

"ممكنات الميزة التنافسية لسلطنة عُمان وفق رؤية 2040: إدارة المواهب ما بين ميثاقها الأخلاقي ودليل وطني متكامل مع منظومة "إجادة"

إعداد الباحثة:

ماجدة طالب علي الهنائي

قسم الرياضيات – كلية العلوم – جامعة السلطان قابوس – سلطنة عُمان



الملخص:

الهدف: تهدف الدراسة لتحليل واقع إدارة المواهب في السياقات العمانية، الإماراتية والسعودية، واستعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب واستراتيجياتها في تلك الدول. والخروج بآليات لتطوير سياسات وبرامج إدارة المواهب بعمان، لتعزيز قدرة المؤسسات على جذب وتنمية واستبقاء الكفاءات وفق رؤية عمان 2040.

المنهجية: تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي لتحليل الأدبيات ومقارنة تطبيقات إدارة المواهب في الإمارات والسعودية، وبعض السياقات العالمية المتعلقة بعوامل مختلفة منها المنظور الاجتماعي الثقافي والديموغرافي والجيلي. ثم تحديد الفجوات والتحديات في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتقديم مقترحات عملية.

النتائج: أهمية تبني الأبعاد الثقافية والاقتصادية والأخلاقية لنجاح ونزاهة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتصميم أطر وطنية لحكومة إدارة المواهب تطور منظومة "إجادة" للأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان.

الخلاصة: لتعزيز دور الموهوبين في تحقيق الميزة التنافسية وفق رؤية عمان ٢٠٤٠، تم تقديم مقترحين لتقنين استراتيجيات إدارة المواهب بسلطنة عمان والاستفادة من المواهب المتاحة بقطاع العمل. المقترح الأول؛ ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب المنبثق من الأثر القيمي العماني. المقترح الثاني يأطر دليل وطني لإدارة المواهب، يرتكز على الميثاق الأخلاقي ومنظومة "إجادة".

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب – الميزة التنافسية – أخلاقيات إدارة المواهب – دليل إدارة المواهب – منظومة "إجادة" – رؤية عمان 2040

المقدمة:

غدت بيئة الأعمال أكثر عالمية وتنافسية مما كانت عليه في الماضي، فتتسم الأعمال الحديثة بدورات حياة أقصر للمنتجات يعقبه طرح سريع لمنتجات أحدث، تستهدف عملاء أكثر دراية وخبرة وتطوراً. وبالتالي أصبح قطاع العمل بحاجة لتحسين قدراته بشكل مستمر ليوكب احتياجات المنتفعين وتوقعاتهم. وقد أظهرت الدراسات أن إدارة الموارد البشرية في قطاع العمل تواجه تحديات حالية ومستقبلية نتيجة للتغيرات المطردة في مجالات الأعمال، ترتبت عليها نظرة جديدة للكفاءات والقدرات المطلوبة. ولمواجهة هذه التحديات، يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتوظيف وتطوير والحفاظ على الكوادر المتميزة. ومن هنا ظهر مفهوم إدارة المواهب ليمكّن مؤسسات العمل من معالجة المخاطر والتحديات بصورة استباقية وخلق فرص تطوير مبتكرة لبيئات العمل. بإيجاز، تعتبر إدارة المواهب وسيلة ديناميكية تحقق الميزة التنافسية. مما يفسر الاهتمام العالمي للاستفادة من إدارة المواهب كأصول إستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل بين المعرفة والمهارات والقدرات.

من المعروف أنه يمكن لأي شركة أن تمتلك نفس التكنولوجيا التي تمتلكها شركات أخرى كما يمكن نسخ وتقليد أي منتج، مما يشكل تهديداً كبيراً على الميزة التنافسية قد يؤدي لاندثار تلك الشركات، ولكن رأس المال البشري هو العامل الفارق في تميز مؤسسات العمل. فالموهبة مجتمعة مع القدرة والإرادة لتحقيق هدف مؤسسة العمل – تعد مورد لا مثيل له، يُمكن مؤسسات العمل من القدرة على المنافسة باكتساب تطوير واستبقاء الكوادر الموهوبة، (Cheese et al., 2007).

يعد جذب واستبقاء الموهوبين من الأمور المحورية بمؤسسات العمل. فقد تؤدي خصائص بيئة العمل إلى تحديات في تأمين الاحتفاظ بالموظفين الأكثر تميزاً وفردية (Singh, 2021). وتشير الدراسة (Nilsson & Ellström, 2012) لبعض العوامل التي تعزز إدارة المواهب، مثل أهمية زيادة القدرة على التنقل، وعقود العمل الجاذبة والمرنة، والمسارات المهنية الواضحة، والتركيز على التعلم الذاتي. إذ تحتاج إدارة

المواهب لنهج تكاملي، يتضمن جميع الجوانب المتعلقة برأس المال البشري لمؤسسة العمل، بدءاً من الاستقطاب إلى التطوير والاحتفاظ لخلق القيمة التنافسية، لذلك تضع مؤسسات العمل الكبرى إدارة المواهب على رأس أولويتها القصوى، (Rabakar & Shankar, 2024).

بدأ الاهتمام بإدارة المواهب يزداد في العقد الأول من القرن الحالي، وتنامت الحاجة لاستراتيجياتها مع تعرض مؤسسات العمل عالمياً لظروف بيئة الأعمال التي اتسمت بالتعقيد والديناميكية والتنافسية والنقل معاً (Schuler, R., et al. 2011). فقامت مؤسسات العمل بقص أفضل المواهب لتتصد وتحقق الميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي (Tarique & Schuler, 2012).

وتناول (Schwartz, 2011) صعوبة العثور على المواهب المناسبة كتحدي عالمي دفع العديد من الدول العظمى للبحث عن حلول. فالصين، رغم كثافتها السكانية، إلا أنها عانت من ذات التحدي، مما دعا الشركات الصينية والشركات متعددة الجنسيات لإعادة المواهب الصينية من الخارج للصين، فيما عرف اصطلاحاً بـ "السلحفاة البحرية"، وهو المصطلح الصيني للذين غادروا الصين من أجل الدراسة والعمل في الخارج ولكنهم عادوا يسبحون إلى وطنهم لتولي مناصب رفيعة في الشركات متعددة الجنسيات، التي تهاوت لاستقطاب المواهب العائدة لإتقانهم للغة المندرينية أو الكانتونية ولفهمهم تاريخ الصين ونظامها السياسي وثقافتها.

تناولت الدراسات تأثير إدارة المواهب بتغيير التركيبة السكانية العالمية بتقلص التعداد السكاني في الاقتصادات المتقدمة وأن أغلبهم أكبر سناً، بينما يزداد التعداد في معظم الاقتصادات النامية ويصبح أصغر سناً (Strack, et al., 2008). مما أدى لتتويع أجيال في بيئة العمل: الجيل X، وجيل طفرة المواليد، وجيل Y، وجيل الألفية. وتمثل إدارة الكوادر العاملة من الشباب والناشئين والمسنين معاً تحدياً لإدارة المواهب (Calo, 2008). ومن المرجح أن بتقاعد الكوادر الأكبر عمراً، ترحل معهم معرفتهم الضمنية. ويصبح نقل المعرفة أو استخلاصها من هذا الجيل تحدي جديد لممارسي الموارد البشرية.

وتناولت الباحثتان (رملي ومرمات، 2024) مفهوم إدارة المواهب واستراتيجياتها لتحسين أداء بعض الشركات الناجحة عربياً وعالمياً، مثل جوجل و Airbnb وبريتش بتروليوم، وبرنامج حاضنة المواهب وبرنامج HiPo. موضحتين دور إدارة المواهب في توفير بيئة محفزة للإبداع والتطوير المهني وضرورة تكيف استراتيجياتها مع احتياجات المؤسسات لتعزيز التنافسية محلياً ودولياً. كما أشارت الدراسة ذاتها لأثر إدراج المواهب في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل الاستقالات، وتشجيع ثقافة الابتكار عبر استراتيجيات التحفيز والتعلم والتعاون داخل الفرق. وقدمت الدراسة أمثلة عملية على نجاح تطبيق استراتيجيات مخصصة مثل برامج التعلم النفاخلي في جوجل وبيئة العمل الشمولية في Airbnb.

ويشير (Alma'aitah, Al-Shalabi, Aljamal, 2013) لتكامل المعرفة كوسيط في الارتباط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية. وتطرقَت الدراسة لتأثير إدارة المواهب على سرعة الاستجابة للأسواق، وجودة المنتجات والخدمات، وسرعة الابتكار. وأكدت الدراسة أن تكامل المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي له دوراً محورياً في تعزيز تأثير إدارة المواهب وينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسات. لذا أوصت الدراسة بربط استراتيجيات إدارة المواهب والمعرفة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق التكامل والتميز التنافسي.

واستعرض الباحثان (Beechler, & Woodward, 2009) أدبيات المنافسة العالمية على المواهب والعوامل المؤثرة على استراتيجيات إدارة المواهب، موضحين أن التركيز التقليدي في إدارة المواهب ينصب على جذب الأفراد الموهوبين، الملقين بـ "النجوم"، انطلاقاً من الفرضية السائدة بندرة المواهب الاستثنائية. إلا أن هذا النهج تعرض لانتقادات، لقصوره وآثاره السلبية، المتعلقة بإغفال العوامل السياقية والنظامية المؤثرة على الأداء الفردي والتنظيمي. وتناول البحث ذاته تأثير التغيرات الديموغرافية العالمية، والتكامل الاقتصادي، وتنوع القوى العاملة على توفر المواهب

واستراتيجيات إدارتها. حيث ساهمت عوامل مختلفة كالشيخوخة وانخفاض معدلات المواليد، وارتفاع معدلات التنقل العالمي في إعادة تشكيل بيئة العمل العالمية. مما دفع المؤسسات لتبني استراتيجيات لإدارة المواهب مع الدعوة للتحويل من العقلية التنافسية لاستقطاب "النجوم" إلى حلول تعاونية تدعم مرونة واستدامة المؤسسات. ولمعالجة تلك تحديات أوصى الباحثان بـ:

- تطوير المواهب الداخلية وتشجيع التعاون بين الفرق.
- مواءمة استراتيجيات إدارة المواهب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فالأداء المؤسسي يعتمد على القدرات الفردية وجودة الأطر التنظيمية وبيئة العمل.
- تعزيز شمولية استراتيجيات إدارة المواهب للتنوع الثقافي والمهني والجيلي.

مشكلة الدراسة:

باستعراض أفضل الممارسات الدولية في إدارة المواهب وتناول التحديات التي تواجهها، تتناول الدراسة سبل تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وفق رؤية عُمان 2040. كما تهدف الدراسة للخروج بتوصيات تساهم في وضع خطة مستقبلية، جزئية أو مرحلية، لتعزيز بناء اقتصاد قائم على الموهبة يحقق الميزة التنافسية لعُمان. وعليه تطرح الدراسة التساؤلات:

- ما المقصود بإدارة المواهب ودورها لتحقيق الميزة التنافسية؟
- كيف أثرت إدارة المواهب في القطاع الحكومي على تصنيف الإمارات في تنافسية المواهب العالمية؟
- ما استراتيجيات إدارة المواهب المطبقة بالقطاع الحكومي والخاص بالسعودية؟
- هل للاختلافات الثقافية والاجتماعية تأثير على ممارسات إدارة المواهب دولياً؟
- ما الاستراتيجيات الداعمة لإدارة المواهب بعُمان ؟
- كيف يمكن تطوير التجربة العُمانية في إدار المواهب لتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 للموهوبين؟
- ما البنود الواجب تضمينها بميثاق أخلاقيات إدارة وقيادة المواهب لتعزيز الميزة التنافسية بعُمان؟
- كيف يمكن تطوير دليل لإدارة المواهب متوافق مع منظومة "إجادة" بعُمان؟

أهداف الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق النتائج المرجوة نضع الأهداف الآتية:

- توضيح مفهوم إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية.
- تناول أفضل ممارسات إدارة المواهب وطرق تذليل تحدياتها، عالمياً وإقليمياً.
- التعرف على ممارسات وتحديات إدارة المواهب بعُمان تقديم حلول عملية.
- اقتراح بنود ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب.
- التعريف بمنظومة "إجادة".
- اقتراح تصور لدليل لإدارة المواهب، مقنن لعُمان وفق "إجادة" والميثاق الأخلاقي المطروح.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- أهمية وحداثة مفهوم إدارة المواهب محليا وإقليميا.
- دور الاستثمار في تطوير الكوادر الموهوبة كمرتكز للابتكار والتطوير بعُمان.
- التوافق مع رؤية عمان 2040 بالتركيز تمكين الكوادر وإدارة المواهب لتعزيز الأداء المؤسسي.
- دعم تحقيق ميزة تنافسية عبر الريادة الاستراتيجية بتبني إدارة المواهب كأداة فعّالة.
- المساهمة في تقدم عُمان بمؤشر التنافسية العالمية للمواهب.
- المساهمة بمجال يحتاج لمزيد من البحوث والدراسات، إقليمياً ومحلياً.

