

## الحلقة المفقودة في تصميم سياسات التشغيل في عُمان وفعاليتها أدواتها

وضحاء بنت شامس الكيومية

كانون الأول/ديسمبر 2025

### ملحق التعاريف ومفاهيم

- **مجلس الشورى** هو مجلس منتخب من قبل الشعب، يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، ويمثل أحد جناحي مجلس عمان الذي يضطلع بصلاحيات تشريعية وممارسة اختصاصه باستعمال أدوات المتابعة (وهي البيان العاجل وطلب الإحاطة وإبداء الرغبة والسؤال وطلب المناقشة ومناقشة البيانات الوزارية والاستجواب). وقد صُمنت أحكام هذه الصلاحيات في الباب الخامس من النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني السامي رقم (2021/6م)، وبموجب قانون مجلس عمان الصادر بالمرسوم السلطاني السامي رقم (2021/7م).
- **المنفعة** هي دعم نقدي يقدم لبعض الفئات بالمجتمع العماني مثل: كبار السن والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص المنتهية خدماتهم من العمل لأسباب خارج عن إرادتهم. وتصرف لتلك الفئات مباشرة من الدولة، ولا تشترط مساهمة من الفئة لاستحقاقها.
- **ملخص المجتمع** هو ملخص يبسط نتائج التقرير السنوي لجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بلغة ورسومات وإحصائيات واضحة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة، وإشراك المجتمع في معرفة أهم ما أنجزه الجهاز وما توصل إليه من ملاحظات وتوصيات لحماية المال العام وتحسين الأداء الحكومي.
- **البطالة وفق منظمة العمل الدولية**: هو كل شخص في سن العمل (أ) كان بلا عمل مأجور أو عمل حر، (ب) متاحًا للعمل، (ج) يبحث بنشاط عن عمل، (د) أو لديه ترتيبات مؤكدة لبدء وظيفة قريبًا خلال فترة قصيرة (عادة 3 أشهر) إلا أنه لا يعمل بعد، (هـ) والمشاركون في تدريب يرتبط بعرض عمل قريب، **بينما تستخدم سلطنة عُمان مصطلح "الباحثين عن العمل" كبديل إيجابي عن مصطلح "البطالة"**؛ لوصف من هم في سن العمل ولا يشغلون وظيفة حاليًا، مع توافر الاستعداد والقدرة لديهم وسعيهم الجاد للحصول على فرصة عمل ويعدّ

هذا المصطلح متوافق مع تعريف منظمة العمل الدولي الذي عملت على مراجعته والموافقة عليه وهو المصطلح الذي سيعتمد عليه هذا الورقة البحثية.

• **البطالة المقنعة وفق تعريف الباحث علي اللواتي:** هي حالة اقتصادية تتسم بعدم استغلال الأفراد لكامل قدراتهم أو مؤهلاتهم في وظائفهم الحالية. ويمكن تعريفها على أنها نوع من البطالة.

## مقدمة

تقدم هذه الورقة تحليلاً نقدياً لتصميم سياسات التشغيل في سلطنة عُمان وأدواتها، مستندة إلى الإطار التحليلي الذي طوره مايكل هاوالت وزملاءه لفهم ديناميات تصميم السياسات وتنفيذها وما يلزمها من تحديات عند مواءمتها مع السياقات السياسية والمؤسسية. ويستند هذا الإطار التحليلي على أن عملية التصميم لا تنحصر في السياسات المركزية والتطبيق الحرفي لها، بل تتشكل عبر تفاعل مستمر بين مستويات بيروقراطية متعددة، تُمارس كلها دوراً تصميمياً بدرجات متفاوتة. وي طرح هاوالت مقارنة ثلاثية المستويات تتيح تشخيص الاختلالات البنيوية في السياسات، بدءاً من الإطار التشريعي وصولاً إلى آليات التنفيذ على أرض الواقع.

وعليه فإن هذه الورقة توظف النموذج التحليلي بصورة عملية؛ فعلى المستوى الأول - الماكرو (macro-level) تحلل الإطار القانوني والتنظيمي الذي يشكل بنية سوق العمل العُماني، ومن ذلك قانون العمل ونظام الأمان الوظيفي. أما على المستوى الثاني - الميزو (meso-level)، فتبحث الورقة في كيفية صياغة أهداف السياسات التشغيلية واختيار أدواتها، مثل مبادرة دعم الأجور وبرامج التدريب المقرون بالتشغيل وغيرها من البرامج المحفزة لتوفير الوظائف. وعلى المستوى الثالث - الميكرو (micro-level)، تحلل الورقة كيفية تفعيل هذه الأدوات فعلياً عبر الممارسين أو الموظفين بما في ذلك من تأويلات والاجتهادات العملية والتي تؤدي أحياناً إلى إعادة تشكيل فعلي للسياسات عند التنفيذ والتطبيق. ومن خلال تتبع عناصر ضعف الاتساق بين هذه المستويات الثلاث، تسعى الورقة إلى الكشف عن الحلقة المفقودة التي تعيق فعالية سياسات التشغيل في عُمان.

تكتسب هذه المقاربة التحليلية أهميتها في ظل ندرة الدراسات العُمانية التي تتناول سياسات التشغيل بوصفها مجالاً مستقلاً داخل السياسات العامة، إذ تركز غالبية الدراسات على الأبعاد الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالباحثين عن العمل، بينما تتجاوز تصميم السياسات وأدواتها. ويأتي هذا التحليل في سياقٍ تتصدّر فيه قضية الباحثين عن العمل أجندة رؤية عُمان 2040، بعد أن برزت بقوة منذ الحراك الاجتماعي عام 2011 واستمرت في استدعاء اهتمام مجتمعي يتصاعد تارة ويتراجع تارة أخرى. وتُظهر القراءة الأولية وجود فجواتٍ في التنفيذ ومواقع ضعفٍ في التنسيق بين المستويات التشريعية والتنفيذية من خلال قراءة النتائج وآثارها المترتبة عليها، الأمر الذي قد يفسر استمرار ارتفاع أعداد الباحثين عن العمل على الرغم من المبادرات المتنوعة التي ظهرت خلال السنوات الخمس الأخيرة على وجه التحديد.

وعليه فإنّ هذه المقدّمة تؤظّر مسار الورقة نحو تفكيك صرامة التصميم وملاءمة الأدوات وشروط نفاذها، وصولاً إلى الإجابة عن سؤالها الرئيس: **ما الحلقة المفقودة في سياسات التشغيل وأدواتها في عُمان؟ وما الدروس المستفادة لتهيئة مسارات معالجة أكثر اتساقاً مع متطلبات المرحلة القادمة؟**

## المظلومية وصراع السرديات

في 8 آب/ أغسطس 2012، أصدرت المحكمة الابتدائية في مسقط أحكام على أحد عشر شخصاً من المدافعين عن حقوق الإنسان ودُعاة الإصلاح، أحكام تضمنت السجن لمدة سنة مع النفاذ وغرامة بلغت مئتي ريال عُماني بما يعادل 520 دولاراً أمريكياً ومنحهم حق الاستئناف بكفالة قدرها 1000 ريال عُماني، ما يقدر بـ 2600 دولارٍ أمريكيٍّ.<sup>1</sup> صدر هذا الحكم كأحد الآثار المترتبة عن "الحراك الاجتماعي في عام 2011"، حين خرجت ولأول مرة منذ نهاية حرب ظفار في أواخر سبعينات القرن الماضي احتجاجات سلمية ركزت على إشكاليات تدني الأجور وارتفاع أعداد الباحثين عن العمل، وغياب السلطة التشريعية لمجلس الشورى المُنتخب.<sup>2</sup>

وردًا على تصاعد خطاب المظلومية، تبني النظام خطاب تهديّة موجهًا للمحتجين، ومشتتملاً على حزمة إجراءات، أبرزها صرف بدل شهري للباحثين عن العمل يقدر بنحو مئة وخمسين ريالاً عُمانيّاً أي ما يعادل 390 دولاراً أمريكياً، وتوفير 50 ألف فرصة عمل جديدة للعُمانيين في القطاع العام – أغلبها في قطاعي الدفاع والأمن – ومضاعفة بدل الضمان الاجتماعي الشهري للأسر المستحقة، وزيادة مخصصات الطلاب، فضلاً عن الإعلان عن توسعة صلاحيات مجلس الشورى.<sup>3</sup>

