رأس المال البشري في قلب قصة الطيران المدني العُماني



زهراء بنت سيف المنجي

مستشارة رئيس هيئة الطيران المدني للموارد البشرية

للطيران وجهٌ تراه العين، وآخر تصنعه المعرفة بعيداً عن صالات المغادرة وامتداد المدارج. الأول ترسمه الطائرات والمطارات وأنظمة الملاحة؛ أما الثاني فيصنعه الإنسان، بصمت، خلف سلامة رحلة، وانضباط مجال جوي، وثقة منظومة كاملة. فالتكنولوجيا تمنح الطيران أدواته، لكن الإنسان هو من يمنحها معناها؛ يحوّل التقنية إلى قدرة، والقدرة إلى قيمة، والمعرفة إلى قرار.

وهنا تنتهي سلطة المال وتبدأ سلطة الزمن. فطائرةٌ قد تصل بصفقة، ومطارٌ قد يرتفع في سنوات، ونظامٌ ملاحي قد يُركب في أشهر؛ أما الخبرة فلا توجد سوقٌ تبيع سنواتها. إنها أصلٌ لا ينضج إلا بالزمن، ولا ترتفع قيمته إلا بما تمتحنه الممارسة وتثقله المسؤولية. ولهذا يقوم رأس المال البشري في الطيران المدني على اقتصادٍ مختلف؛ اقتصادٍ لا يُقاس بما أُنفق على الإنسان وحده، بل بما صنعه الزمن فيه من قدرةٍ على الحكم، وما استطاع أن يتركه من معرفةٍ بعده.

ومن هنا تبدأ حكايةٌ لا ترويها المدارج ولا تسجلها حركة الطائرات؛ حكاية الإنسان العُماني وهو يدخل، مع بلاده، زمناً جديداً. لم تكن السماء التي انفتحت أمام سلطنة عُمان مجرد مجالٍ جديد للحركة، بل مسؤوليةً كان على الإنسان أن يكبر إليها، ومعرفةً كان عليه أن يمتلكها، وأفقاً أخذ يتسع كلما اتسعت قدرته على بلوغه.

مرحلة بناء القدرات الوطنية

مع انبلاج النهضة المباركة عام 1970، لم تكن سلطنة عُمان توسع دولةً مكتملة الأساس؛ كانت تبني الأساس نفسه. طرقٌ ومدارس وخدمات ومؤسسات تتشكل في وقت واحد، وموارد تتوزع بين ضرورات لا ينتظر بعضها بعضاً. وفي بلد كانت حاجته إلى التنمية أوسع من قاعدته البشرية المؤهلة، لم تكن الندرة مالية فحسب؛ كان الإنسان المؤهل نفسه واحداً من أندر أصول التنمية.

ولسلطنة عُمان مع المسافة ذاكرةٌ أقدم من الدولة الحديثة؛ فقد صنعت أساطيلها عبر التاريخ حضوراً تجاوز حدود الشاطئ، وحوّلت البحر من فاصلٍ جغرافي إلى مجالٍ للحركة والتأثير. ومع العصر الحديث، اتخذ هذا الامتداد بُعداً آخر؛ فلم تعد

الجغرافيا تُقرأ من البحر وحده، بل أصبحت السماء امتداداً جديداً لموقع سلطنة عُمان، والطيران وسيلةً

لتحويل الموقع إلى حركة، والحركة إلى قيمة. وكأن سلطنة عُمان لم تغيّر علاقتها بالعالم بقدر ما غيّرت الفضاء الذي تمارس من خلاله تلك العلاقة؛ من أفقٍ حملته السفن، إلى أفقٍ تحمله الأجنحة.

لكن تحويل هذا الأفق إلى قدرة لم يكن يسيراً. فقد كانت سلطنة عُمان تدخل صناعةً سبقتها بعقود من المعرفة والتنظيم، فيما كانت قاعدتها التعليمية والمؤسسية لا تزال تتشكل. وكان على تجربة وطنية فتية أن تبلغ معايير صناعة ناضجة لا تمنح حداثة التجربة استثناءً من شروطها؛ فالسلامة لا تمنح البدايات مهلة، والمسؤولية لا يخففها نقص الخبرة.

وهنا تمثلت مفارقة بناء القدرات، كان على سلطنة عُمان أن تطوّر قطاع الطيران، وأن تصنع في الوقت ذاته الكفاءة الوطنية القادرة على حمل مسؤولياته؛ مساران لا يملكان ترف انتظار أحدهما الآخر. فلم يكن نمو القطاع يستطيع انتظار اكتمال الخبرة الوطنية، كما لم يكن ممكناً اختصار زمن الخبرة على حساب معيار المهنة. وبين طموحٍ يريد أن يسرع، ومسؤوليةٍ تفرض أن تنضج الكفاءة في زمنها، كان التحدي أن تتسع المشاركة الوطنية من دون أن ينخفض سقف المعيار.