الأهمية التطبيقية:

- توضيح دور إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة لتعزيز الميزة التنافسية.
- توجيه الجهود نحو الاستفادة الأمثل بإدارة المواهب المتاحة بقطاع العمل.
- صياغة الاعتبارات الأخلاقية لإدارة المواهب بميثاق يضمن عدالة وشفافية تطبيقها.
- إقتراح تصور لدليل إدارة المواهب وفق منظومة "إجادة" بعُمان.
- إقتراح توصيات يمكن مناقشتها على مستوى صناع القرار كنقاط تطويرية لإدارة المواهب وفق رؤية عمان ٢٠٤٠.

حدود الدراسة

بناء على نطاق البحث وتركيزه على تجارب السعودية، الإمارات، وعُمان، وكذلك تناول الأدبيات المعنية بالأبعاد الثقافية، الاقتصادية، والأخلاقية، تتشكل حدود الدراسة كالآتي:

الحدود الزمنية:

استمرت الدراسة من خريف 2023 وحتى ربيع 2025 لجمع الأدبيات، ودراسة سياقات إدارة المواهب وتحليلها وصولاً لتقديم المقترحات.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على الإمارات والسعودية وعُمان.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد لإدارة المواهب:

البعد الثقافي: لتقصي تأثير العوامل الثقافية على إدارة المواهب.

البعد الاقتصادي: لمعرفة أثر الأوضاع الاقتصادية على إدارة المواهب.

البعد الأخلاقي: لتوضيح أهمية الأخلاقيات في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب.

الحدود العملية:

تقدم الدراسة بنود ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب وتصور لدليل وطني لإدارة المواهب متوافق مع منظومة "إجادة" بعمان.

منهج الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي، حيث تغطي الدراسة الجانب النظري والعملي وتبتكر حلول قابلة للتنفيذ محلياً.

المنهج الوصفي: يتمثل في جمع وتحليل أدبيات إدارة المواهب، والتركيز على الأبعاد الثقافية والاقتصادية والأخلاقية، لوصف الواقع واستكشاف الممارسات الحالية لإدارة المواهب.

المنهج التحليلي: يتضح في تناول السياق الإقليمي لإدارة المواهب وتحليل تجارب الإمارات والسعودية، وواقع إدارة المواهب في عُمان. يحدد التحليل الفجوات والفرص لتجسيدها.

المنهج التطبيقي: في ضوء الوصف والتحليل، تقدم الدراسة مقترحين للتطبيق في السياق العماني:

- ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب.
 - مقترح لدليل إدارة المواهب مبني على ميثاق الأخلاقيات ومنظومة "إجادة" بعمان.
- وهو ما يصنف المنهجية على النحو؛ المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الواقع، والمنهج التطبيقي لتطوير حلول عملية مبنية على التحليل.

السياقات الإقليمية المختلفة لإدارة المواهب

تمثل إدارة المواهب أهم ركائز تعزيز التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي المتغير. وفي منطقة الخليج العربي، قدمت الإمارات والسعودية نماذج متميزة في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب استجابة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحديثة. ففي الإمارات، ركزت الجهود على تعزيز التعليم النوعي، وتمكين الكفاءات الوطنية من خلال مبادرات تهدف لخلق بيئة عمل تنافسية تدعم الابتكار والإبداع. وتسعى الإمارات لتحويل رأس المال البشري إلى قوة دافعة للتنمية في مختلف القطاعات، مستندة إلى رؤى مستقبلية طموحة مثل "رؤية الإمارات 2071". أما في السعودية، فشكّلت رؤية 2030 تحولا في إدارة المواهب، بإطلاق مبادرات كبرى مثل "برنامج تنمية القدرات البشرية". ركزت هذه الجهود على تمكين الشباب، وتعزيز دور المرأة، وربط التعليم بسوق العمل.

سنبداً باستعراض هاتين التجربتين الثريتين ثم نتناول بعض التجارب العالمية المختلفة لفهم التأثير الثقافي والاقتصادي والجيلي على إدارة المواهب. ومن التطرق للتحديات وحلولها وأفضل الممارسات لإدارة المواهب عالمياً وإقليمياً، نستنتج أفضل الرؤى التطويرية لعُمان، حيث تسعى رؤية عمان 2040 لبناء الكفاءات الوطنية وربطها باحتياجات السوق المحلي، وتعزيز الاقتصاد المعرفي القائم على الإبداع والابتكار.

(1) إدارة المواهب بالإمارات العربية المتحدة

فيما يلي نتناول ممارسات إدارة المواهب في بعض القطاعات الحكومية والوزارات المختلفة بالإمارات والمبادرات المختلفة.

وزارة اللامستحيل

هي وزارة افتراضية ونموذجاً مبتكراً لهيكله المؤسسات الحكومية. تهدف لتعزيز مكانة الإمارات عالمياً كمركز للتميز والإبداع الحكومي. تقود الوزارة تغييرات جوهرية بأساليب العمل الحكومي. وتنقسم الوزارة لإدارات متخصصة؛

- إدارة الخدمات الاستباقية: لتقديم خدمات استباقية تلبي احتياجات المتعاملين قبل طلبها
- إدارة المكافآت السلوكية: لتحفيز السلوك الإيجابي عبر نظام مكافآت يمنح نقاطاً تُستخدم لتسديد رسوم الخدمات الحكومية.
- إدارة اكتشاف المهارات: لدعم اكتشاف وتنمية المواهب من مختلف الفئات العمرية.
- إدارة منصة المشتريات الحكومية: لتوجيه المشتريات الحكومية لدعم رواد الأعمال والمشاريع الصغيرة باستخدام التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية.
- الإدارة الافتراضية لاكتشاف المواهب: لتعزيز الابتكار والإبداع ورعاية المواهب في مختلف القطاعات. ومن أبرز مبادراتها، برنامج الأجنحة الوطنية للمواهب، الذي يعمل على توحيد الجهود في اكتشاف المواهب وتنميتها وفق مبادئ أساسية: العدالة، المساواة، النزاهة، الموضوعية، والشفافية. للأجنحة الوطنية أربعة أهداف هي؛ اكتشاف المواهب المتنوعة، وتطويرها، واستثمارها في سوق العمل، وتهيئة بيئة محفزة لاستقطاب المواهب. ولتعزيز هذه الجهود، تم تأسيس المجلس التنسيقي للموهبة للإشراف على المبادرات العلمية والثقافية والرياضية. كما تم إطلاق برنامج "خبير الموهبة" الذي يهدف إلى إعداد كادر وطني مؤهل لدعم المواهب، وبرنامج "صاقل" الذي يركز على تنمية قدرات الشباب الموهوبين.

وزارة الاقتصاد

أطلقت وزارة الاقتصاد الاستراتيجية الوطنية لاستقطاب واستبقاء المواهب العالمية لإنشاء إطار متكامل لحوكمة المواهب، وضمان توفر المهارات الضرورية لدعم طموحات الإمارات في القطاعات العلمية المتقدمة واقتصاد المعرفة. وتهدف رؤية الاستراتيجية لجعل الإمارات وجهة عالمية لاستقطاب الكفاءات النوعية لتسهم في تعزيز مكانة الإمارات بين أفضل عشر دول عالمياً في تنافسية المواهب. تتبنى هذه الاستراتيجية خمسة محاور: منظومة الإقامة وسوق العمل، منظومة الضمان الاجتماعي، البيئة الاجتماعية، مستقبل الوظائف والمهارات، بالإضافة إلى الترويج والتواصل، مما يسهم في توطيد المواهب العالمية والمواهب الاستراتيجية لدعم الابتكار والنمو الاقتصادي المستدام (www.moec.gov.ae).

وزارة الداخلية

أطلقت الإدارة العامة لتطوير الكفاءات بوزارة الداخلية في دولة الإمارات برنامجاً متخصصاً في إدارة المواهب المحترفة، لتأهيل المشاركين ليصبحوا مدربين معتمدين في مجال إدارة المواهب، بما يتماشى مع التوجهات الحكومية. يتم تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون مع معهد إدارة المواهب بجامعة بنسلفانيا الأمريكية، لتلبية احتياجات تطوير الكفاءات وفق التطورات التقنية المتسارعة. يعكس البرنامج التزام الإمارات بالاستثمار في تطوير قدرات الموظفين وبناء كوادر متخصصة تعمل على إدارة وتنمية المواهب.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تسعى الهيئة لتحقيق رؤيتها المتمثلة في "المواهب الحكومية ومنظومة الموارد البشرية المتقدمة التي تقود الإمارات للريادة العالمية"، بتطوير برامج استباقية تعزز كفاءة وتنافسية الحكومة الاتحادية. حيث تعمل الهيئة على تطوير نظام شامل لاستثمار المواهب الحكومية وتحسين ممارسات الموارد البشرية واستقطاب المواهب لتعزيز الأداء الحكومي. تركز خدمات الهيئة على بنية تحتية رقمية تعزز ممارسات الابتكار المستندة إلى المرونة والاستباقية. وقد أطلقت الهيئة مبادرة جاهز، كمبادرة تحويلية لتعزيز جاهزية المواهب في القطاع الحكومي وتمكينها بمهارات المستقبل.

تقوم "جاهز" بتطوير أربع مجموعات مهارية مرتبطة بالتوجهات المستقبلية للعمل الحكومي؛ المهارات الرقمية، مهارات البيانات والذكاء الاصطناعي، مهارات الاقتصاد الجديد، مهارات X10.

وزارة الموارد البشرية والتوطين

تعمل الوزارة على تحقيق التوازن بين تطوير الكفاءات الوطنية ومتطلبات سوق العمل من خلال تبني سياسات وبرامج لاستقطاب المواهب وتأهيلها وتمكينها من تحقيق مستويات أداء متميزة. كما تلعب الوزارة دورًا استراتيجيًا في تنفيذ خطط التوطين ببناء شراكات مع القطاعين العام والخاص، لاستدامة القوى العاملة الوطنية. كما تولي الوزارة اهتمامًا خاصًا بجذب الكفاءات العالمية ذات المهارات العالية لدعم الاقتصاد الإماراتي.

