



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

-----

## تحليل سياسة توطين الموارد البشرية (التعمين) وعلاقتها بالعوامل الحكومية والقانونية في سلطنة عُمان

إعداد

الباحث / عمر بن محمد فضل الذئب باعمر

طالب دكتوراه في قسم الدعوة وتنمية الموارد البشرية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

د . محمد عبد الحميد سالم قطاونة

د . فخر الأدبي عبد القادر

محاضر في قسم العقيدة والفكر الإسلامي، أكاديمية

محاضر في قسم الدعوة وتنمية الموارد البشرية

الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا

( العدد السادس والثلاثون الإصدار الأول يناير ٢٠٢٤م الجزء الثاني )

## تحليل سياسة توظيف الموارد البشرية (التعمين) وعلاقتها بالعوامل الحكومية والقانونية في سلطنة عُمان

عمر بن محمد فضل الذئب باعمر.

قسم الدعوة وتنمية الموارد البشرية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

البريد الإلكتروني: [omaraldheeb@gmail.com](mailto:omaraldheeb@gmail.com)

### ملخص البحث:

وضّح هذا البحث المفاهيم والتحديات المتعلقة بموضوع سياسة توظيف الموارد البشرية الوطنية في سلطنة عُمان (التعمين)، وكذلك تناول العوامل الحكومية والقانونية، ومدى ارتباطها مع الدراسات التي تخص سياسة التعمين، وهدف هذا البحث إلى تحليل سياسة توظيف الموارد البشرية (التعمين) وعلاقتها بالعوامل الحكومية والقانونية في سلطنة عُمان، وتم استخدام طريقتين في تحليل الدراسات المرتبطة بموضوع البحث: الطريقة الأولى: استخدام البيبليومتريّة (Bibliometric) في تحليل النتائج الفكري للدراسات في مجال سياسة توظيف الموارد البشرية الوطنية (التعمين)، الطريقة الثانية: استخدام طريقة تحليل المحتوى لربط علاقة العوامل الحكومية والقانونية بسياسة توظيف الموارد البشرية (التعمين) في سلطنة عُمان وتمثلت أهم النتائج والاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث: أن تركيز معظم أبحاث سياسة توظيف الموارد البشرية (التعمين) على العوامل الحكومية والقانونية بشكل كبير وحيث أن مسألة ربط العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين، لها بعدها

الإستراتيجي لدى صانعي القرار في سلطنة عُمان، وبفهم وتوضيح هذه العلاقة  
يؤمل ان تكون جانب مهم في معالجة مشكلة البطالة في السلطنة.  
الكلمات المفتاحية: سياسة - توطين - الموارد - البشرية - التعمين - العوامل  
- الحكومية - القانونية.

**Analysis of the Policy of Localization of Human Resources (Omanization) and its Relationship with Governmental and Legal Factors in the Sultanate of Oman**

**Omar bin Mohammad Fadhl Al-Dheeb Ba-Omar,**

**Department of Dawa and Development of Human Resources,  
Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.**

**Emial: [omaraldheeb@gmail.com](mailto:omaraldheeb@gmail.com)**

**Abstract:**

**This research clarifies the concepts and challenges related to the nationalization policy of the human resources in the Sultanate of Oman (Omanization), and it deals with governmental and legal factors and the extent of their connection with studies related to the Omanization policy. Two methods have been used in this study: the bibliometrics method to analyze the intellectual output of studies in the field of Omanization and the content analysis method to link Omanization with the governmental and legal factors. The most important results and conclusions drawn from this research are that the focus of most research on the policy of nationalization of human resources (Omanization) is largely on governmental and legal factors. However, the issue of linking these factors to the Omanization policy has a strategic**

**dimension for decision-makers in the Sultanate of Oman. By understanding and clarifying this relationship, it is hoped that it will be an important aspect in addressing the problem of unemployment in the Sultanate.**

***Key Words:* Policy - Localization - Human - Resources - Omanization - Factors - Governmental - Legal.**

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

تظل دراسة العوامل الحكومية والقانونية وربطها بموضوعات التنمية في الدول مطلباً هاماً، لا سيما ربطها بموضوع تنمية الموارد البشرية الذي يأتي من أولويات السياسات التنموية في معظم الدول حول العالم<sup>(١)</sup>. بالنسبة للوضع في سلطنة عُمان تمثل سياسة توظيف الموارد البشرية الوطنية أحد هذه السياسات التنموية المهمة؛ لذا من الأهمية بمكان دراسة ما من شأنه يحدد ويظهر مضمون محتوى الدراسات الخاصة بسياسة التعمين ومدى اهتمامها لعوامل بيئة الأعمال، حيث تمثل العوامل الحكومية والقانونية من أهم عواملها.