وقد صدر عقب هذه القرارات بياناً من مجلس الوزراء يحثّ الجهات الحكومية على استكمال إجراءات قرارات التوظيف في القطاعات المختلفة، كما تقرر تمديد صرف المنحة الشهرية للباحثين عن عمل ممّن سبق اعتماد توظيفهم، إلى حين استكمال الإجراءات واستلام العمل. كما دعا البيان إلى دراسة أوضاع الدفعات الجديدة المتوقع دخولها إلى سوق العمل في الفترة القادمة، سواء مباشرة أو بعد التدريب أو التأهيل. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الضوابط السابقة كانت قد حددت مدة صرف المنحة بستة أشهر كحد أقصى مع عرض ثلاث فرص عمل خلالها، شريطة أن يكون الشخص مسجلاً بسجل القوى العاملة العمانية.<sup>4</sup>

هكذا تبلورت السردية الرسمية فيما يتعلق بـ "أوضاع الباحثين عن العمل" عبر تقرير صادر عن مجلس الشورى في عام 2012 أشار إلى أن الآثار المترتبة عن القرارات السابقة قد أفضت إلى

«غياب آليات التنفيذ الفعّالة التي تُعظّم المنافع وتحقق الأهداف المبتغاة، إلى جانب تقادم بيانات الباحثين عن العمل وتباينها، فضلاً عن غياب تعريف واضح للباحث عن العمل؛ مما أدى إلى استقالة أعدادٍ كبيرة من شاغلي الوظائف الصغيرة وذوي الرواتب المتدنية في القطاع الخاص، وتسجيلهم كباحثين عن عمل أملاً في التوظيف الحكومي، وقد مثّل ذلك تراجعاً حقيقياً في سياسات التشغيل ونسب التعمين في القطاع الخاص».<sup>5</sup>

وما يسترعي انتباهنا هو أنه بعد الاحتجاجات السلمية لعام 2011، صدر المرسوم السلطاني رقم 96/2011 لتعديل بعض أحكام قانون الجزاء العُماني والإجراءات الجزائية، مثل المادة (135) المتعلقة بالنيل من مكانة الدولة والمادة (136) المرتبطة بالتجمهر والمادة (137 مكرراً) بشأن سد الطرقات العامة؛ بما يؤدي إلى منع عبورها أو عدم سهولة السير<sup>6</sup> وقد أثارت التعديلات القانونية قلق عدد من المنظمات الدولية، لكونها تشكل قيوداً محتملة على حرية التعبير عن الرأي، وهو ما انعكس في عمليات اعتقال عام 2012 بحق 31 من معتقلي الرأي في قضيتي "التجمهر والإعاقة"<sup>7</sup>.

## عودة إلى إحياء المظلومية

رغم إصدار حزمة التدابير الخاصة بسياسات التشغيل في عُمان، وتشديد الأحكام المتعلقة بالتجمهر في قانون الجزاء الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2018/7) لا سيما المواد (121-124)،<sup>8</sup> وتسجيل أدنى مستوى لمعدل البطالة بنسبة 1.80 % عام 2018،<sup>9</sup> لم ينتهي الجدل حول المظلومية ولا دوافعها؛ حيث تجددت المطالب بعد نحو سبعة أعوام عبر تحركات مطلبية لآلاف الخريجين الجدد والباحثين عن العمل في عدة ولايات منها مسقط، وصحار، وصور، وصلالة. وتركّز خطاب المظلومية على معالجة ارتفاع معدلات البطالة ورفض التدابير التقشفية التي أقرتها الحكومة في شهر يناير/كانون الثاني 2017 لتعويض انخفاض أسعار النفط وتمويل الإنفاق الموجه لاحتواء احتجاجات 2011.<sup>10</sup> وفي ظلّ استمرارية ضبط موجة المطالبات الثانية فقد منعت الشرطة العُمانية التغطية الإعلامية للتجمعات السلمية، وصادرت أجهزة مذيعة من قناة "هلا إف إم"، كما طُلب من مذيعة قناة "الوصال" حذف الصور الملتقطة للاحتجاج ومغادرة المكان.<sup>11</sup>

وفي أواخر عام 2018، تصدّر الـ #احتجاجي #باحثون\_عن\_عمل\_يستغيثون على منصات التواصل الاجتماعي، لا سيما منصة (X)، حيث استمرّ العُمانيون في مطالبة الجهات الحكومية بتوفير فرص عمل مباشرة للمواطنين، كما دعا النشطاء على وسائل التواصل الاجتماعي إلى تطبيق مبدأ الإحلال الوظيفي، الذي يهدف إلى توظيف العمانيين عوضاً عن الوافدين في بعض القطاعات، كما طالب الفاعلون في الحشد الجهات الحكومية بنشر إحصائيات دقيقة وشفافة حول أعداد الباحثين عن العمل.<sup>12</sup>

وعلى غرار الخطاب الحكومي السابق لتهدئة الأوضاع وتصحيح مسار ملف الباحثين عن العمل، صرح ممثلو الجهات الحكومية لتعزيز التنوع الاقتصادي (تنفيذ) في مؤتمر صحفي أن السلطنة العمانية تسعى إلى توفير 800 ألف فرصة عمل بحلول عام 2040.<sup>13</sup> وقد أثار هذا التصريح انتقاد العُمانيين، فأطلق المغردون وسم #800ألف\_وظيفة\_في\_2040 مشككين في الأمر ومشيرين إلى أنّ ذلك ليس سوى محاولة لترحيل الحلول إلى عام 2040.

في بداية عام 2019، صدر مرسوم سلطاني رقم 22/2019 بإنشاء المركز الوطني للتشغيل<sup>14</sup> وهو مركز تابع لمجلس الوزراء، تتمثل مهامه في تقديم التوجيه الوظيفي للباحثين عن العمل، وإعداد برامج إحلال العُمانيين، ودعم الفئات التي تواجه صعوبة في الحصول على فرص عمل، والتنسيق مع جهات التدريب والتأهيل لإلحاق الباحثين عن عمل في البرامج التدريبية المناسبة، والإشراف على إنشاء مكاتب للتشغيل من القطاع الخاص،

فضلاً عن وضع خطة متكاملة لمعالجة المواثمة بين المخرجات واحتياجات سوق العمل. كما سيعمل المركز على مراجعة التشريعات المنظمة للمهن والأنشطة.<sup>15</sup> ولكن بعد مرور عامٍ واحدٍ تقريبًا، أُلغى هذا الكيان المؤسسي (المركز الوطني للتشغيل) ضمن حزمة إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وفق المرسوم السلطاني رقم 2020/89 على أن تؤول كافة المخصصات والأصول والحقوق والالتزامات الخاصة بالمركز إلى وزارة العمل

16.

## التعبئة المطلوبة للمرة الثالثة

إثر تداعيات جائحة كورونا وتراجع أسعار النفط وانتقال الحكم في عُمان إلى السلطان هيثم بن طارق، تجددت المطالبات في أيار/مايو 2021 كحلقة لاحقة لاحقة لمطالبات سابقة. واتسع نطاقها ليشمل حضور أصواتٍ عالية من المُسَرَّحين في القطاع الخاص داخل السلطنة والمسرحين العُمانيين من دول مجلس التعاون، إلى جانب فئتي الخريجين الجدد والباحثين عن العمل؛ وهو ما جعل تعريف "الباحثين عن عمل" أكثر التباسًا وتعقيدًا. وقد نظم العُمانيون وقفات سلمية في ولايتي صحار وصلالة، مرددين هتافات "الشعب يريد إسقاط الفساد" ومطالبين الجهات الحكومية بتسريع معالجة أوضاعهم.<sup>17</sup>