لجنة استقطاب واستبقاء المواهب العالمية

تعمل اللجنة تحت إشراف وزارة الموارد البشرية والتوطين كجزء من استراتيجية الإمارات لتعزيز مكانتها كوجهة عالمية للمواهب المتميزة. تقوم اللجنة بتبسيط إجراءات تأشيرات العمل والإقامة وتقديم حوافز لجذب المواهب في مجالات التكنولوجيا والابتكار والطب وغيرها. تركز أنشطة اللجنة على أربعة محاور: تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لاستقطاب المواهب، وضمان جذب الكفاءات لتأسيس اقتصاد معرفي، وتعزيز تنافسية الإمارات عالمياً كمركز للمواهب، ورفع تصنيف الدالإمارات في مؤشرات التنافسية العالمية. تشمل عضوية اللجنة ممثلين عن عدة وزارات وهيئات حكومية، وتعمل بشكل متكامل لدعم بيئة الابتكار والإبداع. كما تُدير مبادرات استراتيجية، مثل منظومة الإقامة الذهبية، ونظام الادخار الجديد "بديل مكافأة نهاية الخدمة"، الذي يساهم في استبقاء المواهب وتحسين التوازن المالي للعاملين. تهتم اللجنة باستشراف احتياجات سوق العمل المستقبلية عبر مؤشر وظائف المستقبل الذي يغطي قطاعات متنوعة، لتعزيز القدرة لتلبية احتياجات الاقتصاد المعرفي.

الأجندة الوطنية للشباب 2031

تهدف لتمكين الشباب الإماراتيين حيث الفكر والقيم والمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المسؤولية الوطنية. تركز الأجندة على خمسة محاور؛ تعزيز دور الشباب كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية، ودعم مشاركتهم في المجتمع مع الحفاظ على القيم الإماراتية، وتمكينهم من التأثير الإيجابي على المستوى العالمي ليكونوا قدوة يحتذى بها. كما تركز الأجندة على تأهيل الشباب بمهارات المستقبل لمواكبة التطورات التكنولوجية، وضمان تمتعهم بأعلى مستويات الرفاه. ولتحقيق ذلك، تسعى الأجندة إلى تأهيل مئة شاب إماراتي لتمثيل الدولة في المحافل الدولية، وعقد شراكات استراتيجية مع المؤسسات العالمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا، إلى جانب توفير فرص عمل مناسبة بنسبة 100%، وتبوء الإمارات مكانتها ضمن أفضل عشر دول عالمياً في جودة حياة الشباب. كما ترسخ الأجندة اعتزاز الشباب الإماراتي بهويتهم، وإطلاق الميثاق الوطني للشباب، وزيادة المشاريع الشبابية في القطاعات المستقبلية الواعدة، بالإضافة إلى مضاعفة عدد الشباب المؤهلين أكاديمياً ومهنيًا بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل. كما تطلق "الوسام الفخري للنخبة من الشباب" كمحفز لمواهب الشباب.

مجلس الشباب للمواهب الحكومية

أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية هذه المبادرة لتطوير نموذج متقدم لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالإمارات العربية المتحدة. تتمثل رؤية المجلس في بناء بيئة تُتيح للشباب المشاركة الفعالة في تطوير السياسات والبرامج الحكومية بالتشاور والتعاون مع مختلف الجهات الرسمية. كما يسعى المجلس لتوفير منصة للشباب داعمة لإبداعهم في تقديم أفكار مبتكرة تُساهم في مواجهة التحديات الحكومية. ويقيم المجلس بتعزيز حضور الشباب الإماراتي في المحافل المحلية والدولية. يتسم تشكيل المجلس بتنوعه، حيث يضم نخبة من الشباب الإماراتي من أكثر من خمسين جهة مما يعزز من قدرة المجلس على مناقشة قضايا الشباب بفعالية وتصميم حلول مبتكرة لها.

الإطار العام لإدارة المواهب الواعدة

أطلق مجلس الشباب للمواهب الحكومية هذا الإطار كخطوة نوعية لتطوير منظومة شاملة لاستثمار الكفاءات الشابة. ويأتي الإطار ضمن الأجندة الوطنية للشباب كخارطة طريق مؤسسية لاستقطاب وتنمية الكفاءات الوطنية. ويرتكز الإطار على اكتشاف المواهب الواعدة وصقلها، وإنشاء قاعدة بيانات تضم جميع الكفاءات الحكومية لتسهيل التنسيق بين الجهات المختلفة وتمكين صناع القرار من بناء استراتيجيات تطويرية. للإطار أربع مراحل: الأولى تتعلق باكتشاف المواهب داخل الجهات الحكومية، والثانية بتقييم جاهزيتهم باستخدام أدوات قياس متطورة، فيما تركز المرحلة الثالثة على إتاحة فرص قيادية ومشاركتهم في مشاريع استراتيجية، وأخيراً تحفيزهم بمسارات تطويرية سريعة ومكافآت تنافسية. ويوفر الإطار نظاماً لمتابعة الأداء لقياس أثر هذه الجهود وتعديلها عند الحاجة.

دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

تُسلط دراسة حديثة (Habbal et al., 2024) الضوء على أفضل الممارسات لإدارة المواهب في الإمارات، مع التركيز على دور دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي في تعزيز تنافسية الإمارات في استقطاب المواهب، بما يواكب المتغيرات السريعة، ويضمن استدامة التنمية في إطار الاقتصاد القائم على المعرفة. ومن أبرز المبادرات التي أطلقتها الدائرة مشروع المواهب 2033، المعروف باسم "تأهيل القوى العاملة في دبي للمستقبل"، بالتعاون مع جهات اتحادية وهيئات حكومية وشركاء من القطاع الخاص في مجالات متنوعة تشمل السفر والخدمات اللوجستية، التكنولوجيا، العقارات، والتعليم، وغيرها. يسعى المشروع لتحويل دبي لمركز عالمي للمواهب، من خلال تمكين خمس وستون ألف مواطن للعمل في القطاع الخاص، وتوظيف الرقمنة لتحليل سوق العمل، وتحسين الإنتاجية، وتنفيذ حلول أتمتة متقدمة. ينقسم المشروع لأربع مراحل رئيسية خلال مدة زمنية تبلغ اثني عشر شهراً، تختص كل مرحلة بمعالجة جوانب مختلفة من تطوير المواهب وتخطيط القوى العاملة. وبعد ذلك تقام سلسلة مبادرات وبرامج لاستدامة تأثير المشروع على المدى الطويل. يعكس المشروع رؤية استباقية لاستشراف مستقبل القوى العاملة في دبي والمهارات المطلوبة لمواكبة الاتجاهات الناشئة في سوق العالمي.

وباستعراض ممارسات القطاعات الحكومية المختلفة في الإمارات كنموذج مشرق لإدارة المواهب، يعكس رؤية استراتيجية لتعزيز تنافسية المواهب، ننقل لسياق مماثل في السعودية، كتجربة جديرة بالدراسة لفهم تطور إدارة المواهب بالمنطقة.

(2) إدارة المواهب بالسعودية

ركزت التجربة الرائدة للإمارات على جذب وتطوير الكفاءات من خلال سياسات شاملة تعزز التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي، نتناول في هذا البند تجربة السعودية كنموذج آخر متألق في المنطقة، حيث برزت الدولتان إقليمياً في توظيف رأس المال البشري لدفع عجلة التحول الاقتصادي. ومع إطلاق رؤية 2030 شهدت السعودية تطوراً لافتاً في استراتيجيات إدارة المواهب. حيث تم طرح مبادرات ومشاريع تهدف لتطوير رأس المال البشري في مختلف القطاعات. وفيما يلي نستعرض أبرز الممارسات السعودية في إدارة المواهب، بحسب ما ورد في بعض الأدبيات والتي تشمل برامج مثل التطوير المهني النوعي للمعلمين "خبرات"، وجهود وكالة الموارد البشرية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتجربة إدارة تطوير المواهب في التجمع الصحي الشرقي، وشركة سابك.

المبادرات التعليمية

يهدف برنامج "خبرات" للتطوير المهني النوعي لتمكين المعلمين والمعلمات من أفضل الممارسات الدولية. يسعى البرنامج إلى تحسين جودة التعليم عبر نقل المعرفة المكتسبة وتطبيقها على أرض الواقع، بما يتماشى مع متطلبات التعليم الحديث وأهداف رؤية 2030 (Alshehri et al., 2024).

إدارة المواهب في القطاع العام

تتبنى وكالات الموارد البشرية بوزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تطوير المواهب القيادية، بممارسات متعددة كوضع خطط للتعاقد الوظيفي، تطوير الكفاءات، وتقديم بيئة عمل محفزة للأداء الأمثل. وتعتمد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية منهجيات تعاونية لدعم الكفاءات وتعزيز أداء المؤسسات الحكومية (شميله والشعبي، 2024) بواسطة التدريب، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، مُركزةً على تعزيز جاذبية بيئة العمل لتصبح واستدامتها. وفي القطاع الصحي بالسعودية، تسعى إدارة تطوير المواهب في تجمع الشرقية الصحي لتعزيز الأداء الوظيفي بتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تتوافق مع التطور المهني وتعاقد الوظائف وتعتمد على شراكات مع جهات تدريبية محلية ودولية لتحسين جودة خدماتها الصحية والإدارية (عفانة وعثمان، 2023).

إدارة المواهب في القطاع الخاص

تعتبر شركتي "سابك" و"أرامكو" أمثلة بارزة لنجاح القطاع الخاص في إدارة المواهب. تركز "سابك" على إعداد القيادات المستقبلية من خلال أكاديمية "سابك"، التي توفر برامج تدريبية متخصصة في المهارات القيادية والتقنية. كما تعكس مبادرات الشركة اهتمامها برفع مستوى الكفاءات وتحقيق أهداف الاستدامة والتنمية الوطنية (عفانة وعثمان، 2023).

تجربة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك): نموذج متكامل في إدارة المواهب

- سابك وإدارة المواهب

تعتمد سابك أحدث التقنيات في تبني نهجاً استراتيجياً يبدأ من اكتشاف المواهب، مروراً بتطويرها، وصولاً لاحتفاظ بها. كما تركز على تطوير القيادات وتمكين موظفيها من تحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال برامج متخصصة مثل "أكاديمية سابك".

- أكاديمية سابك

تعد الأكاديمية منصة لتطوير القيادات عبر برامج موجهة مثل "قيادة سابك". تُقدم الأكاديمية مناهج تعليمية مبتكرة تعتمد على التقنيات الحديثة وتعزز تبادل الخبرات، مما يدعم الكفاءات المحلية ويعزز الرؤية الوطنية 2030.

- تمكين القيادات الشابة

تخصص سابك مجلساً للقيادات الشابة يتيح الفرصة للتفاعل المباشر بين الموظفين الشباب والقيادة التنفيذية، مما يساهم في تطوير الثقافة المؤسسية وتشجيع الابتكار.

- الابتكار والاستدامة

تعتبر سابك الابتكار جزءاً أساسياً من هويتها المؤسسية حيث حققت قرابة عشرة آلاف براءة اختراع. كما تركز الشركة على البحث والتطوير بالشراكة مع الجامعات والمؤسسات العالمية، لتصبح نموذجاً في إدارة الابتكار.

- التحفيز والاحتفاء بالموظفين

تطبق سوابك برامج مكافآت متقدمة لتحفيز موظفيها والاحتفاء بإنجازاتهم، مما يساعد على تعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

- العناية بالمتقاعدين

يركز برنامج "رود سوابك" على تعزيز الروابط مع موظفيها المتقاعدين، مما يساهم في نقل خبراتهم للأجيال الحالية، واستمرارية المعرفة وتعزيز القيم المؤسسية.

برامج التمكين وبناء القدرات

تقدم سوابك برامج مثل "بوابة التمكين" و"فعاليات التعاون" لتطوير مهارات الموظفين وتشجيعهم على تعزيز كفاءاتهم. كما تتيح برامج مثل "خيارات مهنية (تمكين)" فرصة للوصول إلى مناصب قيادية.

