مهارات الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وتحليل البيانات بوتيرة تفوق قدرة برامج التأهيل الحالية على مواكبتها .(MDPI, 2024; CERT, 2025) وهنا تجد الجهة الحكومية نفسها أمام معادلة مستحيلة: إما أن تُوطّن على حساب الأداء، وإما أن تُبقي الخبير الوافد على حساب مؤشرات التوطين. والنتيجة في كلا الحالين أن الفئة الأقل تأهيلاً من المواطنين، التي أشرنا إلى أنها نتاج استحواذ القطاعات السيادية على الأفضل مسبقاً، تجد نفسها أمام جهات حكومية لا تملك وقتاً

إلى الشراكة، ومن الإلزام الجاف إلى التحفيز المالي المُهيكَل. ما يميّز نافس عالمياً أنه يندر أن تجد برنامجاً حكومياً في دولة نامية أو متقدمة يضخ هذا الحجم من الدعم المالي المباشر لصالح مواطنيه في القطاع الخاص بهذا المستوى من التنظيم والوضوح. وهذا يوضح لك مدى إيمان قيادة هذه الدولة بدور الشباب، وأهمية القطاع الخاص بالذات، والعزيمة على نجاح هذا الملف المصيري في أي بلد معاصر.

أُطلق البرنامج في سبتمبر 2021 بميزانية 24 مليار درهم بهدف استيعاب 75,000 مواطن في القطاع الخاص بحلول 2026، فتجاوز هذا الهدف بفارق لافت، إذ وصل عدد المنضمين إلى 131,000 بنهاية 2024 ثم إلى 176,000 حتى أبريل 2026 منهم 152,000 لا يزالون نشطين (The National, 2026; PwC Middle East, 2025) وقدّم البرنامج منظومة حوافز متكاملة: دعم راتبي شهري حتى 8,000 درهم، ومساهمة في صناديق المعاشات التقاعدية بنسبة 2.5%، وبدل أبناء حتى 3,200 درهم شهرياً، وبرامج تدريب مهني مدعومة (ETCC/Nafis, 2021; Auxilium Services, 2025) وللمقارنة، فإن أنجح برامج دعم الأجور عالمياً كـWorkfare في سنغافورة، قد رفع معدلات توظيف الفئات المستهدفة بين 2.7 و7.3 نقطة مئوية (Youth Futures Foundation, 2025; Brookings, 2025)، في حين حقق نافس ارتفاعاً في أعداد المواطنين في القطاع الخاص بنسبة 325% منذ إطلاقه، وهو رقم لا نظير له في تجارب مماثلة، مما يجعل من نافس طفرة حقيقية في تجارب التوطين في القطاع الخاص حول العالم.

لكن الإنجاز الكمي لا ينهي السؤال النقدي بل يفتحه. فنافس قائم أساساً على دعم مالي مؤقت، والسؤال الأصعب: ماذا يحدث حين يتوقف هذا الدعم؟ وليس هذا السؤال افتراضياً، إذ رصد تقرير AGBI (2024) أن 62,000 فقط من أصل 92,000 مُسجَّل رسمياً بقوا فعلياً في القطاع الخاص حتى نهاية 2023، فجوة 33% لم تحتل عناوين الإعلام الذي احتفل بالأرقام الإجمالية. وهذا الرقم يطرح السؤال مباشرة: إذا كان ثلث المنضمين غادروا في مرحلة الدعم ذاتها، فكم سيبقى حين يتوقف؟ كما يُشير مسح PwC 2023 إلى أن ثلثي المواطنين العاملين في القطاع الخاص كانوا يفكرون في العودة للحكومة (PwC Middle East, 2023).

وقد أدرك القائمون على البرنامج هذه الإشكالية، لذا جاء تمديد نافس حتى 2040 في أبريل 2026 حاملاً تحولاً استراتيجياً صريحاً من كمية الوظائف إلى جودة الاستدامة الوظيفية(Khaleej Times, 2026; The National, 2026) ، مع برامج قيادة متخصصة وتوسيع مبادرات التدريب الدولي. وصرّح الشيخ منصور بن زايد: «هذا يعكس إيماناً راسخاً بأن الناس هم أعظم أصول الأمة » (The National, 2026).وهذا التحول في حد ذاته دليل على نضج المنظومة في القطاع الربحي كذلك. حيث تُثبت الأبحاث المقارنة في اقتصادات الخليج أن هذا النمط يُنتج تراجعاً أدائياً موثقاً، إذ تتمتع العمالة الوافدة بمزايا إنتاجية واضحة في مراحل الإحلال المبكرة قبل اكتمال تأهيل البديل الوطني (ScienceDirect, 2024)، فتجد الجهة نفسها مضطرة لاحقاً إلى استقطاب خبراء جدد بتكاليف أعلى، فيما تظل رواتب المواطنين المعيّنين سابقاً عبئاً إضافياً لأداء المهام ذاتها. وهو ما وصفه الباحثون بأنه موجات توطين متسرعة تعقبها موجات ارتداد، دليلاً على أن الجذر لم يُعالَج أصلاً (Forstenlechner & Rutledge, 2010).