تفاعلت الحكومة سريعًا للحد من تطوّر الوقفات السلمية وانتشارها في ولايات أخرى، واضطلعت بنشر خطاب يركز على استعراض الإنجازات المبذولة في سياسات التشغيل الأخيرة. حيث أشارت وكالة الأنباء العُمانية إلى مواصلة الجهود لتوفير فرص العمل عبر برامج التدريب والتأهيل وإحلال الوظائف المشغولة بالقوى العاملة الوافدة في القطاع العام، فضلًا عن التوظيف في مختلف مجالات القطاع الخاص. وكان من بين ما أُعلن عنه استكمال إجراءات تعيين 2364 معلمًا ومعلمة للعام الدراسي 2022/2021 م، كما أعلنت أكاديمية السلطان قابوس البحرية استقبال عدد من المواطنين للتوظيف، فضلًا عن إعلانات التوظيف المختلفة الصادرة عن وزارة العمل في القطاعين العام والخاص. كذلك بدأ صندوق الأمان الوظيفي صرف مستحقات المواطنين المنتهية خدماتهم من العمل منذ شهر تشرين الثاني/نوفمبر من عام 2020؛ حيث بلغ عدد المستفيدين من نظام الأمان الوظيفي حتى نهاية شهر نيسان/أبريل 6413 مواطنًا. كما يقوم النظام على توفير الحماية الاجتماعية للمواطنين المنتهية خدماتهم من العمل لأسباب خارجة عن إرادتهم، وذلك عبر منفعة<sup>18</sup> مؤقتة تعادل جزءًا من آخر راتب تلقّوه، وتساعد على سد الفجوة الانتقالية إلى أن تتاح فرصة عمل جديدة، وذلك إلى جانب مساندتهم في البحث عن فرص عمل أخرى. وأكدت الحكومة أن ملف الباحثين عن عمل يندرج ضمن أولويات تحظى باهتمام بالغ من حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق.<sup>19</sup>

ولكن لم يفلت المحتجون من المواجهات مع قوات الأمن العُمانية، إذ استخدمت هذه القوات الغازات المسيلة للدموع في محاولة لتفريقهم، وأُغلق عددٌ من الشوارع الرئيسية، وبدأت حملة اعتقالات متفرقة استهدفت عددًا من الذين أسهموا في تنظيم هذه الوقفات السلمية، أو شاركوا فيها.<sup>20</sup> وقد أُفرجَ عن بعضهم في اليوم نفسه، فيما ظل آخرون رهن الاحتجاز لعدة أيام.<sup>21</sup>

تلت هذه الأحداث إجراء تعديلات على بعض أحكام قانون الجزاء العُماني الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم 2022/68؛ حيث نصت المادة (97) على معاقبة بالسجن مدة لا تقل عن ثلاث سنوات، ولا تزيد على سبع

سنوات، كل من ارتكب علانية أو بالنشر طعنا في حقوق السلطان وسلطته، أو عابه في ذاته. كما يعاقب بالعقوبة ذاتها كل من ارتكب علانية أو بالنشر طعنا في زوجة السلطان وولي عهده وأولاده، أو عابهم في ذاتهم.<sup>22</sup> وقد أعرب المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان عن قلقه من فرض عقوبة السجن على نشر مواد تتعلق بالسلطان والنظام الحاكم، منبهاً أن الصياغات العامة وعدم تحديد مفهوم "النشر طعناً" أو "عابه في ذاته" يعني - استناداً إلى تجارب سابقة - فرض قيود مطاطية على أي نقد، بما يشمل نظام الحكم، وهو ما يمثل انتهاكاً واضحاً للحق في حرية الرأي والتعبير.<sup>23</sup>

## نحو سبر أغوار المشكلة المحورية: مقارنة مايكل هاوالت

حتى لحظة كتابة هذه السطور، مازال ملف الباحثين عن العمل يشكل المشكلة الاجتماعية المحورية في عُمان، وذلك في ظلّ اعترافٍ رسميٍّ بمركزيته في الأجندة السياسية؛ إذ أُدرج الملف ضمن مسار متكامل لدورة السياسات العامة بدءاً من وضع القضية كأولوية وطنية في رؤية عُمان 2040، وصولاً إلى مرحلة مراجعة ومواءمة أسلوب التنفيذ. وفي هذا السياق فقد قرر مجلس الشورى في جلسته الاعتيادية الثالثة من دور الانعقاد السنوي الأول من الفترة العاشرة، المنعقدة في 13 كانون الأول/ديسمبر 2023، تشكيل لجنة مؤقتة متخصصة لمتابعة ملف الباحثين عن عمل، وقد أوصت اللجنة في أحد تقاريرها بتطبيق منفعة الباحثين عن عمل ومنفعة ربات البيوت "المسجلات كبحاثات عن عمل" على نحوٍ عاجل،<sup>24</sup> الأمر الذي أسهم في مزيد من الالتباس والتعقيد في تعريف "الباحثين عن عمل".

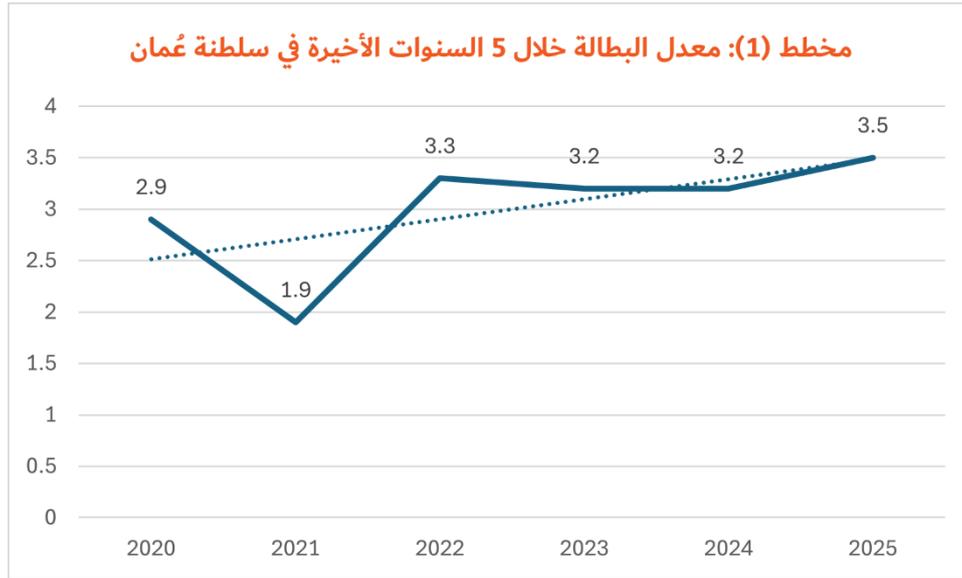
وإلى جانب الاهتمام الحكومي بهذا الملف، صدرت توجيهات لوزارة العمل باتخاذ الإجراءات اللازمة - وبشكل عاجل - لوضع حد لتجاوزات الشركات وتهديدها من تطبيق سياسات التشغيل، وإحلال المواطنين العُمانيين والعمل على تصحيح الوضع القائم حالياً في شركات القطاع الحكومي والخاص وفق مقترحات جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة،<sup>25</sup> الذي أوضح في "ملخص المجتمع"<sup>26</sup> وجود إشكاليات في تصميم السياسات وأدواتها بوزارة العمل؛ يأتي بعضها من غياب سياسة لتصنيف البيانات وفقاً للمرسوم السلطاني رقم (2011/118) والبند رقم (8-2) الخاص بتصنيف المعلومات بما لا يحقق الحماية لها، وكذلك منح صلاحيات لبعض الموظفين لأعمال غير مرتبطة بالدوائر التي يعملون بها كأنظمة التوظيف الحكومي، مما يفضي إلى استخدام تلك الصلاحيات واستغلالها أو اعتماد المعاملات من قبل موظفين غير معيّنين بإجراءاتها. كما كشف ملخص المجتمع عن مشاكل تنتاب نظام التوظيف المركزي؛ إذ تم التنافس على وظائف بطريقة مخالفة لما ورد في إعلان الشواغر الرسمية الخاصة بها، فضلا عن سماحه بإدخال متنافسين غير مؤهلين للاختبار، وتمكينهم الولوج إلى الاختبار بالرقم المدني للمترشح نفسه من أكثر من حاسب آلي، وإيقاف خاصية تتبع التغييرات على النظام بجداول البيانات، وإضافة تخصصات عشوائية للمترشحين لا تنطبق مع تخصصاتهم الفعلية، وتكرار رفض طلبات المتقدمين بدعوى عدم توافق المؤهل مع التخصص المطلوب رغم تحقق التوافق فعلياً.<sup>27</sup>

وتشير هذه النتائج إلى الحاجة الملحة لإجراء مقارنة منهجية وقراءة تحليلية لتصميم سياسات التشغيل وأدواتها وإعادة مواءمتها مع مراحل التنفيذ، بما يكفل ضبط الأدوات وحوكمة الصلاحيات، ورفع كفاءة الأنظمة الداعمة لمسار ملف تشغيل الباحثين عن العمل.