وعن التحديات التي تواجه إدارة المواهب في السعودية جاءت صعوبة الاحتفاظ بالكفاءات، والفجوات المهارية على رأس القائمة، مع ضعف أنظمة إدارة الأداء. وللتغلب على هذه التحديات، تُوصى دراسة (العلي، 2017) باعتماد استراتيجيات تجمع بين تطوير المواهب الداخلية واستقطاب الكفاءات من الخارج، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

تعزيز الأداء المؤسسي بشركة سوابك في أحدث الأدبيات

اثبتت دراسة حديثة (الرويشد، صديق، وحسن، 2024) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع بسوابك. وأوضحت الدراسة أن التدريب الذي تقدمه سوابك يساهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع داخل الشركة، مما يؤكد أهمية تصميم برامج تدريبية فعالة تلبي احتياجات الموظفين وتعزز من مهاراتهم وقدراتهم. كما أوصت الدراسة بأهمية تحسين ظروف العاملين المادية والمعنوية، وضرورة تبني أساليب دقيقة لقياس رضا الموظفين وتحليل مشاعرهم تجاه بيئة العمل. وأكدت الدراسة على ضرورة تفهم احتياجات العاملين في شركة سوابك والعمل على توفير بيئة عمل تتماشى مع توقعاتهم وتطلعاتهم. كذلك شددت الدراسة على أهمية إشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات التي تتعلق بالمستويات الإدارية العليا، لتعزيز شعورهم بالانتماء وتحسين فعالية التواصل بالشركة.

ثانياً: إدارة المواهب وفق سياقات دولية مختلفة

إدارة المواهب بكوريا الجنوبية

في محاولة لمعالجة ندرة الأبحاث المتعلقة بإدارة المواهب والتحديات التي تواجه الدول الناشئة عند تبني ممارسات إدارة المواهب ذات الأصل الغربي، سلطت الباحثة (Park, 2020) الضوء على السياق الكوري الجنوبي. مشيرة إلى تطور إدارة المواهب كنموذج يستند إلى التقاليد البحثية الغربية، مشيرة لإعادة التفكير في هذا النهج بالتركيز على سياقات أكثر تنوعاً، تأخذ في الاعتبار أن التحديات المتعلقة بنقل ممارسات الموارد البشرية من دولة إلى أخرى قد تؤدي إلى تدني فعالية تطبيق إدارة المواهب. ومن خلال تحليل منهجي للأدبيات، عرجت الدراسة (Park, 2020) على

2020) على العضلات الرئيسية التي تواجه الدول الناشئة عند محاولة تبني ممارسات إدارة المواهب الغربية، نتيجة اختلاف السياقات الوطنية مثل معدلات النمو الاقتصادي والثقافات التنظيمية. خلصت الدراسة بأهمية تقنين استراتيجيات إدارة المواهب لتصبح أكثر ملائمة وخصوصية للسياقات الكورية الجنوبية. وفي دراسة أخرى، تطرقت الباحثة نفسها (Park, 2022) الفروقات بين ممارسات إدارة المواهب في الشركات الكورية الجنوبية والفروع المملوكة لشركات أجنبية في كوريا الجنوبية، حيث تناولت تأثير السياقات الثقافية والمؤسسية على هذه الممارسات. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات الكورية الجنوبية تعتمد نهجاً شاملاً وغير رسمي لإدارة المواهب، متأثرة بقيمتها التقليدية مثل الجماعية والتقاليد الكونفوشيوسية، والتي تعزز الانسجام المؤسسي والعلاقات الشخصية في بيئة العمل. وفي المقابل، تتبع الشركات الأجنبية نهجاً معيارياً عالمياً يركز على التمييز بين الأفراد ذوي الأداء العالي واستخدام أنظمة مهيكلة لإدارة المواهب، بما يتماشى مع استراتيجياتها العالمية ومعاييرها الخاصة. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، وجدت الدراسة أن فعالية إدارة المواهب لا تختلف بشكل كبير بين الشركات المحلية والأجنبية، مما يشير إلى أن التعديلات المحلية الحساسة ثقافياً يمكن أن تكون فعالة مثل النماذج العالمية الموحدة، بل وربما أكثر ملائمة للبيئات المحلية. وقد ركزت الدراسة ذاتها على التحولات التي مرت بها كوريا الجنوبية منذ الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، التي غيرت فلسفات الموارد البشرية داخل الشركات المحلية، لتنتقل من نموذج مجتمعي إلى نموذج قائم على السوق. دفعت هذه التحولات الشركات الكورية لتبني ممارسات إدارة غربية مثل تقييم الأداء وأنظمة الأجور المبنية على الكفاءة. ومع ذلك، لا تزال الثقافة الكورية الجماعية ذات الطابع الكونفوشيوسي تلعب دوراً حيوياً في تشكيل ممارسات إدارة المواهب، حيث أظهرت الشركات الكورية قدرة على التكيف ودمج النماذج الغربية مع أساليبها المحلية بما يحافظ على استقرار بيئات العمل لديها. وفي المقابل، كانت الشركات الأجنبية أقل تأثراً بالأزمة المالية واستمرت في تطبيق نماذج إدارة مواهب معيارية مفروضة من مقارها العالمية، وهو ما جعلها أقل تكيفاً مع السياق المحلي. خلصت الدراسة (Park, 2022) إلى أن فروع الشركات الأجنبية قد تعاني من صعوبة في تكييف ممارساتها مع البيئة الكورية مقارنة بالشركات المحلية، التي تتمتع بمرونة أكبر وقدرة على التوفيق بين المتطلبات العالمية والاحتياجات الثقافية والمؤسسية المحلية. تشير النتائج إلى أن اعتماد نهج هجين لإدارة المواهب، يجمع بين المعايير العالمية والتعديلات المحلية، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر. وهذا ما يبرز أهمية تكييف ممارسات إدارة المواهب لتتناسب مع السياقات المحلية في البلدان الأخرى ذات الخصوصية الثقافية مثل عُمان (Park, 2022). كما تؤكد (Park, 2022)، على أهمية مراعاة السياقات المحلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير تلك الممارسات حسب التوجهات الثقافية والتنمية الوطنية لكل دولة، حيث كشفت نتائج تلك الدراسة عن اختلافات كبيرة في كيفية تحديد المواهب وإدارتها بين الشركات الكورية والشركات الأجنبية، وخلصت الدراسة إلى أنه في حين تتبنى الشركات المحلية والأجنبية في كوريا ممارسات إدارة المواهب، فإن ضرورة هذه الممارسات وتنفيذها بشكل منظم يختلفان بشكل واضح بين الشركات الأجنبية والمحلية في كوريا الجنوبية. فالشركات الأجنبية تنتظر باستمرار إلى إدارة المواهب باعتبارها ضرورية لنجاح الأعمال، وغالباً ما تنفذ ممارسات راسخة ماثلة لتلك الموجودة في مؤسسات العمل في الغرب، في حين تعرب الشركات المحلية عن تشككها في الحاجة إلى أنظمة إدارة المواهب. وفي تقصيرها لتطور ممارسات إدارة المواهب في سياقات مختلفة، مع تركيزها على مفهوم الانتشار المتماثل (isomorphic diffusion) ويقصد به أن المؤسسات التي تعمل في بيئات متشابهة ومماثلة ستتبنى تدريجياً هياكل وممارسات مماثلة لبعضها البعض لكسب الشرعية والكفاءة (DiMaggio and Powell, 1983). انتقدت (Park, 2022) ذلك مفهوم، كونه لا ينظر بعين الاعتبار للاختلافات الناجمة عن العوامل الثقافية والتاريخية والمؤسسية والمحلية التي تنفرد بها المؤسسات المختلفة وتميزها عن بعضها البعض. وقد أيدت بعض الأدبيات توجه (Park, 2022) بأن إدارة المواهب ليست نظاماً عالمياً ولكنها تقن وفقاً للسياقات الدولية المختلفة. وفي التالي نتناول أربع سياقات تناولت واقع وتحديات إدارة المواهب في كل من؛ الهند وبنجلادش والصين وروسيا.

إدارة المواهب بالهند

يقدم الباحثان (Bhatnagar and Budhwar, 2019) "نظرة شاملة" للفروق الدقيقة التاريخية والاقتصادية والتكنولوجية للسوق الهندية. حيث يتناولان الحاجة للاستفادة من وجهات نظر إدارة المواهب العالمية بالتوافق مع تغير التركيبة السكانية وتحديات القوى العاملة. كما تطرق الباحثان للسوق الهندية الناشئة مسطرين الضوء على خلفيتها المتنوعة والمتناقضة. وفي ضوء ذلك استخلصا رؤى حول استراتيجيات إدارة المواهب الهندية، والتي تتمحور حول اكتساب المواهب واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في السوق المحلية الهندية، والتي تثيرها استخدام تحليلات المواهب وذكاء المواهب. كما تطرق الباحثان لاستراتيجيات تطوير المواهب، والحاجة للاحتفاظ بالمواهب. وعلاوة على ذلك عرج الباحثان على العوامل المؤثرة على بقاء المواهب في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، مع اقتراحهم إرشادات لملاحقة العلامة التجارية في السوق الناشئة في الهند. وأضح البحث ذاته الحاجة الملحة للتدريب بسبب التحولات في قطاع تكنولوجيا المعلومات وأزمة "قيادة المواهب"، من خلال استعراض استراتيجيات تطوير "خطوط إنتاج" المواهب لمواجهة العجز الهائل في قيادة المواهب في الهند. وتناولت الدراسة (Sharma, 2015) تصورات الموظفين حول ممارسات إدارة المواهب في قطاع الاتصالات بالهند. بتقييم وعي الموظفين ورضاهم فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب في شركات الاتصالات الرئيسية في الهند. وأسفرت النتائج عن رضا عام عن ممارسات إدارة المواهب، على الرغم من تحديد العديد من مجالات التحسين، لا سيما في التعامل مع التظلمات وإشراك الموظفين. ويوصي البحث باتباع نهج شامل لإدارة المواهب لتعزيز النجاح المؤسسي ورضا الموظفين.

إدارة المواهب ببנגلادش

حدد الباحثون (Islam et. al., 2018) أربع فئات رئيسية من التحديات التي تواجه إدارة المواهب في بنغلاديش ألا وهي: الافتقار إلى الدعم الحكومي، وضعف الوعي، والإنفاق المرتفع، وقلة المدربين المهرة. وأشار الباحثون لضعف القيادة وديوان الموظفين كتحديات أخرى تواجه إدارة المواهب بالقطاع الخاص ببנגلاديش. وأوصت الدراسة ذاتها بأهمية أن تخضع مؤسسات العمل الخاصة والحكومية المدراء ومن هم في وظائف إشرافية من الموظفين ذوي الخبرة لتدريب يمكنهم إدارة وتطوير المواهب داخل مؤسسات العمل.

إدارة المواهب بالصين

وعن إدارة المواهب في الصين، تبرز الدراسة (Zhao et al., 2022) دور الحكومة الصينية في تعزيز سلطتها وإضفاء الشرعية عليها من خلال حشد الموارد لتطوير نظام إدارة المواهب في القطاع الخاص، وبناء شبكة المواهب عبر صياغة استراتيجيات وسياسات لإدارة المواهب وتنفيذها على مستوى الشركات. كما تكشف الدراسة عن الطريقة التي تساهم بها الدولة، بصفها الفاعل الرئيسي، في تشكيل شبكة المواهب من خلال مجموعة من التخللات الاستراتيجية، بهدف مواءمة وتحقيق الأهداف المشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص، ضمن إطار العلاقات التعاونية بينهما.

سياق إدارة المواهب بروسيا

يشير الباحثون (Outila, Vaiman, and Holden, 2019) إلى انقسام إدارة المواهب بروسيا بخصائص وتحديات مميزة، مثل تأثير السياقات التاريخية والثقافية والمؤسسية على ممارسات إدارة المواهب في روسيا. وجاءت هجرة العقول ونقص المواهب الريادية كأهم التحديات هناك.

وتطرق الباحثون لهيمنة الهيكل الهرمي على قطاع العمل ويشغل المدرء مناصب رفيعة لفترات قد تعيق ضروريات إدارة المواهب؛ كتطوير الموظفين وتمكينهم، وتعزيز مواهبهم ومبادراتهم وإنجازاتهم الفردية. كما أشار الباحثون لعواقب الأخطاء في مكان العمل، التي قد تؤدي لتجنب المخاطر وتشبيط الابتكار - وهي سمات مرتبطة بالموهوبين. وبشكل عام، توصي الدراسة بإجراء تغييرات في الأطر التعليمية والمؤسسية؛ لتحسين الرعاية الصحية والتعليم، والتعلم مدى الحياة، لرعاية أفضل لرأس المال البشري، وخلق بيئة أكثر دعماً للمواهب لتعزيز جاذبية روسيا كوجهة للمواهب العالمية.