إن موضوع توظيف الموارد البشرية الوطنية مطلب أساسي لتحقيقه في مختلف القطاعات الاقتصادية؛ لكونه يعمل على تهيئة بيئة أعمال تنافسية مساهمة رئيسية في النمو الاقتصادي، حيث إن هناك علاقة تعاونية بين تنمية الموارد البشرية وبين طبيعية بيئة الأعمال التي تحظى باهتمام مستمر في الدراسات الإدارية<sup>(٢)</sup>.

(1) Ketels, Christian HM, and Olga Memedovic. "From clusters to cluster-based economic development." International journal of technological learning, innovation and development 1.3 .2008.

(2) Murphy, David F., and Jem Bendell. In the company of partners: business, environmental groups and sustainable development post-Rio. Policy Press, 1997.

### مشكلة البحث:

من خلال واقع ما تعيشه المجتمعات بشكل عام والمجتمع العماني بشكل خاص فإننا نجد أنّ البطالة في السلطنة تزداد من يومٍ لآخر، مع وجود توظيف الشركات والقطاعات للعمالة الأجنبية بشكلٍ متزايدٍ من سنةٍ لأخرى؛ فاستوجب علينا معرفة العلاقة بين القوانين ولوائح العمل وبين توظيف العمالة الوطنية.

### تساؤلات البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما المقصود بسياسة التعمين وماهي أهدافها وتحديات نجاحها؟
- ٢- ماهي العوامل الحكومية والقانونية التي تساعد على سياسة التعمين في سلطنة عُمان؟
- ٣- ما العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين؟

### أهداف البحث:

في هذا البحث تم صياغة الأهداف حسب التالي:

- ١- معرفة المقصود بسياسة التعمين وكذا أهدافها وتحديات نجاحها.
- ٢- إبراز العوامل الحكومية والقانونية التي تساعد على سياسة التعمين في سلطنة عُمان.
- ٣- معرفة العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث كون المقالة تركز على توجه سلطنة عُمان من الاهتمام في سياسة توظيف الموارد البشرية الوطنية؛ وذلك من خلال توفير فرص عمل للمواطنين، وتمكينهم من الوظائف الانتاجية والقيادية في مختلف الأنشطة الاقتصادية؛ من أجل زيادة مساهمتهم في التنمية الاقتصادية.

من الناحية العلمية فسيتضمن البحث التركيز على علاقة العوامل الحكومية والقانونية بسياسة توظيف الموارد البشرية في سلطنة عُمان، وسيتم من خلاله التعرف على تحديات سياسة التعمين في السلطنة.

وسيخدم البحث متخذي القرار في الجهات الحكومية والشركات في السلطنة في وضع سياسة فاعلة لفهم العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية بسياسة توظيف الموارد البشرية.

#### منهجية البحث:

وفق المنهج الوصفي التحليلي: حيث يتم دراسة الحالة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم العمل على تفسير وتحليل أبعادها والتعبير عنها كفيماً أو كميّاً<sup>(١)</sup>.

#### هيكلية البحث:

**المبحث الأول:** مفهوم سياسة التعمين في سلطنة عُمان .

**المبحث الثاني:** أهداف سياسة التعمين وتحديات نجاحها ، وفيه مطلبان :

**المطلب الأول:** أهداف سياسة التعمين .

**المطلب الثاني:** تحديات نجاح سياسة التعمين في السلطنة .

**المبحث الثالث:** العوامل الحكومية والقانونية .

**المبحث الرابع:** سياسة التعمين (دراسة بيبيومترية) .

**المبحث الخامس:** دراسة تحليل محتوى العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين .

(١) ينظر: عبيدات، ذوقات وعدس، عبد الرحمن وعيدا لحق، كايد، "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، الطبعة السابعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عُمان، الأردن، ٢٠٠١.

## المبحث الأول

### مفهوم سياسة التعمين في سلطنة عُمان

يقصد بـ"سياسة التعمين" هي السياسة التي تنتهجها سلطنة عُمان في تعزيز توظيف القوى العاملة الوطنية في كل من القطاعين العام والخاص، ويعتبر مفهوم التعمين مرادفاً لمفهوم توظيف الموارد البشرية الوطنية الذي يهدف إلى زيادة توفير فرص العمل للقوى العاملة الوطنية؛ وذلك حسب سياسة كل دولة، وحيث هذا المفهوم يتداول كثيراً لدى دول مجلس التعاون الخليجي كوسيلة لمعالجة مشكلة البطالة<sup>(١)</sup>.