أخطر ما في موجات التوطين الانفعالية أنها تُنتج توطيناً صورياً: أرقام جيدة في تقارير الموارد البشرية وواقع مُفرغ من المعنى. يُعيَّن المواطن لكنه لا يشتغل فعلاً. يُدرَج في كشف الشركة لكنه يتقاضى راتبه دون أثر إنتاجي حقيقي. يُصنَّف المنصب وظيفةً للمواطنين ثم تُسنَد مهامه لوافد يعمل بجانبه أو بدلاً منه.

لم يكن هذا التحذير غائباً عن المنظومة التشريعية؛ إذ خصّصت قرارات وزارة الموارد البشرية عقوبات صريحة تشمل تعليق تصاريح العمل وتخفيض التصنيف المؤسسي لكل شركة تمارس التوطين الشكلي (Ministry of HR & Emiratisation, 2022).غير أن رقابة مستمرة دون بنية تأهيلية حقيقية لن تُنتج سوى توطين أكثر ذكاءً في إخفاء شكليته.

ومن أخطر الظواهر التي تُضعف منظومة التوطين جملةً وتفصيلاً، ظاهرة لجوء بعض الجهات الحكومية إلى تعهيد وظائفها لشركات خاصة، مما يُحرّرها من الكوتا المفروضة عليها باعتبارها جهة حكومية يُفترض أن تكون نموذجاً يُحتذى. وتتكشّف الصورة على النحو الآتي: المواطن على كادر الجهة الحكومية في وظائف أدنى من مستواه المهني، والخبير الوافد على كادر شركة التعهيد يؤدي العمل الفعلي بعيداً عن أي مساءلة في مؤشرات التوطين. وقد أدركت حكومة دبي هذه الثغرة فأطلقت عام 2026 إطاراً جديداً يُلزم الشركات المتعاقدة مع الجهات الحكومية بالامتثال لمتطلبات التوطين داخل العقود لا على مستوى الشركة العام فحسب(Alkabban, 2026) ، وهو اعتراف ضمني بأن التعهيد كان يُستخدم مخرجاً من الالتزام. والأشد خطورة في هذا النمط أنه يصدر من الجهة التي يُفترض أن تقود بالقدوة، فيُرسل رسالة مُضمَرة للقطاع الخاص بأن التحايل على التوطين ممارسة مقبولة ما دامت الأرقام مُرتَّبة على الورق.

7- تجربة نافس: نجاح الأرقام وسؤال الاستدامة ما بعد الدعم.

لا يمكن لتأمل نقدي في ملف التوطين في المجتمعات، أن يتعدى النموذج الإماراتي وأن يكون موضوعياً بمعزل عن هذا النموذج الذي يجسده برنامج نافس، المبادرة الأكبر والأكثر تمويلاً في تاريخ التوطين الإماراتي. نافس يتعدى كونه مجرد برنامج حكومي، ليعتبر تحوّلاً في منطق التعامل مع الإشكالية : من العقوبة

حين ننظر إلى التوطين بوصفه واجباً امتثالياً أو كوتا رقمية نُعاقَب على عدم بلوغها، فإننا نختزل إشكالية استراتيجية بشرية في معادلة مالية. فلو رجعنا إلى معادلة التوطين أو الغرامة، فقد نجد من يفضل الغرامة بل ويجهز لها بنداً ثابتاً، حيث فاضل بينها وبين التكلفة المباشرة والغير مباشرة للتوطين. أما حين يعاد تأطير التوطين ضمن منظومة المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإننا نُعيد إليه عمقه الحقيقي، وهو أن يكون استثماراً في الاستدامة المؤسسية وشرعية الوجود في السوق المحلية، لا تكلفة تشغيلية تتحملها مكرهاً.