ثالثاً: إدارة المواهب بعُمان

شهدت إدارة المواهب تطوراً كبيراً على المستوى العالمي والإقليمي، حيث أصبحت ركيزة أساسية لتعزيز التنافسية واستدامة النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات. فعلى المستوى العالمي، تُظهر التجارب في دول مثل كوريا الجنوبية والهند وبنجلاديش وروسيا والصين تأثيرات واضحة للعوامل الاقتصادية والثقافية في صياغة سياسات واستراتيجيات إدارة المواهب. تُبرز هذه التجارب أهمية الموازنة بين السياقات المحلية والمتطلبات العالمية، مع التركيز على القيم الثقافية والاحتياجات الاقتصادية الفريدة لكل دولة. على الصعيد الإقليمي، تتجلى تجارب دول مجلس التعاون الخليجي، خصوصاً الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، كنماذج رائدة في إدارة المواهب. استندت هذه الدول إلى رؤى استراتيجية واضحة، حيث نجحت الإمارات في بناء منظومات متكاملة لإدارة المواهب عبر القطاع الحكومي والخاص. في السعودية، يعكس نموذج شركة سابك وممارسات القطاع الحكومي توجهاً استراتيجياً نحو جذب وتطوير الكفاءات وفق رؤية 2030. في هذا السياق، تسعى عمان إلى تعزيز إدارة المواهب كجزء أساسي من تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040، التي تركز على بناء اقتصاد تنافسي قائم على الابتكار والموارد البشرية المؤهلة. تُعد إدارة المواهب ركيزة أساسية ضمن هذه الرؤية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة في مختلف القطاعات. وتبرز أهمية دراسة الممارسات المحلية لإدارة المواهب بعُمان، حيث تسهم الأدبيات والممارسات العملية في قطاعات مثل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القطاع العقاري، وقطاع النفط والغاز في فهم كيفية موازنة استراتيجيات إدارة المواهب مع الأهداف الوطنية. وفيما يلي نستعرض هذه الممارسات، لنقف في ضوء ذلك كله على كيفية استفادة عُمان من التجارب العالمية والإقليمية وتكييفها بما يتماشى مع أولوياتها الوطنية، وبالأخص ضمن إطار رؤية عُمان 2040.

وباستعراض أدبيات إدارة المواهب بعُمان، تشير الدراسة (Glaister & Al Amri, 2016) لأهمية صياغة نموذج محلي لإدارة المواهب يتماشى مع القيم المجتمعية والإسلامية التي تركز على الأسرة والمجتمع، وذلك رغم تنامي التوجه نحو السياسات الحمائية، تلك التي تتخذها عُمان للحد من اعتمادها على المواهب الأجنبية وتعزيز توظيف الكفاءات المحلية، من خلال فرض قوانين وإجراءات تُعطي الأولوية للمواطنين في سوق العمل. تأتي هذه السياسات كرد فعل على عولمة أسواق المواهب، التي تُتيح انتقال الكفاءات بين الدول بشكل قد يهدد الفرص المتاحة للمواهب المحلية. وتوضح الدراسة ذاتها أن إدارة المواهب ليست مجرد مثال لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، بل أداة استراتيجية لتحسين صورة مؤسسة العمل وجذب أفضل الكفاءات، مع استمرار الاعتماد على ممارسات الموارد البشرية التقليدية دون تغييرات جوهرية. كما يُبرز البحث أهمية دور الدولة في تعزيز أنظمة إدارة المواهب الأكثر شمولية وشفافية، حيث ساعدت السياسات القسرية، مثل تلك المتعلقة بحماية حقوق العاملين وتعزيز فرص التعمين، على تحويل إدارة الأفراد إلى نظام أكثر وضوحاً وأقل غموضاً من الناحية الأخلاقية. كما تشدد الدراسة على أهمية تحليل إدارة المواهب من خلال منظور تكاملي يجمع بين التوجه الحكومي، وحاجة السوق، والمجتمع، لتعظيم الفائدة المجتمعية. كما يوصي الباحثان بتقصي إدارة المواهب في سياقات غير غربية لفهم التأثيرات الثقافية والسياسية على استراتيجيات الشركات.

وتناولت دراسة (Glaister, Al Amri, Spicer, 2021) تحدي ارتفاع أعداد الباحثين عن عمل بعمان، والحاجة لتطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب. ويبرز مفهوم “التعمين” كسياسة حمائية محورية تعزز توظيف المواطنين العمانيين في المؤسسات، وتجبر الشركات على منح الأولوية للمواهب المحلية على حساب العمالة الوافدة (Glaister, Al Amri, Spicer, 2021). وتشير الدراسة لأهمية تقنين ممارسات إدارة المواهب مع ديناميكيات سوق العمل المحلي بدلاً من استنساخ الأطر الغربية. حيث تؤكد الدراسة أنه رغم محاكاة بعض مؤسسات العمل للممارسات الناجحة من الدول المتقدمة، فإن التنفيذ الفعلي لتلك الممارسات يتأثر بالسياقات المؤسسية المحلية. كما تدعو الدراسة الشركات العمانية إلى الاستفادة من تجارب دول مثل كوريا الجنوبية لتجنب التحديات التي قد تواجهها عند تنفيذ ممارسات إدارة المواهب. وعليه يوصى بتقنين استراتيجيات إدارة المواهب مع السياق المحلي لتعزيز فاعلية قطاع العمل وتنافسيته.

إدارة المواهب بالشركات الحكومية العمانية. شركة تنمية نفط عمان (PDO) أنموذجاً

تعد شركة تنمية نفط عمان (PDO) من الشركات العمانية الرائدة بمجال النفط والغاز. تعتبر (PDO) رأس المال البشري حجر الأساس لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تسعى لتطوير موظفيها وإدارة المواهب بكفاءة. كما تلعب (PDO) دوراً محورياً في السوق الدولية نتيجة لاعتمادها استراتيجيات فعالة ومستدامة لإدارة المواهب، تعكس المهارات الإدارية المتقدمة التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية بـPDO. وقد تناولت دراسة حديثة (Getaruelas, 2023) إدارة المواهب في (PDO) كأداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي وعامل حاسم للشركة في ظل المنافسة الحادة لسوق النفط العالمي. موضحاً اعتماد الشركة الكبير على الكوادر ذات المهارات الاستثنائية لدعم الإنتاجية وضمان تحقيق الإيرادات المستهدفة. مبيناً أن نجاح (PDO)، في ظل البيئة السوقية المتغيرة والمتنوعة يعود لقدرتها على التوظيف الأمثل للموظفين الموهوبين. وأثبتت النتائج المستخلصة في الدراسة أن إدارة المواهب ترتبط إيجابياً بعدة جوانب:

- **تحسين الأداء المؤسسي:** أظهرت استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة قدرة كبيرة على تعزيز كفاءة الأداء العام لشركة PDO، مما يمكنها من تحقيق النجاح في سوق عالمي يتميز بالتنافسية العالية.
- **زيادة رضا الموظفين:** ارتبطت استراتيجيات التدريب وتطوير المهارات بشكل مباشر بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما يدعم استمرارية العمل على المدى الطويل.
- **إدارة المسارات المهنية:** لعبت برامج التدريب وإدارة المسارات المهنية دوراً جوهرياً في تعزيز مهارات الموظفين المهنية والشخصية، مما أسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

وقد أوصى الباحث بمواصلة PDO لتطوير استراتيجياتها وإدارة المواهب، وزيادة الاستثمار في التدريب والتطوير. كما أوصى بتعزيز بيئة العمل المحفزة وتطوير عمليات التوظيف، مؤكداً أن إدارة المواهب تعد أحد الأعمدة الأساسية لاستدامة التميز المؤسسي في PDO. وفي دراسة أخرى، تناول (Al Abri, 2024) تحليل المحركات الأساسية الدافعة نحو التحول الرقمي في قطاع النفط، وصعود دور الأتمتة واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. حيث استعرض النهج الاستراتيجي الذي تبنته PDO لمواجهة هذه التحديات، مع التركيز على جهود الشركة الحديثة لتطوير مهارات القوى العاملة، مع جذب واستبقاء أفضل المواهب الرقمية، وكذلك تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. حيث تبنت PDO برنامجاً متعدد الجوانب لتطوير المواهب يتضمن برامج تدريب شاملة، واستراتيجيات توظيف مستهدفة للمواهب، وشراكات استراتيجية. يضم البرنامج مبادرات مثل الأكاديميات الرقمية، ومنصات التعلم الإلكتروني، والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية ومزودي التكنولوجيا، لتمكين العاملين من المهارات الرقمية، واستعرض الباحث أثر تلك المبادرات في تحسين الكفاءة، ودعم اتخاذ القرار، ودمج التقنيات الناشئة عبر PDO.

النتائج المستخلصة

لقد شهد قطاع العمل خلال السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة أدت لظهور العديد من الدراسات لتطوير الفكر الإداري بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نتج عنها مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة من أبرزها مفهوم إدارة المواهب، الذي حظي باهتمام بحثي متزايد. يركز هذا المجال على استقطاب المواهب من داخل وخارج المؤسسة، وتوزيعها بشكل استراتيجي في المناصب المناسبة، لتحقيق الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية. وتدرك مؤسسات العمل أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب، من خلال وضع أطر تعزز إسهامات تلك المواهب في التنمية والقيادة، بما يتماشى مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية للكفاءات، مع ضمان تقييم جودة المواهب والعمل على تطويرها. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المواهب موضوع واسع النطاق ويتطلب تحليلات أكثر عمقاً، خاصة في السياق العُماني. فإدارة المواهب، بمنظورها الإداري، ترتبط بشكل وثيق باحتياجات سوق العمل ومتطلبات البيئة الخارجية. ومن هنا يبرز البعد القيمي والأخلاقي لإدارة المواهب، حيث إن التوافق مع متطلبات المجتمع يساهم في تحقيق الرفاه للموظف والمجتمع على حدٍ سواء. ومن ثم، تظهر الحاجة لوضع رؤية واضحة وشفافة لممارسات وبرامج إدارة المواهب، تساهم في تعزيز بيانات عمل أكثر شمولية وتنوعاً. كما ينبى الاستفادة من التجارب المحلية الواردة في الأدبيات، فعلى سبيل المثال، توصي دراسة (العامري، 2016) بضرورة تحديد وتخصيص المواهب المطلوبة على كل مستوى تنظيمي، مع الإشارة إلى أهمية استخدام تقييمات متعددة المصادر مثل الاختبارات المركبة، والأدوات التي يتم إدارتها ذاتياً أو بواسطة المشرف، لتقليل الانحياز الناتج عن الاعتماد على مقيم واحد فقط. كما تؤكد الدراسة على أهمية تأهيل وتمكين القيادات العليا والإدارات التنفيذية لتحديد المواهب المناسبة، مما يساهم في تقليل ذاتية وتحيز المدراء التنفيذيين، وهو ما يعد أمراً أساسياً لضمان اختيار المواهب المناسبة. كذلك، تشير الأدلة التجريبية الواردة في الدراسة ذاتها إلى أن المؤسسات بحاجة إلى اهتمام خاص بفعالية التدريب والتوجيه كوسيلة استراتيجية للحفاظ على المواهب بعد جذبها.