## الحلقة المفقودة في تصميم سياسات التشغيل في عُمان وأدواتها

يرى الباحثان هاوالت وكابانو أنّ تصميم السياسات العامة عملية معقدة، وأن نجاحها أو فشلها يتوقف على دقة التصميم بمستوياته المختلفة، لا سيما المستوى الميكرو الذي يترجم السياسات العامة على أرض الواقع.<sup>28</sup> وانطلاقاً من هذه الفرضية، يمكن قراءة واقع سوق العمل العُماني وآليات التشغيل ضمن سياق الاقتصاد العالمي وديناميكيات العمل العابرة للحدود، مما يفرض تحدياً أمام أي مقارنة تتعامل معه كنظام بنيوي مستقل؛ إذ تتزايد تأثيرات آليات السوق العالمية على إدارة العمل المحلي وتنظيمه، ما يضعها أمام اختبار حقيقي لمدى فعاليتها.<sup>29</sup>

تشير بيانات منظمة العمل الدولية إلى وجود تقلبات في معدل البطالة<sup>30</sup> خلال السنوات الخمس الأخيرة في سلطنة عُمان (2020-2024)<sup>31</sup> على الرغم من بقاء المعدل عند مستوى منخفض (أقل من 4%) وفق المعايير الدولية.<sup>32</sup> إلا أن استمرارية هذا المسار نحو الارتفاع أمرٌ مثيرٌ للقلق يعزز ما يستشره البعض من مواصلة ارتفاع معدل البطالة، ما لم تُراجع بنية سياسات التشغيل ويُعاد تصميم أدواتها بصورة أكثر تكاملاً واتساقاً بين المستويات الثلاثة. ويوضح المخطط (1) أدناه معدل البطالة وفق بيانات منظمة العمل الدولية خلال خمس السنوات الأخيرة في سلطنة عُمان:



تم تصميم المخطط وفق معلومات من مصدرين: مجموعة البنك الدولي والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات

كما توضح الإحصائيات الصادرة عن وزارة العمل خلال السنوات الأخيرة (2024-2022) الأرقام الإحصائية الفعلية لأعداد الباحثين عن العمل وأعداد المعينين من العُمانيين،<sup>33</sup> ويمكن عرضه وفق الجدول (1) الآتي:<sup>34</sup>

الجدول (1)							
أعداد الباحثين عن العمل والمعيينين خلال ثلاث السنوات الأخيرة (2024-2022)							
م	السنوات	أعداد الباحثين عن العمل	نسبتهم من الإجمالي	أعداد المعينين بعقد عمل	نسبتهم من الإجمالي	العجز التشغيلي <sup>35</sup>	العجز كنسبة من الباحثين <sup>36</sup>
1	2022	85444	%27.96	57092	%33.10	28352	%33.1
2	2023	101629	%33.25	50968	%29.56	50661	%49.85
3	2024	118527	%38.79	64383	%37.34	54144	%45.68
		<b>305600</b>	<b>%100.00</b>	<b>172443</b>	<b>%100.00</b>	<b>133157</b>	<b>%43.57</b>
<b>الإجمالي (2024-2022)</b>							

يعكس الجدول (1) أعداد الباحثين عن العمل والمعيينين خلال ثلاث السنوات الأخيرة (2024-2022)، إذ ارتفعت أعداد الباحثين عن العمل في عُمان مقابل نمو أبطأ في أعداد المعينين، مع هبوط في 2023، ثم حدث تعافٍ جزئيٌّ في عام 2024؛ مما يدل على أنّ نمو أعداد الباحثين يتجاوز القدرة الاستيعابية للتوظيف في سوق العمل العماني. كما تظهر البيانات نسبة عجز تراكمية بمعدل 43.57%، ما يعني أن 5.64 من كل 10 باحثين عن عمل استوعبهم سوق العمل العماني عبر السنوات الثلاث الأخيرة.<sup>37</sup>

عطفاً على ما طرح آنفاً، تعود هذه الورقة البحثية إلى استكشاف أدوات تصميم وتنفيذ سياسات التشغيل في ضوء ما تم البحث عنه والتوصل إليه. وتتناول أولاً الأدوات التنظيمية والتشريعية والمالية ممثلة في نظام الأمان الوظيفي، وقانون العمل العماني الجديد. كما تواصل الورقة تركيزها حتى الخاتمة على عرض المبادرات التشغيلية - على سبيل المثال لا الحصر مبادرة "دعم الأجور" و"ساهم" و"مليون ساعة". وإلى جانب ذلك، تتناول المبادرات التدريبية، وفي مقدمتها مبادرة "التدريب على رأس العمل" ومبادرة "التدريب المقرون بالتشغيل". كما تتطرق إلى المنصات الرقمية الداعمة لمنظومة سياسات التشغيل في سلطنة عُمان، ومنها: "منصة تجنيد" و"منصة توظيف" و"منصة خُطى" و"منصة معاك".

يتصوّر "الجيل الأول" في دراسات تصميم السياسات أن اختيار أدوات السياسة العامة تتم بطرق محايدة وعقلانية وعملية وتكنولوجية، ويفترض أن الأداة تُختار بناءً على الكفاءة أو الفعالية أو الحد الأدنى من التكاليف، وأن الفاعلين هنا ليسوا سوى تقنيين يتخذون القرار بناءً على منطق علمي مجرد.<sup>38</sup> وبالنظر إلى سياسات التشغيل العمانية، نجد أن سياسات "الجيل الأول" هي الأبرز في تصميم السياسات العمانية التي تضمنت على مجموعة من الأدوات، كان أبرزها نظام الأمان الوظيفي كإحدى الأدوات السياساتية التنظيمية المالية.<sup>39</sup> وهو برنامج تأمين اجتماعي يغطي أخطار انتهاء الخدمة لأسباب خارجة عن إرادة المؤمن عليه، ويوفر دخلاً مؤقتاً خلال فترة البحث عن فرصة عمل بديلة.<sup>40</sup> غير أن هذا النظام لم يخلُ من الإشكالات، إذ استضاف مجلس الشورى المعينين بصندوق الحماية الاجتماعية لمناقشة قرار تمديد مدة صرف بدل الأمان الوظيفي لسنة واحدة - أي اثنا عشر شهراً - للمستفيدين جميعهم الذين أكملوا ستة أشهر مع تخفيض البدل تدريجياً. وأكد

المجلس على ضرورة تسريع توظيف المسرحيين ومنحهم أولوية لتخفيف العبء المالي على الصندوق، علاوة على تعزيز التعاون مع الجهات المختصة لوضع آلية لمعالجة جذرية لقضية الباحثين عن العمل.<sup>41</sup>

وفي مطلع شهر آب/ أغسطس 2025، ضجت منصات التواصل الاجتماعي بأوضاع المسرحيين عن العمل بعد توقف صرف منفعة الأمان الوظيفي الممولة باقتطاع شهري نسبته 1% من رواتب مواطني القطاعين العام والخاص، ما أفضى إلى مطالبات باستمرار المنفعة لحماية الفرد والأسرة والمجتمع مع توفير فرص العمل.<sup>42</sup> وأشار سعادة يونس المنذري، رئيس لجنة الشباب والموارد البشرية بمجلس الشورى، إلى أن بعض المسرحيين بين عامي 2019 و2021 لم تُعرض عليهم وظائف حتى الآن، وأن العروض المقدمة للآخرين غير مناسبة؛ أولاً بسبب انخفاض الأجور المقترحة بفارق كبير عن رواتبهم السابقة، وثانياً لبُعد مواقع العمل وما يترتب على ذلك من تكاليف نقل ومعيشة تُنقص من قيمة الرواتب المقدمة.<sup>43</sup>

يمثل قانون العمل العماني الجديد<sup>44</sup> أداة سياسية-تنظيمية-تشريعية، إذ أكدت المادة (18) أن "العمل حق للعُمانيين، ولا يجوز لغيرهم ممارسة العمل داخل سلطنة عمان إلا وفقاً للشروط والأوضاع المنصوص عليها في هذا القانون والقرارات الصادرة تنفيذاً له"، كما نصت المادة (20) أن "يصدر الوزير لائحة لتدريب العُمانيين، على أن تتضمن اللائحة نسبة مساهمة المنشأة في برامج التدريب، وذلك بالتنسيق مع غرفة تجارة وصناعة عمان ومع كل قطاع من القطاعات الاقتصادية"، أما المادة (22) فتُلزم "صاحب العمل الذي يشغل (٢٥) خمسة وعشرين عاملاً فأكثر باتخاذ إجراءات محددة أبرزها: الالتزام بالتصنيف المهني المعتمد من الوزارة على نحو يسهل على المنشأة إجرائها لتحقيق التعمين، وتدريب العُمانيين لتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم، وإعداد خطة بتعيين العُمانيين وتدريبهم لشغل المهن القيادية ومتابعة تنفيذها وتطوير إستراتيجيات عملية للاحتفاظ بالقوى العاملة العمانية.