ومن هذه المفارقة وُلد منطق المرحلة، أن تكون الخبرة القادمة من الخارج جسراً لا إقامة، وأن يتحول التعليم والتدريب والممارسة إلى مسارٍ تنتقل عبره المعرفة إلى الداخل وترسخ فيه. ولم يكن المطلوب إعداد مواطن لشغل وظيفة، بل بناء مهني قادر على حمل مسؤوليتها. وهكذا اكتسب التعمين معناه الأعمق: لم يُخفض معيار المهنة كي تتسع المشاركة الوطنية؛ ارتفعت الكفاءة الوطنية حتى بلغت معيارها.

وكان الاستثمار في الإنسان، في جوهره، استثماراً في الزمن. فالمعرفة لا تنضج بأمر، والخبرة لا يمكن استعجال ما تمنحه الممارسة من حكم ونضج. لكن الزمن الذي بدا في البداية كلفةً لبناء الكفاءة، أخذ مع تعاقب الأجيال يتحول إلى رأسمالٍ متراكم؛ لأن ما يورثه جيل للذي يليه ليس ما تعلّمه فحسب، بل المسافة التي لن يضطر إلى قطعها من جديد.

وفيما كان هذا الرصيد يتكون، كانت خريطة الطيران المدني العُماني تتسع؛ من البدايات المدنية المحدودة ومطار بيت الفلج، إلى افتتاح مطار السيب الدولي عام 1973، ثم إلى منظومة أكثر اتساعاً وتعقيداً. ومع كل توسع، كانت الصناعة تطلب مستوىً أعلى من التخصص في المراقبة الجوية والملاحة والهندسة والطيران والسلامة والأمن والعمليات والمطارات والمناولة والشحن. لم تكن البنية تكبر وحدها؛ كان التعقيد يكبر معها، وكل نجاح في بناء الكفاءة كان يرفع مستوى التحدي الذي يليها.

وهكذا تغيّرت طبيعة المسألة مع الزمن، من توفير الكفاءة إلى تعميقها، ومن تعلم المهنة إلى تحمل مسؤوليتها، ومن تلقي الخبرة إلى القدرة على نقلها والبناء عليها. وبهدوء، كان عنوان المعرفة نفسه يتغير؛ فما احتاجت سلطنة عُمان في البدايات إلى استدعائه من الخارج، أخذ يجد في الإنسان العُماني والمؤسسة العُمانية موطناً يتراكم فيه.

ومن هنا يتجاوز التعمين منطقه العددي. فالأرقام تستطيع أن تحصي من دخل الصناعة، لكنها لا تستطيع وحدها أن تقيس مقدار ما أصبح للوطن من

قدرتها. فالتحول الأعمق لم يكن أن يصبح العُماني جزءاً من الطيران، بل أن تصبح معرفة الطيران جزءاً من الرصيد الوطني؛ انتقالاً من ملكية الوظيفة إلى ملكية القدرة.

وتظهر الأرقام حجم المسافة التي قطعتها هذه الرحلة. فمن حضورٍ وطني محدود في بدايات النهضة، بلغت نسبة التعمين في قطاع الطيران المدني نحو 82% حتى نهاية النصف الأول من عام 2026. ووصلت النسبة إلى 100% في عدد من الوظائف التخصصية، من بينها هندسة وفنيات الملاحة الجوية وأمن الطيران، والأرصاد الجوية. وبلغت نسبة التعمين بين المراقبين الجويين 93%، وبين الطيارين 71%، وأطقم الضيافة الجوية 61%، والهندسة والصيانة 87%، وخدمات المسافرين 98%، والشحن الجوي 89%. أما في تفتيش السلامة الجوية، فبلغت النسبة 20%؛ وهي نسبة لا تزال دون مستوى الطموح، في تخصصٍ نادر ترتفع فيه كلفة بناء الخبرة وتشتد المنافسة على كفاءاته، فيما تمضي الجهود قدماً لتوسيع قاعدة الكفاءات العُمانية ورفع مستويات التعمين فيه.