يقوم النموذج على أساس تنظيم علاقة تحفيز الحكومات للمنظمات القطاع الخاص، باعتبارها الأكثر إلحاحاً وفق لما كشفته الممارسات الدولية في هذا المجال. أما فيما يخص القطاعات الأخرى التي تمت الإشارة إلى ضرورة تضمينها في الأطر العامة للتوطين مثل القطاع الحكومي بذاته ومنظمات القطاع الثالث والشبه حكومي، فيبقى هناك إمكانية موسعة لاعتماد ذات المحاور والمقاييس لتتبع جودة التوطين، لكن ضمن مؤشرات إداء مؤسسية تتناسب مع كل قطاع وطبيعته. فيصبح التغيير في أداة التحفيز لا معايير القياس نفسها.

وهنا فأن صلب النموذج المقترح ينقسم إلى عدد محاور ومن أولها وأهمها هو في أن تكون الجهات الخاصة وبشكل خاص، بوضع أو اتباع مؤشرات نوعية لعمليات التوطين، ويكون أطر متابعتها ضمن المواثيق أو البرامج الحكومية المعنية بالمسؤولية المجتمعية للشركات، كالصندوق الوطني للمسؤولية المجتمعية – مجرى في دولة الإمارات أو أي من البرامج التي تنظمها وتديرها غرفة التجارية والصناعة في الحكومات المحلية. حيث تصبح هذه المعايير النوعية هي مقياس وطني يحدد حجم مساهمة الشركات الخاصة ليست في الاقتصاد المحلي فحسب ولكن في التنمية الاجتماعية كذلك، ويكون هذا المعيار هو المقياس الرئيس للشركات في كافة معاملاتها في الدولة سواء في تعاملاتها مع الجهات الحكومية أو حصولها على مشاريع ومناقصات أو الدخول في شراكات استراتيجية.

ويمكننا أن نلخص هذه المحاور والمقاييس في المحارو الخمسة التالية ضمن الجدول أدناه، والتي كما تمت الإشارة يمكن أن تطبيق على كافة القطاعات حسب ما تناولنا عن ضرورة شمولية كافة القطاعات بقياسات التوطين وضمن سياساته.

المحور	المؤشر المقترح	طريقة القياس
الاستبقاء	متوسط سنوات الخدمة الفعلية للمواطن مقارنة بالمتوسط العام للمنشأة	عدد السنوات، متتبَّع سنوياً لكل موظف مواطن

وقدرتها على مراجعة مساراتها، وهو ما يُميّز التجربة الإماراتية عن كثير من نظيراتها التي أصرّت على مساراتها رغم تراجع نتائجها.

والسؤال الذي لم تُجب عنه الأرقام الحالية بعد: من الـ 176,000 مواطن الذين انضموا عبر نافس، كم منهم تلقّى خطة تطوير مهني فعلية؟ وكم منهم سيبقى بعد توقف الدعم دون أن تضطر الشركة إليه ضغطاً وكلفةً(Branex, 2026) ؟ هذان سؤالان يُمثّلان الاختبار الحقيقي لنجاح البرنامج على المدى البعيد، وهما في الوقت ذاته دعوة للبناء على ما أنجزه نافس لا للتشكيك فيه.

غير أن الإنصاف يقتضي الإقرار بأن هذه الصورة النقدية لا تلغي ما تُثبته التجربة الميدانية من حالات نجاح حقيقية. فمن المستحيل منطقياً أن تكون كل الحالات سلبية، إذ تتباين قدرات المواطنين في التعامل مع بيئات القطاع الخاص تبايناً حقيقياً، كما تتباين الشركات في نظرتها للتوطين. وقد كشف مسح PwC 2025 أن ثمة تحولاً فعلياً في تفضيلات الإماراتيين، لا سيما الشباب والإناث، نحو القطاع الخاص باعتباره مساراً للنمو المهني لا مجرد ملاذ اضطراري (PwC Middle East, 2025). ويدعم ذلك أن 75% من الإماراتيين يُفضّلون العمل في شركات قطاع أعمال تُولي المسؤولية الاجتماعية أهمية حقيقية (Sovereign Group, 2025)، حيث أن هذا المسؤولية الاجتماعية تغير نظرة الشركة لأبن البلد وتراه ضمن مسؤولياتها أن تؤهله وتمده بالمعرفة الحقيقية الرصينة. مما يعني أن الشركات التي تتعامل مع التوطين كقيمة لا كالتزام رقمي تجد لديها مواطنين أكثر التزاماً واستمرارية. هؤلاء المواطنون الذين التقت فيهم البيئة المناسبة بالتأهيل الكافي باتوا ركائز فعلية في مؤسساتهم، وهم النواة التي ينبغي أن يُبنى عليها نموذج التوطين المستدام لا أن يُكتفى بالاحتفاء بأعدادهم. وأن يتم تدعيم النموذج بالعوامل التي أدت إلى تميز هذه الفئة وجعل هذه العوامل سواء في المواطن أو الشركات، أساسات يعاد بناء عليها النظام من جديد كمرحلة تحسينية طبيعية.