وعليه نرى أنه من الأهمية أن يكون نهج إدارة المواهب المتبع متوازناً بين الاحتياجات الناتجة عن الخطط التنموية المرتبطة برؤية عُمان 2040 واحتياجات المؤسسات المختلفة والعاملين بها. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة اختلافات الأجيال داخل قطاع العمل، من خلال ربط أهداف إدارة المواهب بتوقعات الأجيال المختلفة، مما يساهم في إدارة ناجحة لتوقعات الموظفين واستبقائهم. وفي ضوء كل ما أورد من تحليلات وامتداداً للإرث القيمي العُماني، تصبغ الدراسة الحالية مقترح لميثاق أخلاقيات إدارة المواهب. ومن ثم نبني عليه دليل وطني لاستراتيجيات إدارة المواهب بصورة متسقة مع منظومة الأداء الفردي والمؤسسي بعُمان والمعروفة بمنظومة "إجادة".

ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب يعكس الموروث القيمي العُماني والتوجهات العالمية

في سياق إدارة المواهب، تعتبر الموهبة (talent) مزيجاً من الأداء العالي والإمكانات المستقبلية للتقدم، حيث تعتمد استراتيجيات إدارة المواهب على تحديد وتطوير الأفراد ذوي الأداء المتميز ضمن بنية تطوير مهينة لإعدادهم لشغل مناصب قيادية في المؤسسات. ومن جانب آخر تُفهم الموهبة على أنها خصائص فردية، مثل القدرات والمهارات، أو كخصائص اجتماعية تتأثر بالسياق التنظيمي والثقافي. وبحسب (Swales, 2020)، فإن تقييم المواهب في العمل يعتمد في الأغلب على الأداء والإمكانات، وربما يتأثر التقييم بعوامل ذاتية واجتماعية، مما يحد من عدالة تحديد المواهب.

تُعتبر إدارة المواهب امتداداً للتوجه التقليدي لتنمية الموارد البشرية، حيث تهدف لتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتطويرهم لشغل مواقع قيادية تُعزز الأداء المؤسسي وتُحقق الميزة التنافسية. لذا، يجدر تضمين الجانب الأخلاقي والقيمي على تلك العملية لإنصاف كافة الأطراف؛

الموظفون ذوي الإمكانيات الاستثنائية وبقية الموظفين ومؤسسة العمل ذاتها. وفي ذات السياق أبرزت الدراسة (Swailes, 2020) التحديات قد تظهر خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، والتي جاء أبرزها التحيز في اختيار المواهب وما يترتب عليه من تأثيرات سلبية على الموظفين الذين لا تشملهم هذه البرامج، مما يتطلب تبني ممارسات أكثر مسؤولية وأطر عمل قائمة على مبادئ أخلاقية واضحة ومنصفة. وتبنت الدراسة ثلاث افتراضات حول إدارة المواهب وتأثيراتها؛ الافتراض الأول يتمثل في وجود "الموهوبين" كقوة متميزة داخل القوى العاملة، حيث يُعتقد أن هذه الفئة تتمتع بقدرات قيادية وأداء استثنائي. مع ذلك، أكدت الدراسة ضرورة إثبات هذا الافتراض لتجنب التمييز. أما الافتراض الثاني فيتعلق بإمكانية تحديد الموهوبين بشكل عادل ومدعوم بالأدلة، ولكن قد تواجه هذه العملية تحديات مثل التحيزات الشخصية والثقافية وصعوبة قياس الأداء والإمكانيات، مما يستدعي وجود معايير شفافة وتدريب للقائمين على التقييم. وأخيراً، تركز الفرضية الثالثة على العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي، مع التشديد على ربط خطط إدارة المواهب بأهداف استراتيجية واضحة وتقييم أثرها لتعزيز التنافسية.

ولكون إدارة المواهب واستراتيجياتها (جذب - تطوير - استبقاء) تركز على الموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانيات الكبيرة، فلا بد ألا يغفل النقاش الاعتبارات الأخلاقية. إذ أن تنفيذ استراتيجيات وبرامج إدارة المواهب يتطلب توازناً دقيقاً بين تعزيز المواهب الفردية ومعالجة التأثيرات المحتملة على كلٍ من الموهوبين والموظفين الآخرين. حيث قد يؤدي تصنيف بعض الموظفين كموهوبين إلى توتر وقلق بين الموهوبين أنفسهم، بينما قد يشعر غير المشاركين بالإقصاء أو الإحباط، تماماً كما كان الوضع في المراحل المبكرة من رعاية الموهوبين في القطاع المدرسي. لذا يجب تصميم أطر إدارة المواهب بشكل يأخذ في الاعتبار الأبعاد العاطفية والنفسية على المشاركين وغير المشاركين لضمان فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب. كذلك ينبغي استشراف طبيعة وحجم التأثيرات السلبية المحتملة مسبقاً، مع مراقبة تقدم المشاركين ورفاهيتهم باستمرار، وتوفير قنوات آمنة للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم. علاوة على ذلك، يجب على مؤسسات العمل مراعاة ثقافة المؤسسة وطبيعتها مع ضمان شمولية البرامج بقدر الإمكان لتقليل الآثار السلبية على روح الفريق والعمل الجماعي. وقد أظهرت نتائج دراسة حديثة (Osman et al., 2024) أن تبني ممارسات إدارة المواهب القائمة على القيم الأخلاقية يعزز الأداء المؤسسي ويبني بيئة عمل إيجابية تسودها الثقة بين الموظفين والإدارة، حيث أوصى الباحثون بتطوير ميثاق أخلاقي لإدارة المواهب كمرجع تنظيمي، مع تعزيز الشفافية والعدالة في جميع مراحل إدارة المواهب (التوظيف والتطوير المهني والتتابع).

وفي ضوء ذلك، نقدم مقترحاً لميثاق أخلاقيات إدارة المواهب والذي نبني عليه مقترح دليل إدارة المواهب بسلطنة عمان.

الاعتبارات الأخلاقية في إدارة المواهب

- تفادي التحيز: قد تعاني طرق تحديد المواهب (مثل تقييم الأداء) من تحيزات مرتبطة بالجنس أو المعايير الثقافية أو الموقع الجغرافي.
- تجنب احتمال تهيمش الفئات الغير مصنفة كموهوبين: التركيز على مجموعة مختارة قد يؤدي لتهيمش الآخرين، ويشعرهم بعم أهمية مساهماتهم، ويدعوهم للانسحاب العاطفي والمهني.
- تحري تكافؤ الفرص للمناصب القيادية: تجنب الممارسات المؤدية لتفاوت الفرص بين المواهب في الوصول للمناصب القيادية.

القيم المؤسسية وإدارة المواهب

- أخلاقيات الواجب الوظيفي: أن تخدم برامج المواهب أغراضًا أخلاقية لتحقيق مصلحة العمل.
- النزاهة: أن تعزز إدارة المواهب النمو الفردي والجماعي بحيادية.
- العدالة: أن يتم توزيع الفرص والفوائد بشكل متساوٍ حتى لمن لم يتم اختيارهم للبرامج النخبوية.
- الشمولية: أن تشمل برامج المواهب القوى العاملة الأوسع، وليس فقط عددًا محدودًا.
- تحقيق المنفعة العامة: أن تعظم برامج إدارة المواهب الفوائد الإجمالية وتقلل الضرر بالمؤسسة.

الركائز الأساسية لإدارة المواهب

- تخطيط المواهب: تحديد احتياجات المؤسسة وخصائص المواهب بحيادية.
- تشخيص المواهب: تنفيذ آليات عادلة لتقييم واختيار المرشحين.
- تطوير المواهب: تصميم برامج المواهب لتتسم بالشمولية والشفافية في تطوير المشاركين.
- تقييم التأثير: تقييم الفوائد التي تحققها برامج إدارة المواهب على المستوى المؤسسي والفردي.

بنود الميثاق الأخلاقي لإدارة المواهب

- تصميم البرامج لتحقيق الأهداف التنظيمية: يجب أن يرتبط تخطيط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع توضيح دورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- الشفافية في تعريف المواهب: يجب أن يكون تعريف "الموهبة" واضحًا ومحددًا ويعكس احتياجات المؤسسة دون تحيز، وأن يكون التواصل حول برامج إدارة المواهب مفتوحًا لتعزيز الموثوقية.
- توضيح آلية تحديد المواهب: يتحتم توضيح آليات الترشيح وأن تكون معايير التصنيف ضمن سياق العمل الخاص بالمؤسسة.
- التشخيص العادل والموثوق في تحديد المواهب: ينبغي أن تخلق عمليات تحديد المواهب من التحيزات وأن تعتمد على معايير شفافة ومحددة مسبقًا لتقييم الأداء والإمكانات، وأن تكون قرارات اختيار المواهب مبنية على معايير أداء موضوعية.
- الشمولية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب: يجب أن يتسم تخطيط إدارة المواهب بالشمولية، لتضمن جميع الأفراد الذين يتم تشخيصهم كموهوبين دون تمييز.
- مراعاة التأثيرات النفسية والاجتماعية: يجب أن تأخذ برامج إدارة المواهب بعين الاعتبار الآثار النفسية والاجتماعية على الموظفين المصنفين والغير مصنفين كموهوبين، لتجنب الشعور بالإقصاء أو عدم المساواة.
- الالتزام بالرعاية والدعم: يتعين على المؤسسات توفير الدعم المستمر للموهوبين، ومساعدتهم على مواجهة التحديات وضمان تطورهم المهني.
- المتابعة والتقييم مستمرين: ينبغي متابعة تقدم المشاركين في برامج المواهب لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل الآثار السلبية المحتملة. ينبغي أن تتضمن إدارة المواهب مراجعات منتظمة لتقييم مدى توافق البرامج مع القيم الأخلاقية والعدالة.
- تعزيز العمل الجماعي: مع التركيز على الأفراد الموهوبين، يجب أن تضمن المؤسسات دمج وضخ الموهوبين في فرق العمل مما يدعم روح الفريق والعمل الجماعي.

- إشراك أصحاب المصلحة: يجب أن تشمل عملية تطوير برامج إدارة المواهب مشاركة أصحاب المصلحة والموظفين لضمان قبول أوسع للبرنامج.
- الحفاظ على السرية واحترام الخصوصية: يجب أن تضمن المؤسسات سرية التقييمات والمعلومات الشخصية المرتبطة بالمواهب.
- تجنب التمييز: يجب أن تضمن المؤسسات أن التقييمات تستند فقط إلى الأداء والإمكانات، دون التمييز المبني على النوع أو العرق أو الدين أو الحالة الاجتماعية.
- توفير فرص متكافئة للنمو: إتاحة فرص تطوير الموهوبين وفق احتياجاتهم، ومراعاة تقديم دعم تطوري لغير المشمولين ببرامج المواهب، لتحقيق نمو متوازن داخل المؤسسة.

تراعي البنود المقترحة التوافق بين القيم الأخلاقية التي تتميز بها الثقافة العمانية والجوانب العملية لإدارة المواهب، لتحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة والعدالة ورفاهية أصحاب المصلحة.

مقترح دليل وطني لإدارة المواهب في عُمان وفق منظومة "إجادة":

تعتبر إدارة المواهب التزاماً استراتيجياً من مؤسسات العمل بمختلف القطاعات لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بأفضل الكفاءات. وفي ظل التنافس العالمي على المواهب، أصبح تحسين تجربة الموظف من التوظيف والتطوير المستمر من خلال التدريب الموجه والفرص الواضحة للنمو المهني أولوية قصوى. ومع التطور التقني المتسارع، أصبح من الضروري توظيف التقنيات لتعزيز إدارة الأداء، وبناء ثقافة تقدير تعزز الولاء الوظيفي وتحد من تنقل الموظفين. كما يضمن تخطيط التعاقب الوظيفي استقرار الأدوار الرئيسية والقيادية في المؤسسات.

وبحسب الأدبيات المستعرضة، يصنف قادة الموارد البشرية إدارة المواهب كأحد أهم القضايا المتعلقة بالموظفين، لتأثيرها على سير العمل وجودته. ولذلك، من الضروري تعريف وقياس إدارة المواهب لضمان قياس هذا التأثير بشكل منهجي وملحوس. ومن الأدبيات يتضح أيضاً غياب تعريف موحد لإدارة المواهب، واختلاف الثقافات، والتعارض المحتمل مع تكافؤ الفرص، مما يُشكل تحديات كبيرة للتطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة المواهب.