وبرغم وضوح القرارات الحكومية كأدوات سياسته تنظيمية تشريعية، مازالت إشكاليات التنفيذ والتطبيق في القطاعين الحكومي والخاص حاضرةً وفق مقاربة مايكل هاوالت في تصميم السياسات. فبعد إعلان وزارة العمل عن تطبيق قرار تعيين مواطن عُماني واحد على الأقل في المؤسسات والشركات التي أكملت عامًا من تاريخ تأسيسها استنادًا إلى التفاوت الكبير في نسب التعمين بين المؤسسات،<sup>45</sup> عبر عدد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن استيائهم من الآلية المفاجئة لتطبيق قرار إلزامهم بتوظيف عُمانيين، واعتبروا أن القرار - رغم أهميته - جاء بعيدًا عن واقع السوق وإمكانيات الشركات الصغيرة والمتوسطة. إذ يمثل عبئًا إضافيًا يهدد استمرارية مشاريعهم ويعيق نموها، مشيرين إلى أنّ تجاهل مشورتهم قبل إصدار القرار يُعد خطأ جسيمًا في عصر يفترض أنه يستند إلى المشاركة والشفافية.<sup>46</sup>

كما حذر عبد الله الشيخ، رئيس لجنة التجارة بغرفة تجارة وصناعة عُمان بمحافظة ظفار، من أن تطبيق قرار التعمين على المؤسسات جميعها دون مراعاة لاختلاف قدراتها المالية، قد يشكل إرباكًا خطيرًا للسوق ويقود إلى نتائج عكسية.<sup>47</sup> وأفاد أيمن الشنفري، مدير الجمعية العُمانية للأوراق المالية، أن شركات التوظيف الحالية كان لها تأثيرات واضحة غير إيجابية على سوق العمل، ولم تسهم في توفير الفرص الوظيفية للمواطنين، وإنما

وجّهت جزءًا كبيرًا منها للوافدين، ويعود ذلك إلى عدم وجود إطار تنظيمي أو رقابي واضح لعمل هذا النوع من الشركات.<sup>48</sup>

تدعم هذه الاستنتاجات البيانات الصادرة عن المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، التي أشارت إلى أن إجمالي عدد العاملين العُمانيين بلغ 862.410 عاملاً عُمانيًا، بينما يبلغ إجمالي عدد العاملين الوافدين 1.808.451 عاملاً وافدًا في آيار/مايو 2025، مما يعكس اعتمادًا هيكليًا على العمالة الوافدة التي تفوق عدد العمالة الوطنية بأكثر من الضعف. ورغم تسجيل نمو طفيف في توظيف العُمانيين داخل القطاع الخاص، إلا أن العمالة الوافدة مازالت تهيمن بشكل كبير، ما يُبرز محدودية تأثير السياسات العامة - كالتعمين - في معالجة الخلل البنيوي في سوق العمل العُماني والتشغيل، سواء أكان في القطاع الخاص أو العام.<sup>49</sup> كما تكشف المؤشرات الميدانية عن فجوة واضحة بين تصميم سياسات التشغيل ونتائجها الفعلية؛ إذ يعاني الشباب العُماني من تهميش واضح في فرص المشاركة بالقطاع الخاص، وينتج ذلك شعورًا بالاغتراب الاقتصاديّ وغياب الانتماء. وهو أمرٌ ينعكس سلبيًا على خياراتهم المهنية والحياتية، ويؤثر في طبيعة العلاقة الديناميكية بين الدولة والمجتمع.<sup>50</sup> كما يؤكد هاولت وموكيرجي أن كثيرًا من السياسات لا تضع تصميمًا منطقيًا عقليًا، بل تتشكل ضمن ما يسميانه "بالسياسات غير المصممة" (no-design)،<sup>51</sup> وهي سياسات قد تنشأ بفعل القيود المعرفية أو المؤسسية، وتتراكم عبر إرث السياسات القديمة، مع صراعات حول تحديد الأهداف وترجمة أدواتها بالتطبيق العملي؛ مما يؤدي إلى معضلات تنفيذية إضافية.<sup>52</sup>

بالاستناد إلى أطروحة هاولت وموكيرجي، يمكن قراءة حالة سياسات التشغيل في الأجهزة العسكرية والأمنية في عُمان كنموذج قائم على تراكم إرث سياسات التشغيل القديمة لاستيعاب أعداد الباحثين عن العمل كإحدى الأدوات التنظيمية المضافة. إذ فُعلت هذه الأداة تفعيلًا لافتًا بعد تنفيذ التوجيهات السامية لجلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه - بتوظيف 50 ألف باحث عن عمل إبان الحراك الاجتماعي في عام 2011م، حيث باشرت الجهات المختلفة، ومنها الأجهزة العسكرية، عمليات توظيف 35 ألف باحث عن عمل، واستمر التوظيف في الأجهزة العسكرية والأمنية كأداة محورية لسرعتها في خفض عدد الباحثين عن العمل حتى كتابة هذه الأسطر.<sup>53</sup> وقد واصلت وزارة العمل عبر منصة "تجنيد" توفير فرص العمل بالأجهزة العسكرية والأمنية في السلطنة لمختلف الوظائف والمهن ولكافة المستويات التعليمية. كما يوفر النظام خاصية الإطلاع على مواعيد الاختبارات والمقابلات الشخصية من خدمات الرسائل النصية المصاحبة للموقع الإلكتروني.<sup>54</sup>

إن الاعتماد على التجنيد كحل سريع لاستيعاب أعداد الباحثين عن العمل يُعيد إنتاج إشكالية سياسات التشغيل في سوق العمل العُماني بدل من معالجتها البنيوية. ويعود ذلك إلى محدودية القدرة الاستيعابية للدولة، إذ يخفّ الضغط مؤقتًا ثم تعود مشكلة ارتفاع أعداد الباحثين عن العمل من جديد، كما أن التجنيد لا يوفر فرصًا إنتاجية مستدامة تسهم في نمو القطاعات الاقتصادية والإنتاجية أو توسعها، الأمر الذي يجعل جذور المشكلة البنيوية قائمة دون معالجة حقيقية.

وفضلاً عن ذلك، يرى هاوالت وموكيرجي أنّ تعقيد معضلة تصميم السياسات تتفاقم بفعل التركيز المفرط على استخدام أداة منفردة (tools)، بدلاً من بناء حزم أدوات متكاملة (toolkits). وبناءً عليه، لا تتحدد فاعلية السياسات العامة بمجرد اختيار "الأداة الأنسب"، بل بكيفية تنسيقها وتكاملها مع الأهداف، والسياقات الزمنية، والسياسية، والمؤسسية. ومن هنا تصبح عملية التصميم أكثر تعقيداً لحاجتها إلى مواءمة عناصر متعددة داخل ترتيبات مترابطة ومتغيرة باستمرار.<sup>55</sup>

خلال السنوات الخمس الأخيرة في عُمان لوحظ تبني مزيج من الأدوات، وفق منظور هاوالت، ضمن حزمة من المبادرات التشغيلية المباشرة وغير المباشرة. وقد شمل ذلك مبادرة دعم الأجور بدفع مئتي ريال عُماني شهرياً - ما يعادل 520 دولاراً أمريكياً - لمدة عامين لتشجيع توظيف الخريجين الجدد في القطاع الخاص. وتضمنت مبادرة ساهم عقود توظيفية حكومية مؤقتة لمدة سنتين وبأجر شهري يتراوح بين 400 إلى 500 ريال عُماني - ما يعادل من 1040 إلى 1300 دولار أمريكي - حسب المؤهل الدراسي. كما أطلقت وزارة العمل مبادرة مليون ساعة للتشغيل الجزئي في الجهات الحكومية، وتتراوح مدة شغل الوظيفة من 3 أشهر إلى عامين، مع بقاء حق الاستفادة في التقديم لوظائف أخرى.