8- النموذج المقترح: التوطين ضمن إطار المسؤولية المجتمعية للمنظمات.

يترجم هذا القسم الأطروحة المركزية إلى إطارة عملي قابل للتطبيق والقياس والتطوير، وهو ما يمثل استجابة مباشرة لكل ما سبق في الأقسام من تشخيص وتحليل وأدلة. حيث يبني المقترح إطاره على خمسة محاور أساسية تنقل القياس والتتبع من النتائج إلى الآثار التي تتطلع إليها الحكومات في منظومات توطين أبناء البلد وتحقق بها مستهدفاتها الوطنية.

المهني الترقي	معدل الترقي للمواطنين مقارنة بالزملاء الوافدين في المستوى الوظيفي ذاته	نسبة الترقيات خلال فترة زمنية محددة) كل ثلاث سنوات مثلاً(
المهني التطوير	عدد ساعات التدريب المهني أو نقل المعرفة المعتمدة والمرتبط بمسار وظيفي واضح	ساعات تدريب ونقل معرفة موثقة سنوياً لكل موظف مواطن
القيادي التطور	نسبة المواطنين الذين وصلوا إلى مواقع قيادية أو إشرافية خلال مدة محددة	عدد المناصب القيادية التي شغلها مواطنون خلال خمس سنوات
المؤسسي الأثر	مدى تضمين المواطن في مشاريع ذات أثر قابل للقياس على أداء المؤسسة	عدد المشاريع الاستراتيجية التي شارك فيها المواطن سنوياً مع وضوح مهامه وتوثيقها

إنتاجية كريمة يتصدّر هذه الأولويات في المجتمعات ذات الأغلبية الشبابية والطامحة إلى التنمية المستدامة.

من ملاحظات ميدانية بحكم العمل في جهات حكومية وخاصة، وتقديم استشارات متعددة كذلك، إضافة إلى البحوث والدراسات ذات الصلة في الموضوع، فإننا نجد توافقاً كبيراً بين التوصيات بالنموذج السابق وبين دراسات عديدة مثل تقرير PwC 2025 الذي يوصي بضرورة التحول من قياس الحضور والأرقام كنتائج سريعة، إلى قياس التأثير **الفعلي** للمواطن على أداء المؤسسة (PwC Middle East, 2025) ، وذلك بتتبع كلاً من على سبيل المثال لا الحصر، عدد سنوات الخدمة الفعلية ذات الجودة، ومعدلات الترقي مقارنةً بالزملاء الوافدين في المستوى ذاته، ومدى تضمين المواطن في مشاريع ذات أثر قابل للقياس.

أما على صعيد التحفيز، فقد يكون تبعاً للقياس المذكور أعلاه، أن نتوجه بوصلة الدعم المتمثل في الحوافز الحكومية من دعم التعيين إلى دعم التطوير والتأهيل (كما هو الحال حالياً لشركات القطاع شبه الحكومي)، كمنح تدريبية مرتبطة بعدد سنوات استمرار الموظف، وخصومات في الرسوم الحكومية للمنشآت التي تُثبت مسارات تطوير مهني فعلية. ويتوافق هذا مع توجه نافس 2040 الصريح في ربط الدعم باستدامة التوظيف وجودة التأهيل لا بالتعيين الأولي وحده (Branex, 2026; The National, 2026) .

كما يمكننا أن نسعى إلى معايرة التقدير ليكون متمثلاً في توسيع جائزة نافس لتشمل المنظمات في كافة القطاعات التي تُثبت جودة التطوير المهني لموظفيها المواطنين لا فقط من بلغ النسبة المطلوبة. وأن نراها دائماً بعين التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للشركات، فتفرد معايير موحدة القياسات في كافة البرامج التقديرية على مستوى الدولة والتي تبحث عن هذه المحاور والمقاييس لتعالج الخطأ المنهجي الأبرز في تصميم مؤشرات التوطين الحالية والتي غالباً ما يتم حصرها في لحظة التعيين لا في مسار الموظف عبر الزمن. المواطن الذي يُعيَّن ثم يُترك دون خطة تطوير ودون مسار مهني واضح ولا ترقي في سلم الخبرات، لا يُعدّ توطيناً حقيقياً، هو رقم في جدول امتثال لا غير. والفارق الحقيقي يكمن في سؤال واحد: كم عاماً من الخدمة ذات الجودة أسهم فيها هذا الموظف في مخرجات مؤسسته بشكل فعلي وقابل للقياس؟ وكم موظف دخل على مسمى مهني ووصل إلى درجة أو درجتين أعلى في ذات المسار الوظيفي ؟