ولتفايدي التحديات المذكورة، نقترح دليلاً وطنياً لإدارة المواهب يتميز بسمتين رئيسيتين؛ الانتقاء والمرونة. أي أن الدليل يراعي انتقاء التوجه الدقيق المراد تعزيز تنافسيته، والمرونة اللازمة لمراعاة اختلاف احتياجات قطاعات الأعمال لضمان نجاح استراتيجيات إدارة المواهب عند تطبيقها. ويتحقق ذلك بواسطة:

- تحديد الأهداف العامة والإطار الزمني ومؤشرات الأداء لضمان تحقيق تلك الأهداف.
- انتقاء قطاعات وظيفية محددة تتطلب تطوير الكفاءات للوصول إلى الأهداف، مثل إعداد قيادات إدارية عليا للمستقبل.
- تحديد الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية مع تعزيز ممارسات تطوير القدرات وبنائها.
- تحديد مصادر المواهب اختيار الأشخاص الأنسب للأدوار المستهدفة من داخل المؤسسة أو خارجها.
- تحديد المدى الزمني لتطوير الكفاءات القيادية من الصنفين الثاني والثالث في الهيكل الإداري، وإعدادهم للمناصب القيادية، أي بصلق وتقديم خبرات مهنية متنوعة للمدراء المتوسطين المتميزين خارج وظائفهم الحالية لتعزيز استعدادهم للقيادة.

وقد استنبط التصور أعلاه من مقترح مشابه ورد في (Garrow & Hirsh, 2008)، حيث استعرضت الدراسة إدارة المواهب وتحديات تطبيقها، لا سيما في القطاع العام بالمملكة المتحدة. وركزت الدراسة على التوازن بين احتياجات المؤسسات ومتطلبات الأفراد، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تسهم في تطوير الأفراد والاحتفاظ بهم كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. مؤكدة التحديات المرتبطة بتعريف "الموهبة" وتأثير الثقافة التنظيمية. وطرحت الدراسة مفهومي "التركيز" و"المواءمة" كعناصر جوهرية في إدارة المواهب. حيث يقصد بالتركيز تحديد الفئات أو المجالات التي تحتاج إلى استثمار خاص، مثل المناصب القيادية المستقبلية أو الأدوار الحرجة التي يصعب شغلها. بينما يعكس لفظ "المواءمة" ضرورة توافق استراتيجيات إدارة المواهب مع الثقافة المؤسسية، القيم التنظيمية، والممارسات الإدارية الأخرى. وأكدت الدراسة أن التوازن بين "التركيز" و"المواءمة" يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، مع ضمان رضا الموظفين وتعزيز ولائهم. في ضوء ذلك ولخصوصية السياق المؤسسي العماني الذي يطبق منظومة "إجادة" لقياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، من الأهمية إقتراح تصور لدليل لإدارة المواهب في القطاع الحكومي بعمان، يأخذ في الاعتبار الميثاق الأخلاقي وسمي "الانتقاء" و"المواءمة" ويتسق مع منظومة "إجادة".

منظومة "إجادة"

تهدف "إجادة" لتحسين الأداء المؤسسي والفردي في القطاع الحكومي بعمان، معتمدة على منهجيات واضحة لتعزيز الكفاءة والابتكار وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، وذلك بتحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الكوادر. توائم "إجادة" الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية، بحيث تسهم الجهود الفردية في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. وتقوم "إجادة" بعمل تقييم دوري للأداء من خلال آليات لقياس أداء الموظفين. ولتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع تدعم "إجادة" المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تحسين العمل. كما تحرص "إجادة" على التطوير المهني بتقديم برامج تطويرية ترفع من كفاءة الموظفين. تستهدف "إجادة" كافة العاملين في القطاع الحكومي من أجل تحقيق وقياس جودة الأداء المؤسسي.

ولإعداد دليل لإدارة المواهب في القطاع الحكومي بعمان، متوائمة مع منظومة "إجادة"، نقترح الركائز التالية:

الركيزة الأولى: تخطيط المواهب ومواءمتها مع رؤية "إجادة"

- تحديد الاحتياجات الوظيفية التي تحقق لمؤسسة العمل الميزة التنافسية.
- تحليل الفجوات المهارية والمستقبلية بناءً على رؤية المؤسسة وأهداف إجادة.
- تصميم خطط للمواهب تعكس الأولويات الوطنية مثل رؤية عمان 2040.
- مواءمة الأهداف الفردية للموهوبين مع استراتيجية المؤسسة العمل للوصول الميزة التنافسية وربطها بمؤشرات الأداء الخاصة بمنظومة "إجادة".

الركيزة الثانية: استقطاب المواهب المتميزة

- التنسيق مع مؤسسات التعليم العالي والمهني وبرامج الابتعاث لتأهيل وتدريب الموهوبين.
- التوظيف وفق تقييم المهارات التقنية والثقافية والسلوكية للموهوبين.

- الرقمنة في التوظيف لاستقطاب الكفاءات المحلية (والدولية في بعض القطاعات مثل الجامعات) عبر تقنيات البلوك تشين للتعامل ملفات إنجاز الموهوبين.

الركيزة الثالثة: تطوير المواهب عبر برامج متوائمة مع "إجادة"

- توفير فرص تدريب للمواهب متخصصة في الابتكار وحل المشكلات مرتكزة على التفكير التصميمي والتقنيات الناشئة، بما يتماشى مع معايير "إجادة" لتحفيز الإبداع.
- استخدام أدوات قياس أداء متوافقة مع معايير "إجادة" تقيس المستويات الاستثنائية للمواهب في قطاع العمل ومبادراتهم التطويرية.
- تصميم خطط تحسين فردية للموظفين الموهوبين بناءً على نتائج التقييم، بحيث ترتبط هذه الخطط بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية.

الركيزة الرابعة: تعزيز ثقافة التحفيز والاحتفاظ بالمواهب

- تبني برامج تحفيز مالية وعينية وتسهيلات للمواهب.
- عقد شراكات مع مؤسسات محلية وخارجية لتوفير فرص تدريب وتأهيل لتلك المواهب.
- شهادات تقدير والتكريم وفقاً لمعايير "إجادة" للمواهب.
- تأكيد الاستفادة من تلك المواهب بصورة مستدامة حتى بعد بلوغ التقاعد (الأستاذ افخري بجامعة السلطان قابوس أنموذجاً).

الركيزة الخامسة: مواءمة الأداء الفردي للموظفين الموهوبين مع الأهداف المؤسسية

- استخدام منظومة "إجادة" لتحديد أهداف واضحة للموظفين الموهوبين، وربطها بخطة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.
- توظيف التغذية الراجعة لمنظومة "إجادة" لرفع مستوى الأداء الاستثنائي للموظفين الموهوبين.

الركيزة السادسة: تعزيز الشفافية والمساءلة

- ربط عمليات إدارة المواهب بمعايير قياس أداء خاصة تستحدثها "إجادة" لتلك الفئة الاستثنائية من الموظفين.
- نشر تقارير أداء دورية تضمن الشفافية والمساءلة كما تحرص على التعزيز والمكافأة.

الركيزة السابعة: دعم التطوير المستمر

- ترشيح الموظفين الموهوبين لبرامج تطويرية تتوافق مع قدراتهم وتراعي الاحتياجات المستقبلية وتطورات سوق العمل.
- استخدام منصات تدريب إلكترونية محلية وعالمية تدعم الإنماء المهني الذاتي لتلك الكوادر الاستثنائية.

الركيزة الثامنة: تشجيع الابتكار والتميز

- تشجيع الموظفين الاستثنائيين للمشاركة في مسابقات على المستوى الشخصي أو المؤسسي.
- تحفيز المواهب لطرح مبادرات تتبناها المؤسسات لتحسين الأداء المؤسسي.

بعد اقتراح الركائز الثمانية لمواءمة الدليل الوطني لإدارة المواهب مع منظومة "إجادة" في عُمان، ننقل لصياغة التبويبات الأساسية للدليل متضمنة الميثاق الأخلاقي:

أولاً: التمهيد

- تعريف إدارة المواهب: فهم إدارة المواهب كمجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين.
- أهمية إدارة المواهب: مناقشة الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب في تحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على الميزة التنافسية.
- مقترح الميثاق الأخلاقي لإدارة المواهب
- تعريف منظومة "إجادة" ودورها في تطوير الأداء المؤسسي والفردية.
- دور إدارة المواهب في تحقيق رؤية "إجادة".

ثانياً: رؤية وأهداف دليل إدارة المواهب حسب طبيعة قطاع العمل

- إطار وطني مرن وشامل لإدارة المواهب يتكيف مع طبيعة قطاع العمل، يعزز التوازن بين الأهداف المؤسسية والبعد القيمي الوطني، ويوفر منهجيات مبتكرة لتطوير واستدامة الكفاءات لتعزيز الابتكار والتميز المؤسسي بسلطنة عُمان.

ثالثاً: آليات تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب

- التخطيط للمواهب: تحليل الاحتياجات المستقبلية بتقييم الوضع الحالي لتحديد فجوات المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يشمل ذلك استشراف احتياجات السوق، وتعزيز التخطيط ينبغي إنشاء قاعدة بيانات للمواهب توفر معلومات عن إنجازاتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتصنفهم وفق الأداء والإمكانات.
- الاستقطاب: تحديد القيم المؤسسية وتوافقها مع إدارة المواهب، مع التركيز على الثقافة التنظيمية الجاذبة للمواهب واستبقائها. وتبيني القوانين والمعايير الأخلاقية في جميع عمليات الإدارة، كل ذلك يُعزز من قوة واستدامة العلامة التجارية للمؤسسة، ودورها فعال في استقطاب المواهب.
- التطوير: يشمل التطوير المهني للموظفين الموهوبين عدة محاور رئيسية، منها برامج استقطاب الموظفين الجدد ودمجهم في بيئة العمل، ودعم تكيفهم مع متطلبات الوظيفة. كذلك، تقديم برامج تدريب متخصصة، وتمكينهم من التطوير المهني الذاتي للتطور مستمر، مع توضيح المسارات المهنية للموهوبين، للاستفادة من إمكاناتهم.
- تقييم الأداء: يعتمد تقييم أداء الموظفين الموهوبين على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (TKPIs) تصمم بالاتساق مع منظومة "إجادة" بعُمان، وتركز على إنجازات موظفين الموهوبين للمهام التطويرية، ومساهماتهم في تحقيق التميز المؤسسي.

- الاحتفاظ بالموهب: بتعزيز الولاء المؤسسي للموظفين الموهوبين من خلال تنفيذ أنظمة فعّالة للتقدير والمكافأة. وبخلق بيئة عمل محفزة تشجع الابتكار. إضافةً إلى ذلك، يتم تحديد احتياجات القيادة المستقبلية ووضع خطط تعاقب وظيفي تضمن استمرارية شغل الموهوبين للمناصب الهامة داخل المؤسسة.
- المراجعة والتحسين المستمر: قياس مدى تحقيق أهداف المرجوة من إدارة المواهب وفق "إجادة" ومراعاة الجوانب القيمية، وتطوير الدليل دورياً للتحسين بناءً على التغذية الراجعة.