أما عن المبادرات التدريبية-التشغيلية، فقد ارتكزت على مبادرتين أساسيتين، أولهما هي مبادرة التدريب على رأس العمل بتوفير فرص تدريبية في مؤسسات القطاع الخاص مع الالتزام بتوظيف المدرب بعد فترة التدريب غالباً ما تكون 12 شهراً، وتتولى وزارة العمل كلفة التدريب المتفق عليه. وثانيهما هي مبادرة التدريب المقرون بالتشغيل الذي يقدم برنامجاً تدريبياً إدارياً أو تقنياً في إحدى المعاهد أو المؤسسات التدريبية الخاصة المؤهلة مقرونًا بالتوظيف لاحقاً تحت إشراف وزارة العمل، مع منح شهرية للمتدربين قدرها 250 و200 و150 ريالاً عمانياً، أي يعادل 650 و520 و390 دولار أمريكي بحسب المؤهل العلمي.

وبالتوازي مع ما سبق ذكره فقد برزت المنصات الرقمية لدعم منظومة سياسات التشغيل في سلطنة عُمان، حيث سهّلت منصة «توطين» عملية البحث عن وظائف شاغرة وملئها في سلطنة عمان بطريقة سهلة وفعّالة، وتقدّم منصة «خطى» الإرشاد والتوجيه المهني تستهدف فيه الطلبة في التعليم المدرسي والعالي والباحثين عن عمل والموظفين وأصحاب العمل الحر ورواد الأعمال، وأولياء الأمور، والمعلمين، والأكاديميين. بينما تجمع منصة «معاك» خدمات وزارة العمل لتسهيل الإجراءات المتعلقة بالتوظيف وخدمات القوى العاملة وتبسيطها لكل من الباحثين عن العمل وأرباب العمل.<sup>56</sup>

والجدير بالذكر أنّ أعضاء مجلس الشورى في الجلسة الاعتيادية الثالثة لدور الانعقاد العادي الثاني (2024-2025) من الفترة العاشرة (2023-2027)، قد ناقشوا الدكتور محاد باعوين وزير العمل، حول ضرورة تثبيت المستفيدين من مبادرات التوظيف المؤقت بالتنسيق مع وزارة المالية، على أن تكون لهم الأولوية في التوظيف في الجهات الحكومية عند توفر فرص شاغرة. كما اقترح الأعضاء تصنيف الأولوية للوظائف بناءً على معايير مثل العمر والحالة الاجتماعية، مع إعطاء الأولوية للمتزوجين. واقترح الأعضاء تمديد مدة مبادرة «ساهم» إلى خمس سنوات بدلاً من سنتين، علاوةً على إجراء دراسة ميدانية شاملة لتقييم مدى نجاح هذه المبادرات. كما

أشاروا إلى أهمية مراعاة خصم الأجور ضمن مبادرة "المليون ساعة" خلال الإجازات الرسمية، وطالبوا بإنشاء قاعدة بيانات للقوى العاملة الوطنية، وهي خطوة من شأنها أن تسهم في تقييم الأثر أو تقويم المبادرات التشغيلية وبحث انعكاساتها على الباحثين عن العمل والمجتمع بشكل عام.<sup>57</sup> وقد أشار وزير العمل إلى أنّ هذه المبادرات تمثل مبادرات لتعزيز فرص العمل لتوظيف الباحثين عن عمل، وتسهم في تمكين الشباب العُماني ورفع جاهزيتهم للدخول إلى سوق العمل بتنافسية أكبر.<sup>58</sup>

عند نقل الإطار النظريّ لهاولت إلى واقع سياسات التشغيل العُماني وأدواتها، نجد أن المستوى الماكرو (macro-level) ينعكس في التشريعات الوطنية كالمراسيم السلطانية بإصدار نظام الأمان الوظيفي، وقانون العمل العُماني، والخطط الخمسية التاسعة والعاشرية التي أكدت محاورها الأساسية على التعمين والإحلال ورفع نسبة العمال العُمانيين إلى جانب منع استقدام العمالة الأجنبية في قطاعات محددة. إن اعتماد الأدوات القانونية الجامدة في هذا السياق يعكس ما يُطلق عليه هاولت توجّهًا بيروقراطيا صارمًا يحد من مرونة السياسات عند الانتقال إلى التطبيق الواقعي.

أما على المستوى الميزو، فقد انعكست الجهود في المبادرات التشغيلية والتدريبية والمنصات الرقمية التي تديرها وزارة العمل والجهات الأخرى ذات الصلة، مما أدّى إلى حفر فجوة في ترجمة الأهداف إلى النتائج، فوفقًا لهاولت، يؤدّي عدم تكييف الأدوات مع السياقات التنفيذية إلى انحراف في المسار؛ ما يجعل التنفيذ يعيد صياغة السياسة بصورة غير متوقعة.<sup>59</sup>

وعلى المستوى الميكرو فإنّ السياسات الحكومية تواجه تحديات واضحة في تنفيذ أهداف التعمين في بعض القطاعات، حيث يبرز غياب التقييم المرحلي، وضعف المرونة في تعديل الأدوات حسب الاستجابة الفعلية للسوق العمل العُماني. كما أن بعض السياسات، كالإحلال وتوظيف العمانيين، افتقرت إلى دراسات جدوى واقعية تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق ومحددات القطاع الخاص، فضلًا عن الاعتماد المؤقت على حلول استعجالية كاستيعاب أعداد كبيرة من الباحثين عن عمل في القطاعين العسكري والأمني، وهو أمر قد يُسهم في التهدئة المرحلية، لكنه لا يشكل حلًا هيكليًا مستدامًا.<sup>60</sup> وفي ظل غياب إستراتيجيات متكاملة لتحفيز القطاع الخاص، وتطوير بيئة عمل جاذبة، تبقى النتائج التنفيذية دون المستوى المأمول، وتظهر البطالة المقنّعة<sup>61</sup> كنتيجة مباشرة لخلل التصميم بين المستويات الثلاثة المذكورة أعلاه.

## الخاتمة

تكشف نتائج تحليل سياسات التشغيل في هذه الورقة أن الحلقة المفقودة لا تكمن في نقص الأدوات أو غياب المبادرات، بل في اختلال الاتساق بين مستويات التصميم الثلاثة التي أشار إليها هاولت وزملائه. فمن خلال تتبع انعكاسات المستوى الماكرو في التشريعات، والمستوى الميزو في صياغة البرامج والمبادرات، والمستوى الميكرو في آليات التنفيذ والتطبيق، يظهر أن فجوة الاتساق بين هذه المستويات هي ما يعيد إنتاج التحديات. ويمكن استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة التي يمكن أن توجّه صانعي القرار نحو تطوير أكثر مواءمة وفاعلية، وهي كالآتي:

**أولاً،** يتضح أن معالجة ملف الباحثين عن عمل لا تتحقق من خلال حلول مؤقتة وقصيرة المدى، بل من خلال تصميم سياسات متكاملة يعيد ربط التشريعات (الماكرو) بالحوافز الاقتصادية وبرامج تنمية المهارات (الميزو)، وإعادة تصميم سياسات سوق العمل المبنية على الأدلة وآليات التنفيذ المرنة (الميكرو).

**ثانياً،** تؤكد الورقة أن شفافية البيانات وتكافؤ الفرص القائم على العدالة يمثلان أساساً لإعادة بناء الثقة بين الأفراد والمؤسسات، وأن غياب آليات واضحة للتظلم والمتابعة يُعمق شعور المظلومية ويضعف جدوى الإصلاحات؛ مما يؤدي إلى ضعف حلقة الاتصال بين المستويات الثلاث.

**ثالثاً،** يُبرز التحليل الحاجة إلى حوكمة مؤسسية للشركات بين وزارة العمل وأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص؛ لضمان استعادة الاتساق بين أهداف السياسات (الميزو) ومتطلبات سوق العمل (الميكرو).

**رابعاً،** يشير التحليل إلى أن التحوّل نحو إدارة قائمة على النتائج يربط بين مستوى التشريع (الماكرو) وبين مستوى الممارسة (الميكرو) عبر قياس واضح للأثر والالتزام بالمساءلة، قد يعزز قدرة السياسات على تحقيق أهدافها الفعلية وتوجيه التصحيح المستمر لمسار التنفيذ.

**وأخيراً،** فإن تبني نظام لوحة مؤشرات الأداء يشكّل الجسر بين تصميم السياسات وتنفيذها، ويوفر آلية مستمرة لتقييم وربط الجهود برؤية عُمان 2040.