وبهذا النسق ولضمان مثل هذه القياسات فستعسى المنظمات إلى تطوير استراتيجيات ومنهجيات عمل كممكنات لتحقيق هذه المستهدفات. وهنا تُؤكد الدراسات في سياق الإمارات أن الشركات التي تُدرج التوطين ضمن استراتيجيتها الاجتماعية تُحقق مكاسب مزدوجة لا تتوقف على متطلبات من الحكومات بل تحسين السمعة المؤسسية وبناء الولاء للعلامة التجارية. وقد كشفت دراسة(2025) Fatima & El Banna أن أبرز تحديات المسؤولية الاجتماعية في السياق الإماراتي هي غياب الأطر المُدمَجة وضعف قياس الأثر الكيفي، وهو التشخيص ذاته الذي ينطبق على منظومة قياس التوطين: أرقام تعيين دون مؤشرات نمو مهني. وتُضيف دراسة Ta'amneh (2024) أن الشركات التي تُدرج تطوير الموظف المحلي ضمن استراتيجيتها الاجتماعية تُحقق معدلات احتفاظ أعلى بشكل ملحوظ، وأن ثقة الموظف في المؤسسة هي المتغير الوسيط الأقوى بين برامج المسؤولية الاجتماعية والاستمرار في العمل. وهذه نظرة حتمية إلى أولويات هذه المسؤولية المجتمعية تبعاً للقضايا الحتمية وخصوصيتها لكل مجتمع. فمن الثابت في الأدبيات أن سياسات المسؤولية الاجتماعية تتشكّل وفق أولويات كل مجتمع، وأن توظيف أبناء الوطن في بيئات

بدأ هذا التأمل من موضع الأمانة الفكرية، والتي تملي عليك أن لا يكفي أن تحمل في صدرك قلقاً على مستقبل البلد إن لم تُخرجه في شكل يُضيف شيئاً لمن بيده القرار. حيث إن المنظمات والسياسات التي لا تستطيع فحص افتراضاتها وممارساتها بشكل نقدي ستُعيد إنتاج القيود القائمة بدلاً من إيجاد حلول مبتكرة (التوم، 2025). والتحدي الذي يواجه صانع القرار هو خلق مساحات لهذا التفكير النقدي مع الحفاظ على الإلحاح والمسؤولية اللذين يحفّزان على العمل الجاد. ما كشفه هذا التأمل يمكن اختزاله في حقيقة واحدة تتمثل في أن المشكلة الأصعب في التوطين ليست قِلّة الإرادة ولا شُح الموارد، بل غياب الإطار التحليلي الذي يُميّز بين العزوف والبطالة، وبين التعيين والتمكين، وبين نجاح الأرقام ونجاح الاستدامة البعيدة المدى.

وبهذا فأن هذه الأطروحة تحمل توصيات مباشرة على ثلاثة أطراف حاسمين في قضية التوطين في كل الدول، من حكومات بصفاتها التشريعية ومن منظمات قطاع الأعمال وهي أكثر المتأثرين والمؤثرين في الاقتصادات والتنمية بشكل عام، ومن ثم الفرد في المجتمع أي كان سواء ضمن المستهدفين ببرامج التوطين أو فرداً من أفراد المجتمع وفقط.

أولاً، فأن الجهات الحكومية المشرعة ينبغي أن تركز على شمولية القياس على جميع فرص التوظيف في جميع القطاعات، ويمكن أن تمنح هذا الحصر قيم نسبية حسب أهمية القطاع. وهذا يحمل هذه الجهات المعنية بالقضية لاتباع النموذج المقترح في تشكيل التوطين كمتطلب مسؤولية مجتمعية للمنظمات بشتى قطاعاتها، ويضع قياساته حسب المحاور المذكورة في المقترح، من الاستبقاء، الترقي المهني، التطوير المهني، التطوير القيادي والأثر المؤسسي.

ثانياً، توصي الأطروحة على أن ينظر القطاع الخاص إلى أهمية البنية التحتية في مجتمع الأعمال التي ينشأ ويمو فيها. وأن التوطين هو أحد هذه البنى التحتية التي تضمن استدامة هذه البلدان وصمود مقتدراتها. فلا ينظر للتوطين لقيم مالية بل استثمار اجتماعي في المجتمع المحلي الذي تدار في الأعمال وتزدهر. وخصوصاً أن 75% من الإماراتيين يفضلون العمل في شركات تنظر إلى مسؤولياتها المجتمعية بعين الجدية وتوليها أهتماماً حقيقياً (Sovereign Group, 2025).