رابعاً: تنفيذ بنود الدليل

- الخصوصية: مراعاة المرونة في إنشاء أدلة وفقاً لطبيعة كل مؤسسة، مع التأكد من أن الركائز الأساسية تظل متوائمة مع أهداف ومعايير منظومة "إجادة"، كذلك الميثاق الأخلاقي لإدارة المواهب.
- التوعية: تعريف المدراء والموظفين بالدليل وآليات تطبيقه.
- التحول الرقمي: تتبع الأداء من خلال لوحة قيادة واتخاذ القرارات التطويرية.
- التطوير المستمر: تحديث الدليل وفقاً لتطور "إجادة" واحتياجات المؤسسات

مناقشة نتائج الدراسة:

تدرك الدول أهمية إدارة المواهب في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إذ يُعد أداء الموظفين عنصراً حاسماً لنجاح المؤسسات، ما يجعل تمكين الكوادر الموهوبة عاملاً جوهرياً في التميز. ومع التنافس المتزايد، يبرز واستقطاب المواهب واستبقاء الكفاءات كتحديات واضحة في سوق العمل. فالاستقطاب الفعّال يعزز كفاءة استراتيجيات العمل، إلا أن ندرة المواهب عالمياً، إلى جانب ازدياد الطلب على الكوادر متعددة المهارات، تزيد من تعقيد العثور على الكفاءات المناسبة، مما يؤكد ضرورة التخطيط الفعّال لإدارة المواهب.

ومع تطور قطاع الأعمال، تبرز أهمية مشاركة الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسات. وتصبح إدارة المواهب الفعّالة عاملاً أساسياً لتعزيز مشاركة الموظفين، وفق الدراسة (Hyde & Jain, 2021) التي تثبت العلاقة الطردية بين الأداء المؤسسي وإدارة المواهب ودورها الاستراتيجي لتعزيز مشاركة الموظفين وارتفاع الإنتاجية.

تبرز الدراسة الحالية العوامل الداعمة لتربع إدارة المواهب على عرش الميزة التنافسية، مع تقديم ميثاق أخلاقيات إدارة المواهب وتصور لدليل وطني وفق منظومة "إجادة" يعزز تنافسية المواهب العمانية. كما تثير الدراسة الأدبيات العمانية لإدارة المواهب، وربما تساعد صناع القرار في إنشاء إطار عماني لإدارة المواهب. كما تسلط الضوء على إدارة المواهب، الجواد الراجح المنجز لمستهدفات رؤية عمان 2040 بتسريع تحقق الأثر الاقتصادي المرجو من الموهوبين، بالاستفادة من المواهب المتاحة (Talents) في المؤسسات، بصورة متزامنة مع تطوير برامج إكتشاف ورعاية الموهوبين (Gifted) ليثروا مستقبلاً قطاع العمل وريادة الأعمال بعمان.

التوصيات

توصي الدراسة بتضمين إدارة المواهب في الهياكل الإدارية كقسم مستقل بالموارد البشرية، يتولى تخطيط المواهب لتحقيق التكامل بين احتياجات سوق العمل والمواهب المتوفرة. كذلك يتابع القسم التطورات المحلية والعالمية لتجسير أي الفجوات قد تطرأ بين المواهب المتاحة والمطلوبة (Heidrick & Struggles, 2012). كما توصي الدراسة بتولي ذلك القسم مسؤولية تمكين الكوادر في الوظائف الإشرافية العليا، من استراتيجيات إدارة وتطوير المواهب. بتوظيف التفاوت بين الأجيال، كتنوع ومحفز للإبداع، بتجسير الفجوات "بين الأجيال" ودمج خبراتها المختلفة وتعزيز تقبل تنوع وجهات النظر والاحترام المتبادل. مع تبني التقنيات الناشئة في إدارة المواهب وإنشاء منصات لمسارات التطوير المهني باستخدام تقنية البلوك تشين لتوثيق المهارات والشهادات المهنية والتوالي الوظيفي.

المراجع:

- الرويشد، لولوة عبدالرحمن، صديق، وليد عبد الجواد، وحسن، الفيصل عبد الحميد (2024). إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية 3(4)، 778 – 735.
- آل شميل، تركي عزيز عبد الله، وشعبي، فيصل أحمد عابد (2024). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي شركة السعودية للكهرباء بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 8(8)، 81 – 66.
- العلي، فهد بن معقل (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 20 (1) – 10 <http://search.mandumah.com/Record/836761> مسترجع في نوفمبر ٢٠٢٤
- القريوتي، محمد قاسم (2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أجهزة الإدارة العامة الكويتية في تحقيق ميزات تنافسية – مجلة الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية 57 (3) 236 – 199.
- اللوكان، محمد بن فهاد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية 3 (3) 321-382.
- الموسى، ناهد عبدالله (2019)، درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج "خبرات للتطوير المهني النوعي" بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، رسالة الخليج العربي 153 (34-15).
- الهنائي، ماجدة طالب والبوسعيدي، أحمد مرهون والبهلاني، سارة محمد (2024). إمكانات تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 للموهوبين: مؤسسة تنمية مواهب عُمان وصياغة ميثاق حقوقي للموهوبين. دراسات للعلوم التربوية 51 (4) 250-264.
- رملی، خديجة، ومرمط، نبيلة. (2024). نماذج ناجحة عن إدارة المواهب في المنظمات العربية والأجنبية. المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي، 2(7)، 1-21.

عبدالرحمن، نورة علي عبد الرحمن وشمعة، رانية عبد المنعم والطبال، عبد الله عبد الله أحمد. 2022. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب: دراسة نظرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(1) 50-75.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-139853>

الصبحي، عفانة أحمد ومصطفى، عثمان (2023). دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية La Revue
140-162 (2)21 des Sciences Commerciales,
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/210580>

Al Abri., H. "Navigating the Talent Shift and Building the Digital Workforce of Tomorrow – PDO Case Study." Paper presented at the ADIPEC, Abu Dhabi, UAE, seen November 2024. doi:<https://doi.org/10.2118/222833-MS>

Al-Amri, R., Glaister, A., J. & Spicer, D. (2016). Talent Management Practice in Oman: An Institutional Perspective. In P. Budhwar & K. Mellahi (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in the Middle East* (pp. 327). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Alma, M. A., Al-Shalabi, F. S., & Aljamal, W. H. (2013). Talent management and competitive advantage: The moderating effect of knowledge integration. *International Journal of Computer Applications*, 66(11).

Alshehri, A., Mulyata, J., Alqahtani, F., Ilahi, S., & Boy, F. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(3), 522-554.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global War for talent. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.

Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.

Cooke, F. L., & Wang, M. (2019). Macro talent management in China: institutional, cultural, and technological influences and employer strategy. In V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, &

D. G. Collings (Eds.), *Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective*. (Routledge Global Human Resource Management Series). Routledge. (1) 64-84.

Dimaggio, P., and W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.

Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.

Getaruelas, R. A. (2023). The impact of talent management on organizational performance of Petroleum Development Oman (PDO). Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com>

Glaister, A., Al Amri, R., & Spicer, D. (2021). Talent management: managerial sense making in the wake of Omanization. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 719-737.

Habbal, F. M., Al Falasi, H. E. D. B., & ALNaiser, T. M. (2024). A comparative analysis for the UAE: The role of artificial intelligence to empower public services for talent attraction. *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*, 3(2), 16-25.

Hyde, A. M., & Jain, N. (2021). Study on impact of talent management on employees' performance in an organization. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6), 7657.

Hyun Mi Park (2022): Don't Worry, I Know What I'm Doing: Talent Management Practices between South Korean and Foreign-Owned Firms, *Journal of East-West Business*, DOI: 10.1080/10669868.2022.2115183

Islam, M. A., Jantan, A. H., Rahman, M. A., Abdul Hamid, A. B., Mahmud, F. B., & Hoque, A. (2018). Talent management for organizational performance development in Bangladesh private industry context. *International Journal of Human Resources*, 8(4), 21-34.

Nieto-Aleman, P.A., Ulrich, K., Guijarro-García, M. et al. Does talent management matter? Talent management and the creation of competitive and sustainable entrepreneurship models. *Int. Entrep Manag J.* 19, 1055–1068 (2023).

Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36 (1) 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>

Osman, O., Chilala, O., Boateng, P. A., & Arthur, S. (2024). Evaluation of the relationship between talent management and perceived organizational ethics in public universities, Ghana. *International Journal of Advanced Research in Business and Management*, 12(1), 45-60.

Outila, V., V. Vaiman, and N. Holden. 2019. Maco talent management in Russia: Addressing entangled challenges in managing talent on the country level. In *Macro talent management in emerging and emergent markets*, ed. V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, and D. G. Collings. Abingdon and Oxon: Routledge

Park, H. M. (2020). Talent management dilemma and distance between South Korea and the USA. *International Journal of Export Marketing*, 3(4), 1-15.

Park, Hyun. (2022). Don't Worry, I Know What I'm Doing: Talent Management Practices between South Korean and Foreign-Owned Firms. *Journal of East-West Business*. 29. 1-25. 10.1080/10669868.2022.2115183.

Payne, S. (2008). Talent shortage has become 'critical business issue'. *Oil & Gas Investor*, 28(4), 44-46.

Prabakar, S., & Shankar, T. (2024). Strategic Talent Management: Aligning HR Practices with Organizational Objectives for Sustainable Competitive Advantage. *European Economic Letters* ISSN 2323-5233 14(1) 1814 -1821.

Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.

Schwartz, A. (2011). Leadership development in a global environment: lessons learned from one of the world's largest employers. *Industrial & Commercial Training*, 43(1), 13-16.

Sharma, E. (2015). Employee perception towards talent development practices in telecom sector. *European Journal of Research in Social Sciences*, 3 (1), 99-108. <https://www.idpublications.org>

Singh, R., (2021). Talent Management Literature Review, *Journal of Human Resource*, 1(1) 43-28.

Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.

Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management literature review. White paper: SHRM Foundation. Talent Management in UAE: A study of contemporary practices in the banking industry

Zhao, C., Cooke, F. L., Chen, L., & Xiao, Q. (2022). Between market and mayor: Talent management in Chinese private firms and the role of local governments. *British Journal of Industrial Relations*, 60(4), 638-661.

<https://www.fahr.gov.ae/ar/news/the-launch-of-the-general-framework-for-managing-promising-talent-in-the-federal-government/>

<https://www.moec.gov.ae/talent-attraction-and-retention><https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/social-affairs/uae-national-youth-agenda-and-strategy>

mop.gov.ae

<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2020-10-25-1.3995208>

<https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOENews/Pages/ex-prog.aspx>

<https://ehc.med.sa/ar/AboutUs/Pages/Talent-Development.aspx>

<https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOENews/Pages/ex-prog.aspx>

Heidrick & Struggles. (2012). Strategic talent management: The emergence of a new discipline.
<https://www.scribd.com/document/86458223/HS-StrategicTalentManagement>

“Enablers of the Competitive Advantage for the Sultanate of Oman under Vision 2040: Talent Management between its Ethical Charter and a National Framework Integrated with the Ejada System”

Researcher:

Magda Talib Ali Al Hinai

Department of Mathematics, College of Science, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.

Abstract:

Objective: The study aims to analyze the current state of talent management in the contexts of Oman, the UAE, and Saudi Arabia, as well as to review the literature on talent management and its strategies in these countries. It further seeks to propose mechanisms for developing talent management policies and programs in Oman to enhance institutional capacities in attracting, developing, and retaining talent in alignment with Oman Vision 2040.

Methodology: The study adopts an applied descriptive and analytical approach to analyze the literature and compare talent management practices in the UAE, Saudi Arabia, and global contexts. It examines various influencing factors, including socio-cultural, demographic, and generational perspectives. The study identifies gaps and challenges in talent management strategies implementation and provides practical recommendations.

Findings: The results highlight the importance of incorporating cultural, economic, and ethical dimensions to ensure the success and integrity of talent management strategies. The study also emphasizes the need to design national frameworks for talent management governance that align with the "Ejada" performance and institutional excellence system in Oman.

Conclusion: To strengthen the role of talented individuals in enhancing competitive advantage under Oman Vision 2040, two proposals are presented for formalizing talent management strategies in Oman and maximizing the utilization of available talent in the labor market. The first proposal is a Talent Management Ethics Charter derived from Oman's value-based heritage. The second, outlines a national framework for talent management, anchored in the ethics charter and integrated with the "Ejada" system.

Keywords: Talent Management – Competitive Advantage – Ethics of Talent Management – Talent Management Manual – "Ejada" System – Oman Vision 2040