<sup>1</sup> الشبكة العربية لحقوق الإنسان، "عُمان تصدر أحكاماً بسجن عدد من النشطاء بسبب تضامنهم مع المعتقلين"، 10 آب/أغسطس 2012، متاح على

<https://ifex.org/ar>

<sup>2</sup> مارك فاليري، "تفاقم الاضطرابات وتحديات الخلافة في عُمان". مؤسسة كارنغي للسلام الدولي. 28 كانون الثاني/يناير 2015، متاح على

<https://carnegieendowment.org/research/2015/01/simmering-unrest-and-succession-challenges-in-oman?lang=ar>

<sup>3</sup> مارك فاليري، مرجع سابق.

<sup>4</sup> الجزيرة، "عُمان تمدد منحة الباحثين عن عمل"، 28 آب/أغسطس 2011، متاح على <https://aja.me/9gth9>

<sup>5</sup> انظر إلى مجلس الشورى بشأن أوضاع الباحثين عن العمل. حزيران/يونيو 2012، ص. 2، الفقرة 2، متاح على <https://www.shura.om/Laws-Legislations/Legislation/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AD%D8%AB%D9%8A%D9%86-%D8%B9%D9%86-%D8%B9%D9%85%D9%84>

<sup>6</sup> المرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٩٦ بتعديل بعض أحكام قانوني الجزاء العماني والإجراءات الجزائية. سلطنة عُمان، متاح على

[/https://qanoon.om/p/2011/rd2011096](https://qanoon.om/p/2011/rd2011096)

<sup>7</sup> المركز العماني لحقوق الإنسان والديمقراطية، التقرير السنوي للحالة الحقوقية في عُمان، كانون الأول/ديسمبر 2013، متاح على

[/https://ochrdoman.org/annual-report-2014](https://ochrdoman.org/annual-report-2014)

<sup>8</sup> المرسوم السلطاني رقم 2018/7 بإصدار قانون الجزاء العُماني. سلطنة عُمان، متاح على [/https://qanoon.om/p/2018/rd2018007](https://qanoon.om/p/2018/rd2018007)

<sup>9</sup> اقتصاديات التداول بشأن معدل البطالة في سلطنة عُمان، متاح على <https://ar.tradingeconomics.com/oman/unemployment-rate>

<sup>10</sup> ياسمين أبو الزهور، «عُمان بعد 10 سنوات من الربيع العربي: تطور العلاقات بين الدولة والمجتمع»، مبادرة الإصلاح العربي، شباط/فبراير 2021، متاح على

[/https://www.arab-reform.net/ar/publication](https://www.arab-reform.net/ar/publication)

<sup>11</sup> وضعا شامس، "المستجدات في سلطنة عُمان 2019: الاستدامة في الخليج"، مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع مركز الخليج لسياسات التنمية.

<sup>12</sup> منصة (X)، #باحثون\_عن\_العمل\_يستغيثون.

<sup>13</sup> صحيفة الشبيبة، "هكذا يمكن تأمين 800 ألف وظيفة منتظرة في 2040"، 19 كانون الأول/ديسمبر 2018، متاح على [-https://shabiba.com/article/113889](https://shabiba.com/article/113889)

<sup>14</sup> المرسوم السلطاني رقم 2019/22 بإنشاء المركز الوطني للتشغيل وإصدار نظامه. سلطنة عُمان، متاح على [/https://qanoon.om/p/2019/rd2019022](https://qanoon.om/p/2019/rd2019022)

<sup>15</sup> التواصل الحكومي، "الفرق بين أدوار المركز وأدوار الهيئة العامة لسجل القوى العاملة"، 2 آذار/مارس 2019، متاح على

[https://x.com/Oman\\_GC/status/1101781849389572097](https://x.com/Oman_GC/status/1101781849389572097)

<sup>16</sup> المرسوم السلطاني رقم 2020/89 بإنشاء وزارة العمل وتحديد اختصاصاتها واعتماد هيكلها التنظيمي. سلطنة عُمان، متاح على

[/https://qanoon.om/p/2020/rd2020089](https://qanoon.om/p/2020/rd2020089)

<sup>17</sup> الخليج أون لاين، "بعد تدخل سلطاني... هل تنتهي مشكلة الوظائف في عُمان؟" (تقرير خاص)، 18 أيار/مايو 2021، متاح على <https://alkhaleejonline.net/>

<sup>18</sup> المنفعة هو دعم نقدي يقدم لبعض الفئات بالمجتمع العُماني مثل: كبار السن والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص المنتهية خدماتهم من العمل لأسباب خارج عن إرادتهم. وتصرف لتلك الفئات مباشرة من الدولة، ولا تشترط مساهمة من الفئة لاستحقاقها.

<sup>19</sup> وكالة الأنباء العُمانية، قام عدد من الباحثين عن العمل والمنتهية خدماتهم بالتوجه إلى المديرية التابعة لوزارة العمل للتسريع في معالجة أوضاعهم في وقتٍ لم تتوقف

فيه الحكومة عن سعيها الجاد في توفير فرص العمل للمواطنين (Threads)، 24 أيار/مايو 2021، متاح على

<https://x.com/OmanNewsAgency/status/1396798281557098503>

<sup>20</sup> انظر إلى المركز العُماني لحقوق الإنسان والديمقراطية، التقرير السنوي لحالة حقوق الإنسان في عُمان، كانون الأول/ديسمبر 2021، متاح على

[/https://ochrdoman.org/annual-report-2022](https://ochrdoman.org/annual-report-2022)

<sup>21</sup> انظر إلى منظمة العفو الدولية. تقرير منظمة العفو الدولية للعام 2021/22 حالة حقوق الإنسان في العالم، 2021، متاح على [https://www.ialgerie.org/wp-](https://www.ialgerie.org/wp-content/uploads/2022/03/Rapport-Annuel-Amnesty-International-AR.pdf)

[content/uploads/2022/03/Rapport-Annuel-Amnesty-International-AR.pdf](https://www.ialgerie.org/wp-content/uploads/2022/03/Rapport-Annuel-Amnesty-International-AR.pdf)

<sup>22</sup> المرسوم السلطاني رقم 2022/68 بتعديل بعض أحكام قانون الجزاء العُماني. سلطنة عُمان، متاح على <https://qanoon.om/p/2022/rd2022068>

<sup>23</sup> انظر إلى المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان، عُمان.. التعديلات على الأحكام الجزائية لتوظيف جديد للقانون من أجل تقييد حرية التعبير، 28 تشرين

الأول/أكتوبر 2022، متاح على <https://euromedmonitor.org/ar/article/5390>

<sup>24</sup> شؤون عُمانية، "الشورى يقر مشروع قانونين ويناقش تقرير اللجنة المؤقتة المعنية بملف الباحثين عن العمل"، 26 حزيران/يونيو 2024، متاح على

<https://shuoon.om/?p=178527>

<sup>25</sup> المرصد @almarsd\_new، "جلالة السلطان - حفظه الله وأبقاه- يوجه وزارة العمل باتخاذ الإجراءات اللازمة وبشكل عاجل لوضع حد لتجاوزات الشركات من تطبيق

سياسات تشغيل وإحلال المواطنين العُمانيين والعمل على تصحيح الوضع القائم حالياً في الشركات الحكومية والخاصة"، 13 تشرين الأول/أكتوبر 2024، متاح على

[https://x.com/almarsd\\_news/status/1845512383059706007](https://x.com/almarsd_news/status/1845512383059706007)

<sup>26</sup> ملخص المجتمع هو ملخص يبسط نتائج التقرير السنوي لجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بلغة ورسومات وإحصائيات واضحة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة،

وإشراك المجتمع في معرفة أهم ما أنجزه الجهاز وما توصل إليه من ملاحظات وتوصيات لحماية المال العام وتحسين الأداء الحكومي.

<sup>27</sup> انظر إلى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ملخص المجتمع 2023، تشرين الأول/أكتوبر 2024، متاح على [https://www.sai.gov.om/annual\\_report](https://www.sai.gov.om/annual_report)

<sup>28</sup> Giandomenico Capano and Michael Howlett, 'Calibration and specification in policy practice: Micro-dimensions of policy design', *Policy Design and Practice*, 7/2 (2024), pp. 115–128, <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2353929>.

<sup>29</sup> Crystal A. Ennis, 'Making Global Labour Markets and National Dreams', in *Millennial Dreams in Oil Economies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2024, pp. 34–86, <https://doi.org/10.1017/9781009499422.004>.