وفي هذا الاتساع، نما حضور المرأة العُمانية ليصبح جزءاً من القاعدة المهنية للقطاع؛ فبنهاية النصف الأول من عام 2026، بلغ عدد العُمانيات العاملات فيه نحو 827 امرأة، بما يمثل 16% من القوى العاملة الوطنية، وبلغ عدد النساء العُمانيات في الوظائف القيادية في القطاع 86، بما يمثل 20% من إجمالي الوظائف القيادية. وهو حضور لم يضف رقماً إلى المشاركة فحسب، بل وسع قاعدة المواهب التي تستمد منها الصناعة خبراتها وقياداتها.

وخلف هذه النتائج، تراكم جهدٌ طويل في بناء الإنسان وتطوير قدراته؛ عبر التدريب والتأهيل التخصصي، والممارسة المهنية، ونقل الخبرات، حتى أصبحت المعرفة التي بدأت تُستدعى من الخارج تجد طريقها إلى الداخل، وتستقر في الكفاءات والمؤسسات. ولم يكن الاستثمار في الإنسان جهداً لمرحلةٍ عابرة، بل مساراً ممتداً أسهم في بناء الخبرة، وتعزيز القدرة على تحمل المسؤولية، وترسيخ المعرفة داخل القطاع.

فالأرقام ليست سوى السطح المرئي لتحولٍ أعمق. فما اتسع لم يكن الحضور العُماني وحده؛ الذي تغيّر، في العمق، هو موطن المعرفة نفسه. معرفةٌ كانت تُستدعى لتشغيل الصناعة أخذت تستقر في الإنسان والمؤسسة وتتراكم عبر الأجيال. وهنا يتجاوز بناء القدرات حساب الوظائف إلى اقتصاد القيمة؛ فأن يشغل المواطن وظيفة يزيد نصيبه من العمل، أما أن تستقر معرفتها في الوطن فيزيد نصيب الوطن من القيمة التي تصنعها الصناعة.

وتلك هي الحصيلة الأبعد لمرحلة بناء القدرات، ما بدأ باستعانةٍ فرضتها فجوة البدايات، نضج إلى رصيدٍ وطني من المعرفة والخبرة والقدرة على القرار. فالتحول الأهم لم يكن أن يجد العُماني مكانه في صناعة عالمية، بل أن تجد معرفة تلك الصناعة جذورها في عُمان. وحين تجذّرت، تغيّر اتجاه الطموح معها، من امتلاك المعرفة إلى تعميقها، ومن إتقان المهنة إلى توسيع حدودها، ومن بناء الحضور إلى صناعة الأثر. ومن هنا تبدأ مرحلةٌ أخرى؛ لا تُقاس باتساع الكفاءات، بل بعمق ما تستطيع إضافته إلى الصناعة.

النضج التخصصي

ومع اتساع الطيران المدني العُماني، لم تعد المسألة كم كفاءة تستطيع الصناعة أن تبني، بل أي عمقٍ تستطيع تلك الكفاءة أن تبلغه. فكلما نضج القطاع، تراجعت

كفاية المعرفة العامة وارتفعت قيمة المعرفة النادرة؛ تلك التي لا تمنحها الشهادة وحدها، بل تصقلها الممارسة، ويمتحنها التعقيد، وتمنحها مسؤولية القرار وزنها الحقيقي. وهكذا رفع نجاح مرحلة بناء القدرات مستوى التحدي نفسه: من بناء الإنسان القادر على أداء المهنة، إلى بناء الخبرة القادرة على الإضافة إليها.

وتغيّرت تبعاً لذلك طبيعة الاستثمار في التأهيل. فمع اتساع قدرة سلطنة عُمان على بناء تخصصاتها في الداخل، اتجه التعاون الدولي بصورة أكبر نحو المعارف الأندر والأكثر تقدماً. ولم يعد التعلم مجرد طريق إلى الكفاءة، بل أصبح أداةً لتعميقها؛ فالمعرفة المهنية تبلغ قيمتها الأعلى حين تتحول، بالممارسة، إلى بصيرةٍ ترى ما وراء الإجراء، وحكمٍ يزن القرار، وخبرةٍ تستطيع التعامل مع الحالات التي لا تمنحها القواعد إجابة جاهزة.

ولعل أصدق ما يروي حصيلة هذا التحول هو خريطة المسؤولية التي أصبحت تحملها الكفاءات العُمانية. فالمراقبة الجوية والأرصاد الجوية باتتا تُداران بكفاءات عُمانية، وترسخ الحضور الوطني في هندسة وفنيات الملاحة الجوية والأمن والسلامة والرقابة، وامتد عبر شركات الطيران والمطارات إلى الطيارين وأطقم الضيافة والعمليات والهندسة والصيانة والتشغيل والمناولة والشحن. وفي قلب هذا المشهد، دخلت المرأة العُمانية بعض أكثر المهن تخصصاً ومسؤولية؛ طيارةً ومراقبةً جوية ومهندسةً في الملاحة الجوية ومضيفةً جوية. وهكذا لم يعد الحضور الوطني متركزاً عند أطراف الصناعة، بل امتد عبر السلسلة المهنية التي تتحرك بها الرحلة من السماء إلى الأرض.