ثالثاً، على أبناء أي بلد تبذل بلدانهم فيه الغالي والنفيس من أجله مستقبلهم أن يؤخذوا هذه البرامج وهذه المشاريع التطويرية الموجهه لهم بجدية تامة كجزء من ولاءهم ووطنيتهم، حيث أن المواطن في برامج التوطين هو اللاعب الحاسم لنجاحها أو فشلها. كما أن الرأي العام المتشكل التجارب المميزة والممارسات المثلى في المسؤولية المجتمعية. وهذا ما أثبتته الدراسات، أن التقدير المؤسسي العام يُعزّز الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية بصورة أكثر استدامة من الغرامة المالية بالنسبة للقطاع الخاص، لأنه يُحوّل السلوك من هروب من العقوبة إلى رغبة في الامتياز (Ta'amneh, 2024; Cercli, 2024).

ولعل من أهم ما يُغفله النقاش الدائر حول آليات تعزيز التوطين هو دور الوعي العام والتثقيف المجتمعي الموجّه. وهذا ما يمكننا اعتباره ممكناً إضافية ضرورياً لتطوير وتطبيق النموذج المقترح . حيث إننا بحاجة إلى بناء ثقافة شعبية تربط بين التوطين والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بوصفه حساً وطنياً لصون مقدرات البلد وتأهيل أبنائه، يُشكّل رافعة ضغط غير رسمية أكثر استدامة من الغرامة المالية وحدها. وقد أثبت الباحث في دراسة ميدانية سابقة أن مستوى الوعي المجتمعي بالاستدامة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى تبني قطاع الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، مما يعني أن الاستثمار في التوعية العامة ليس ترفاً ثقافياً بل شرط بنيوي لنجاح أي منظومة توطين مستدامة .(Eltoum, 2022)

وهذا ما أكدته دراسات أخرى في السياق الإماراتي كما تطرقانا مسبقاً، أن الشركات التي تُوظّف المسؤولية الاجتماعية توظيفاً استراتيجياً حقيقياً تكتسب سمعة مؤسسية أرفع وثقة أعمق من المستهلكين والشركاء (Sustainability Academy, 2025; Tandfonline, 2024) في المقابل. حيث هناك غياب واضح للوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات لدى الجمهور والمؤسسات في الإمارات، إذ لا تزال كثير من الشركات تتعامل معها باعتبارها منحاً خيرية عشوائية لا أداةً استراتيجية لخلق قيمة مستدامة(Fatima & El Banna, 2025) . وهنا تكمن الفرصة، فمن خلال برامج توعوية موجّهة للجمهور تُعرّف المستهلك الإماراتي بمدى التزام الشركة بتوطين حقيقي، تجعل الرأي العام محرّكاً أولياً يدفع الشركات الملتزمة نحو مزيد من الاستثمار في تأهيل المواطن، وتُعاقب غير الملتزمة بعقوبة السمعة التي كثيراً ما تفوق في أثرها أي غرامة مالية. وتُثبت الأبحاث أن المستهلكين باتوا يُمارسون ضغطاً متصاعداً على الشركات لتبنّي ممارسات مسؤولة، وأن وسائل التواصل الاجتماعي، في عصرنا الحالي، باتت أداةً فعّالة في تضخيم هذا الضغط لصالح الشركات الشفافة والمحاسبة للمتقاعسة(IJSRA, 2024) . فحين يتحول المستهلك الإماراتي إلى رقيب مجتمعي واعٍ، يغدو التوطين الحقيقي ميزة تنافسية لا عبئاً تشغيلياً.

1- الخاتمة والتوصيات.

بأيدي أبناء مجتمعاته عليه أن يعي أهمية التوطين كقضية مصيرية للبلدان واستدامتها وصمودها. وأن تعي الفرق بين التوطين الصوري والتوطين الحقيقي، حيث يمثل الوعي والرأي العام وممارسات الضغط التي يضعها على المنظمة أداة أقوى تأثيراً بمراحل من الغرامات المالية. وهذا ما أثبتته دراسة ميدانية سابقة أن مستوى الوعي المجتمعي بالاستدامة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى تبني قطاع الأعمال للمسؤولية الاجتماعية (Eltoum, 2022)، مما يعني أن الاستثمار في الوعي وخلق رأي عام شرط بنيوي لنجاح أي منظومة توطين مستدامة.