<sup>30</sup> تعرف منظمة العمل الدولية مصطلح "البطالة" هو كل شخص في سن العمل (أ) كان بلا عمل مأجور أو عمل حر، (ب) متاحاً للعمل، (ج) يبحث بنشاط عن عمل، (د) أو لديه ترتيبات مؤكدة لبدء وظيفة قريباً خلال فترة قصيرة (عادة 3 أشهر) إلا أنه لا يعمل بعد، (هـ) والمشاركون في تدريب يرتبط بعرض عمل قريب، بينما تستخدم سلطنة عُمان مصطلح "الباحثين عن العمل" كبديل إيجابي عن مصطلح "البطالة": لوصف من هم في سن العمل ولا يشغلون وظيفة حالياً، مع توافر الاستعداد والقدرة لديهم وسعيهم الجاد للحصول على فرصة عمل وبعد هذا المصطلح متوافق مع تعريف منظمة العمل الدولي الذي عملت على مراجعته والموافقة عليه وهو المصطلح الذي سيعتمد عليه هذا الورقة البحثية.

<sup>31</sup> تم إضافة نسبة البطالة لعام 2025 من النشرة الإحصائية الشهرية يونيو 2025 الصادرة عن المركز الوطني للإحصاء والمعلومات لتغطية (5) السنوات الأخيرة وفق المدة المحددة في هذه الورقة البحثية.

<sup>32</sup> International Labour Organization (ILO), *ILO Modelled Estimates database (ILOEST)*, ILOSTAT, available at: <https://ilostat.ilo.org/data/bulk>

<sup>33</sup> الإحصائيات غير منشورة، وقد حصل عليها عبر مراسلة رسمية من وزارة العمل العُمانية لدعم هذه الورقة البحثية (رقم المتابعة/MOL/2025/101544)، بتاريخ 7 آب/أغسطس 2025.

<sup>34</sup> الجدول من إعداد الباحثة.

<sup>35</sup> العجز التشغيلي = عدد المعينون - عدد الباحثون عن العمل.

<sup>36</sup> العجز كنسبة من الباحثين = العجز التشغيلي/عدد الباحثون x 100

<sup>37</sup> معدل الاستيعاب الكلي (2024-2022) = المعينون/الباحثون = (305600 - 172443) / 56.43%

<sup>38</sup> Michael Howlett, 'Beyond Good and Evil in Policy Implementation: Instrument Mixes, Implementation Styles, and Second-Generation Theories of Policy Instrument Choice', *Policy and Society*, 23/2 (2004), pp. 1–17.

<sup>39</sup> المرسوم السلطاني رقم 2020/82 بإصدار نظام الأمان الوظيفي. سلطنة عُمان، متاح على <https://qanoon.om/p/2020/rd2020082>

<sup>40</sup> انظر إلى صندوق الحماية الاجتماعية، الأمان الوظيفي، متاح على [https://www.spf.gov.om/insurance\\_programs](https://www.spf.gov.om/insurance_programs)

- <sup>41</sup> انظر إلى مجلس الشورى، "قرار تمديد مدة صرف بدل الأمان الوظيفي وتخفيضه تدريجياً للمستفيدين منه لجنة الشباب والموارد البشرية بمجلس الشورى  
<https://www.shura.om/News/>، متاح على 19 أيلول/ سبتمبر 2024، متاح على
- <sup>42</sup> Oman careers، "أزمة المسرحين عن العمل ومطالبتنا بشكل عاجل لأهميتها بإعادة صرف منفعة الأمان الوظيفي"، متاح على  
[https://www.instagram.com/reel/DNEJsk9K-6](https://www.instagram.com/reel/DNEJsk9K-6/)
- <sup>43</sup> Atheeroman، "بعض المسرحين من العمل في عامي 2019 و2021 لم تعرض عليهم وظائف حتى الآن"، متاح على  
[https://www.instagram.com/reel/DNDmiRitL\\_h](https://www.instagram.com/reel/DNDmiRitL_h)
- <sup>44</sup> المرسوم السلطاني رقم 53/2023 بإصدار قانون العمل، سلطنة عُمان، متاح على <https://qanoon.om/p/2023/rd2023053>
- <sup>45</sup> وكالة الأنباء العُمانية، "وزارة العمل: أكثر من 245 ألف منشأة لا تضم أي مواطن عُماني ضمن قواها العاملة بنسبة تعمين صفر بالمائة مقابل 1,1 مليون وافد"، متاح على  
<https://omannews.gov.om/topics/ar/3/show/450090>
- <sup>46</sup> عادل اليافعي ومي الغدانية، "إلزامية توظيف العُمانيين"، جريدة عُمان، 19 أيار/ مايو 2025، متاح على <https://www.omandaily.om>
- <sup>47</sup> عادل اليافعي، ومي الغدانية، إلزامية توظيف العُمانيين، مرجع سابق.
- <sup>48</sup> جريدة عُمان، "التعمين يصطدم بالتحايل واستغلال الثغرات في القوانين"، 8 حزيران/ مايو 2021، متاح على <https://www.omandaily.om>
- <sup>49</sup> انظر إلى المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، النشرة الإحصائية الشهرية، حزيران/ يونيو 2025، متاح في: <https://www.ncsi.gov.om/ar/event-details/4>
- <sup>50</sup> Crystal A. Ennis, 'Citizenship without Belonging? Contesting Economic Space in Oman', *International Journal of Middle East Studies*, 52/4 (2020), pp. 759–764, <https://doi.org/10.1017/S0020743820001063>.
- <sup>51</sup> Michael Howlett and Ishani Mukherjee, 'Policy design and non-design: A continuum of formulation modalities', in Michael Howlett and Ishani Mukherjee (eds), *Routledge Handbook of Policy Design*, Routledge, London, 2018, pp. 305–315.
- <sup>52</sup> Michael Howlett, 'Policy design: What, who, how and why?', in Patrick Lascombes and Patrick Le Galès (eds), *L'instrumentation de l'action publique: Controverses, résistances, effets*, Presses de Sciences Po, Paris, 2011, pp. 279–297.
- <sup>53</sup> انظر إلى sultanqaboos.net، ©، حكمة القائد في التعامل مع مطالب الشباب، متاح على <https://sultanqaboos.net>
- <sup>54</sup> انظر إلى وزارة العمل، منصة تجنيد. تاريخ الزيارة 26 آب/ أغسطس 2025، متاح على <https://taj.mol.gov.om/taj>
- <sup>55</sup> Michael Howlett, Ishani Mukherjee and J. J. Woo, 'From tools to toolkits in policy design studies: The new design orientation towards policy formulation research', *Policy and Politics*, 43/2 (2015), pp. 291–311, <https://doi.org/10.1332/147084414X13992869118596>.
- <sup>56</sup> حُصل على حزمة المبادرات التشغيلية والرقمية عبر مراسلة رسمية من وزارة العمل العُمانية لدعم هذه الورقة البحثية (رقم المتابعة: MOL/2025/101544)، بتاريخ 7 آب/ أغسطس 2025.
- <sup>57</sup> مي الغدانية، "مجلس الشورى يناقش وزير العمل في "مبادرات التوظيف المؤقتة"، جريدة عُمان، 15 كانون الأول/ ديسمبر 2024، متاح على  
<https://www.omandaily.om>
- <sup>58</sup> شؤون عمانية، "تساؤلات حول مستقبل "مبادرات التوظيف المؤقتة".. هذه تفاصيل مناقشة وزير العمل في مجلس الشورى"، 15 كانون الأول/ ديسمبر 2025، متاح على  
<https://shuoon.om/?p=189164>
- <sup>59</sup> Michael Howlett and R. P. Lejano, 'Tales from the crypt: The rise and fall (and rebirth?) of policy design', *Administration & Society*, 45/3 (2013), pp. 357–381, <https://doi.org/10.1177/0095399712459725>.
- <sup>60</sup> زكريا الهميمي، زكريا، "قضية الباحثين عن عمل في سلطنة عمان (قراءة في الأسباب والنتائج نحو حلول عملية مستدامة)". صحيفة شؤون عُمانية، 20 شباط/ فبراير 2022، متاح على <https://shuoon.om/?p=120283>
- <sup>61</sup> البطالة المقنعة: ويقصد بها وفق تعريف الباحث علي بن عبد الحسين اللواتي بأنها حالة اقتصادية تتسم بعدم استغلال الأفراد لكامل قدراتهم أو مؤهلاتهم في وظائفهم الحالية. ويمكن تعريفها على أنها نوع من البطالة.