لكن النضج لا يُقاس باتساع هذه الخريطة وحده؛ بل بنوعية القيمة التي أصبحت تتكون داخلها. فكفاءاتٌ بدأت في بعض التخصصات متلقيةً للخبرة، راكمت من الممارسة والاختصاص ما نقلها من طور اللحاق إلى الندية؛ وفي بعض المجالات، بلغت الخبرة الوطنية مستويات تنافسية متقدمة إقليمياً، وانتقلت من تلقي المعرفة إلى نقلها والمساهمة في تطوير الممارسة المهنية. وهنا يتغير معيار النجاح نفسه، من بلوغ معيار الصناعة إلى القدرة على الإضافة إليه.

وهذه النقلة تحمل معنىً اقتصادياً يتجاوز المهنة ذاتها. ففي الصناعات كثيفة المعرفة، لا تتساوى الكفاءات لمجرد تساوي أعدادها؛ إذ ترتفع قيمة رأس المال البشري كلما ازدادت ندرة تخصصه، وعمق خبرته، وثقل القرار الذي يستطيع تحمله. ومن هنا لم يعد السؤال عن حجم القوة العاملة الوطنية وحده، بل عن القيمة التي أصبحت تختزنها داخلها؛ فبين موظفٍ يؤدي وظيفة، وخبيرٍ يستطيع تفسير التعقيد وصناعة القرار ونقل خبرته، تتغير القيمة التي يحتفظ بها القطاع من رأس ماله البشري.

ومع ذلك، فإن النضج الحقيقي لا يعني إعلان اكتمال التجربة. فبين تخصصات ترسخت فيها الخبرة الوطنية، وأخرى لا تزال تواجه تحديات في البناء والاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، تظهر علامة أكثر أهمية على النضج، القدرة على رؤية الفجوة من دون أن تحجبها حصيلة النجاح. فكلما ارتفع مستوى الخبرة، ارتفع معه تعريف ما ينقصها؛ وما كان يمثل سقفاً للطموح في مرحلة، يصبح أرضيةً لتحدٍّ أعلى في المرحلة التالية.

وهنا يظهر العائد الأبعد لعقود بناء الإنسان. فما بُني لتلبية احتياجات مرحلة لم يبق أسيراً لها، بل أصبح أصلاً وطنياً يرفع نقطة البداية لما بعدها. وتلك هي الحصيلة الأعمق للنضج التخصصي: أن تنتقل الكفاءة العُمانية من إثبات قدرتها على حمل مسؤولية الصناعة إلى تعميق القيمة التي تضيفها إليها. ومن هذه القاعدة يبدأ أفق 2040؛ حين لا يعود التحدي فقط في مقدار ما أتقنته عُمان من صناعة اليوم، بل في قدرة إنسانها على أن يجد مكانه في صناعةٍ يُعاد تشكيلها للمستقبل.

استراتيجية الطيران 2040: من امتلاك المعرفة إلى صناعة المستقبل



في صناعةٍ تقيس حركتها بالثواني، يبدو عام 2040 بعيداً في التقويم، وقريباً في عمر الإنسان. فالطفل الذي يدخل المدرسة اليوم قد يقف عند ذلك الأفق أمام منظومات لم تُصمم بعد، وقرارات تتقاسمها الخبرة البشرية والخوارزميات، ومهن لم تستقر أسماؤها بعد. وهنا تكمن مفارقة المستقبل: أن تهيئ سلطنة عُمان اليوم الإنسان الذي سيقود صناعةً لم تكتمل بعد ملامحها.

وتضع استراتيجية الطيران ملامح اقتصادية طموحة لذلك الأفق، أكثر من 40 مليون مسافر، ونحو مليون طن من الشحن الجوي، وأكثر من مليار ريال عُماني من الاستثمارات التراكمية للقطاع الخاص، ومساهمة تتجاوز 3.5% من الناتج المحلي الإجمالي. غير أن هذه الأرقام تقيس حجم المستقبل أكثر مما تقيس القدرة على صناعته؛ فبين المستهدف والواقع يقف الإنسان بوصفه القوة التي تحوّل الطموح إلى اقتصاد.