وهنا تكون خلاصة هذا البحث في وتأسيساً على ما سبق، توصي هذه الورقة الجهات الحكومية والشركات بالانتقال العملي من قياس التوطين بالأعداد إلى تطبيق النموذج المقترح كمسؤولية مجتمعية، عبر اعتماد محاوره الخمسة، حسب المحاور المذكورة في المقترح، من الاستبقاء، الترقي المهني، التطوير المهني، التطوير القيادي والأثر المؤسسي، كمرجعية موحدة لتقييم جودة التوطين واستدامته، بما يجعل الانتقال من الامتثال الرقمي والكمي إلى الاستثمار النوعي والاستراتيجي في رأس المال البشري الوطني مساراً عملياً قابلاً للقياس، لا أرقاماً وتقارير دورية لا تخلق أثراً على الأرض وفي مستقبل البلدان.

المراجع

AGBI. (2024, March 6). UAE to invest $1.7bn to place more Emiratis in private sector jobs. Retrieved fromhttps://www.agbi.com/employment/2024/03/uae-emiratis-private-sector-jobs-emiratisation/

Alshehhi, R. (2024). Increasing turnover rate among Emirati employees in private sector in Ras Al Khaimah. International Journal of Management and Commerce Innovations, 9(3), 19–32. https://www.researchgate.net/publication/381216182

Al Habtoor Research Centre. (2025, October 5). Balancing talent and identity: The GCC's labor market test. https://www.habtoorresearch.com/gccs-labor-market-test/

Arab Reform Initiative. (2020, November 10). COVID-19 and the intensification of the GCC workforce nationalization policies. https://www.arab-reform.net/publication/covid-19-and-the-intensification-of-the-gcc-workforce-nationalization-policies/

Alkabban Legal Consultants. (2026, March 17). Dubai Emiratisation rules for government contractors. https://alkabban.com/news/dubai-emiratisation-government-contracts-outsourcing/

Altios. (2025, December 31). Emiratisation in the UAE: What international companies need to know before the 2026 deadline. Retrieved from https://altios.com/publication/emiratisation-in-the-uae/

Auxilium Services. (2025). Nafis program UAE: Salary support and training subsidies. Retrieved from https://auxiliumservices.com/2025/11/11/nafis-program-uae-salary-support-training-subsidies/

Auxilium Services. (2025). Private sector Emiratisation quotas explained: Targets, deadlines & fines. https://auxiliumservices.com/2025/09/15/emiratisation-private-sector-quotas-deadlines-fines/

Brookings Institution. (2025). Do wage subsidies increase labor force participation? https://www.brookings.edu/articles/do-wage-subsidies-increase-labor-force-participation/

Branex. (2026). Nafis extended to 2040: How it strengthens UAE Emiratization. Retrieved from https://www.branex.ae/blog/nafis-extended-to-2040-uae-emiratization/

Cercli. (2024). A comprehensive guide on Emiratisation policy in the UAE. Retrieved from https://www.cercli.com/resources/emiratisation-policy

CERT. (2025). UAE organizations growth via training and talent development. Center of Excellence for Applied Research & Training. https://www.cert.ae/how-uae-organizations-empowering-growth-through-customized-training-talent-development/

Ellis, C. (2004). The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography. Walnut Creek: AltaMira Press.

Emirati Talent Competitiveness Council (ETCC)/Nafis. (2021). Nafis programme official overview. Retrieved from https://www.etcc.gov.ae/nafis/

Envoy Global. (2025, December 16). Understanding the United Arab Emirates Emiratisation workforce policy. Retrieved from https://www.envoyglobal.com/insight/understanding-the-united-arab-emirates-emiratisation-workforce-policy/

Eltoum, A. M. (2022). Sustainability awareness in society and its impact on the level of responsible business adoption in the business sector of Dubai. Polish Political Science Yearbook, 51(3). https://www.academia.edu/download/93127499/PPM_2022_03_Eltoum.pdf

Expatica. (2026). Minimum wage and average salary in the UAE in 2026. https://www.expatica.com/ae/working/employment-law/average-wages-and-salaries-in-the-united-arab-emirates-71497/

Fatima, S., & El Banna, A. (2025). Corporate social responsibility in a non-western context: The case of the United Arab Emirates. Humanities and Social Sciences Communications. https://www.nature.com/articles/s41599-025-05669-z

Forstenlechner, I., & Rutledge, E. J. (2010). Unemployment in the Gulf: Time to update the 'social contract'. Middle East Policy, 17(2), 38–51. https://doi.org/10.1111/j.1475-4967.2010.00437.x

GMI Research Team. (2026). UAE population statistics 2026. Global Media Insight. https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/