وفي جوهرها، لا تأتي مشاريع الاستراتيجية لتوسّع حركة الطيران فحسب، بل لإعادة تموضع سلطنة عُمان في عالم تتغير فيه خرائط السفر والتجارة والاستثمار؛ بحيث لا يكون موقعها مجرد نقطة تعبرها الحركة، بل منصةً تتولد حولها القيمة. وهنا يتجاوز معنى النمو عدد المسافرين وحجم الشحن والاستثمار إلى ما تستطيع سلطنة عُمان أن تحتفظ به من قيمة ذلك النمو داخل اقتصادها، وما تستطيع أن تبنيه عليه من مكانة في صناعة عالمية.

غير أن الطريق إلى تلك المكانة يمر عبر صناعةٍ تعيد التكنولوجيا تعريفها من الداخل. فالذكاء الاصطناعي والأتمتة والبيانات والتقنيات الناشئة لا تضيف أدواتٍ جديدة إلى الطيران فحسب؛ بل تغيّر حدود المهنة، وتعيد توزيع الأدوار بين الإنسان والآلة، وترفع قيمة القدرة على الابتكار والتحليل وصناعة القرار. ولذلك لا يكمن رهان 2040 في إدخال التقنية إلى الصناعة وحده، بل في أن يتقدم الإنسان العُماني معها؛ فلا تتسع قدرة الآلة فيما تضيق مساحة الإنسان، بل ترتفع بالتقنية قيمة الدور الذي يستطيع أن يؤديه.

وهنا يصبح للتأهيل معنى مختلف. فما يصنع التفوق اليوم قد يصبح غداً الحد الأدنى للمنافسة، وما يمثل تخصصاً نادراً الآن قد تعيد التقنية تعريفه خلال سنوات. ولذلك لا تكمن قيمة رأس المال البشري المقبل في مقدار ما يعرفه وحده، بل في قدرته على

التعلم والتحول وإعادة بناء مهاراته كلما تحركت حدود الصناعة. فالمستقبل لا يكافئ المعرفة التي تراكمت فقط؛ بل القدرة على ألا تتحول تلك المعرفة إلى قيدٍ على ما يأتي بعدها.

ولسلطنة عُمان ما يمنح هذا الرهان معنى يتجاوز الاقتصاد. فهي التي جعلت من السلام لغةً لحضورها، ومن الحوار جسراً حين تضيق بين الآخرين المسارات؛ وفي ذلك فلسفةٌ تجد في الطيران امتداداً مختلفاً لها. فكلاهما، بطريقته، يقاوم المسافة: السلام يفتح الطريق بين المواقف حين تتباعد، والطيران يفتح الطريق بين البشر والأمكنة حين تفصلهم الجغرافيا. وإذا كان الأول قد منح عُمان حضوراً يتجاوز حدود موقعها، فإن الثاني يمنح أبناءها أفقاً جديداً ليحملوا ذلك الحضور إلى المستقبل.

ومن هنا تكتسب استراتيجية الطيران معناها الإنساني الأبعد. فهي لا ترسم مستقبل الطائرات والمطارات والتقنيات بقدر ما ترسم مكان الإنسان العُماني داخل المستقبل الذي تصنعه هذه التحولات. والقيمة الحقيقية للتقنية لا تبدأ حين تدخل الصناعة، بل حين ترفع موقع الإنسان فيها؛ حين تفتح أمام العُماني أدواراً أعلى في الابتكار والقيادة وصناعة الحلول، فلا يكون مستهلكاً لمستقبلٍ يصل إليه بعد أن يصنعه الآخرون، بل حاضراً في المساحة التي يُصنع فيها.

وهنا تبدأ مع استراتيجية الطيران حكايةٌ عُمانية جديدة؛ حكاية لا تقطع صلتها بما بنته العقود الماضية، بل تبدأ من الارتفاع الذي أوصلتها إليه. فإذا كانت الفصول الأولى قد كتبت قصة الإنسان العُماني وهو يبني مكانه في صناعة الطيران، فإن فصل 2040 يبدأ من المكانة لا المكان؛ من أن يكون العُماني حيث تتشكل الأفكار، وتتطور التقنيات، وتُرسم ملامح الطيران القادم. فالاستراتيجية لا تفتح لسلطنة عُمان طرقاً جديدة في السماء فحسب، بل تفتح لأبنائها مساحةً أوسع في العالم. وإذا كانت سلطنة عُمان قد عرفت عبر تاريخها كيف تجعل من موقعها جسراً إلى العالم، فإن حكايتها المقبلة أن تجعل من إنسانها جسراً إلى المستقبل؛ فلا يكون نصيب سلطنة عُمان من الغد ما يصل إليها منه، بل ما يستطيع أبناؤها أن يضيفوه إليه.