IJCSRR. (2025). Talent management practices and employee well-being in UAE key industries. International Journal of Current Science Research and Review. Retrieved from https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2025/10/19-1110-2025.pdf

IMF. (2013). Does public-sector employment fully crowd out private-sector employment? IMF Working Paper WP/13/146. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13146.pdf

ILO. (2025). Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development. International Labour Organization. https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development

IJSRA. (2024). Impact of corporate social responsibility initiatives on brand reputation and consumer loyalty. https://ijsra.net/sites/default/files/IJSRA-2024-1869.pdf

Khaleej Times. (2026, April). Nafis programme extended to 2040: How UAE's job landscape will change. Retrieved from https://www.khaleejtimes.com/uae/nafis-programme-extension-job-landscape

Middle East Briefing. (2026, March 13). UAE Emiratization 2026: What companies must do now. https://www.middleeastbriefing.com/news/uae-emiratization-2026-what-companies-must-do-now/

Ministry of Human Resources & Emiratisation. (2022). Ministerial resolution No. 663 of 2022 regarding compliance with Emiratisation regulations in the private sector. UAE Government. Retrieved from https://u.ae/en/information-and-services/jobs/employment-in-the-private-sector

MDPI. (2024). Navigating digital transformation in the UAE: Benefits, challenges, and future directions in the public sector. Computers, 13(11), 281. https://doi.org/10.3390/computers13110281

Paylite HR. (2025). UAE's Emiratization Program 2025: What does it mean? Retrieved from https://www.paylitehr.com/blog/uaes-emiratization-program-2025-what-does-it-mean/

PwC Middle East. (2023). The retention riddle: How to keep Emirati talent in the private sector — Emiratisation Survey 2023. Retrieved from https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/2023/how-to-keep-emirati-talent-in-the-private-sector.html

Population Pyramids. (2025). United Arab Emirates population pyramid 2025. https://www.populationpyramids.org/united-arab-emirates

PwC Middle East. (2025). Building on the Emiratisation success story — Emiratisation Survey 2025. Retrieved from https://www.pwc.com/m1/en/publications/emiratisation-survey-2024.html

Sovereign Group. (2025, April 23). Emiratisation: Private sector employers must attract and retain the Emirati workforce. Retrieved from https://www.sovereigngroup.com/news/news-and-views/emiratisation-private-sector-employers-must-attract-and-retain-the-emirati-workforce/

Sustainability Academy. (2025). Corporate social responsibility in the UAE. https://sustainability-academy.org/corporate-social-responsibility-uae/

ScienceDirect. (2013). Allocation of talent in society and its effect on economic development. Intelligence, 41(3), 139–155. https://doi.org/10.1016/j.intell.2013.01.009

ScienceDirect. (2024). Expatriate jobs and productivity: Evidence from two GCC economies. The World Economy. https://doi.org/10.1016/j.worldeco.2024.01.012

Tandfonline. (2024). The focus and evolution of corporate social responsibility in the United Arab Emirates. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2024.2388297

Ta'amneh, M. A. A. (2024). Corporate social responsibility programs and employee retention: The mediating effects of employee trust in organization. Journal of Public Affairs. https://doi.org/10.1002/pa.2964

The Arab Weekly. (2025). UAE expands Emiratisation across private sector in strategic workforce shift. Retrieved from https://thearabweekly.com/uae-expands-emiratisation-across-private-sector-strategic-workforce-shift

The National. (2026, April 6). Sheikh Mansour announces extension of Emiratisation strategy until 2040. Retrieved from https://www.thenationalnews.com/news/uae/2026/04/06/sheikh-mansour-announces-extension-of-emiratisation-strategy-until-2040/

Youth Futures Foundation. (2025). Wage subsidy programmes. https://youthfuturesfoundation.org/tools/youth-employment-toolkit/toolkit-item/wage-subsidy-programmes/

Koveshnikov, A., Wechtler, H., & Dejoux, C. (2022). Adjustment of self-initiated expatriates: An empirical investigation in the UAE. Journal of World Business, 57(3), 101305.

Ryan, G., & Silvanto, S. (2023). The UAE labor market and Emiratisation: Challenges and opportunities. International Journal of Human Resource Management, 34(8), 1621–1645.

التوم، أ) .2025 .(إعادة تصور عمليات القطاع الثالث :تأمل نقدي في تطوير إطار عمل غير ربحي متوافق مع قطاع الأعمال ويركز على الكرامة وفاعلية التشغيل في سياق العالم العربي .المجلة الإماراتية للأعمال والاقتصاد والدراسات الاجتماعية، 4)2(، 269–276. https://doi.org/10.54878/b1gvay48