لقد بدأت سلطنة عُمان الشروع في سياسة التعمين والتخطيط لها كبرنامج لتوظيف الموارد البشرية الوطنية في عام ١٩٨٨؛ ومما يزيد من العبء الكبير على السلطنة بأنها خلال الفترة من ١٩٩٥ إلى ١٩٩٩ معظم نصف عدد المواطنين في السلطنة هم في عمر ١٥ سنة أو أقل، وهذا يفيد أن هناك أعداداً كبيرة من المواطنين سوف يدخلون لسوق العمل؛ مما استلزم على الدولة التسريع في اتخاذ السياسات اللازمة لاستيعاب هذه الأعداد من القوى العاملة الوطنية؛ وصدر أول قرار خاص بـ"سياسة التعمين" في عام ١٩٩٤م، بل وتم تحديد نسب التعمين حسب القطاعات الاقتصادية: حيث تمثلت نسبة قطاع الصناعة ٣٥%، وقطاع السياحة ٦٠% وقطاع النقل والاتصالات ٤٥% والقطاع التجاري ٢٠%<sup>(٢)</sup>.

(1) RYAN, James Christopher. Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. Journal of Business Research, 2016.

(٢) الموقع الإلكتروني وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني

https://mara.om/ar/nbthz، الرابط الإلكتروني: ٢٠٢٢/٢/٢

## المبحث الثاني

### أهداف سياسة التعمين وتحديات نجاحها

وفيه مطلبان :

#### المطلب الأول

#### أهداف سياسة التعمين

هناك ثلاثة أهداف رئيسية لسياسة التعمين، وهي تتمثل في الآتي<sup>(١)</sup>:

١- تعزيز وتمكين للقوى العاملة الوطنية العُمانية في العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، بمعنى التسهيل في توفير فرص عمل مناسبة للعمالمة الوطنية.

٢- تقليل الاعتماد على القوى العاملة الأجنبية.

٣- تعزيز النمو والتنمية الاقتصادية في السلطنة.

وبما أن هذه الأهداف ستقلل من البطالة في المجتمع العُماني سعت السلطنة جادة في تحقيقها حيث تم تشكيل لجنة للإشراف والمتابعة لتنفيذ سياسة التعمين والتدقيق والتقييم لمسارها في القطاعات الاقتصادية في السلطنة، وفق مادة رقم (٢) من المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٧/٩٥، وخولت اللجنة اختصاصات وصلاحيات بمتابعة ومراقبة تطبيق سياسة التعمين في القطاعين العام والخاص، وتمثلت صلاحيتها واختصاصاتها في الآتي: <sup>(٢)</sup>

(1) Swailes, Stephen, L. G. Al Said and Saleh Al Fahdi. "Localization policy in Oman: a psychological contracting interpretation." International Journal of Public Sector Management. ٢٠١٢.

(٢) انشاء لجنة متابعة التعمين، الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٩٥، المادة ٢، ديون البلاط السلطاني، سلطنة عُمان، ١٩٩٨.

- ١- المساهمة في تحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من القوى العاملة الوطنية.
- ٢- إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في إطار تنفيذ سياسة التعمين بالمشاركة مع الجهات المختصة.
- ٣- إعداد التقارير اللازمة حول البرامج والمقترحات والخطط الخاصة بسياسة التعمين وتحديد التحديات والعقبات.
- ٤- أية صلاحيات إضافية أخرى بخصوص سياسة التعمين وفق أوامر سلطانية.

## المطلب الثاني

### تحديات نجاح سياسة التعمين في السلطنة

رغم هذه الجهود التي قامت بها السلطنة لإنجاح سياسة التعمين إلا أنه لا تزال هناك بعض التحديات، كقلة المهارات، وقلة الخبرة الفنية لدى الكثير من العمانيين الباحثين عن عمل في القطاع الخاص التي يشغل معظمها العمالة الأجنبية، حيث يوجد هناك عدم توافق بين مخرجات نظام التعليم في السلطنة واحتياجات سوق العمل<sup>(١)</sup>.

ومن ناحية أجور العمل؛ فالعمالة العُمانية تطلب أجور أعلى من العمالة الأجنبية؛ يعني أنّ أجور العمل للعمالة العُمانية ستكون مرتفعة مقارنة بأجور العمالة الوافدة؛ مما قد يسبب تردد مالكي الشركات في توظيف العمالة الوطنية، بالإضافة الى ذلك تفضل العمالة العُمانية العمل في القطاع العام ذي الأجور

(1) Rutledge, E. et al. Women, labour market nationalization policies and HRD in the Arab Gulf states. Human Resource Development International, 14.(٢).2011.

المرتفعة<sup>(١)</sup>. أما من ناحية أخلاقيات العمل فهناك نظرة سائدة لدى أصحاب الشركات أن العمالة الوطنية أقل التزاماً بمواعيد العمل، وأقل بذل جهد في العمل مقارنة بالعمالة الوافدة.

ومن تحديات نجاح سياسة التوظيف عدم التزام الشركات في تنفيذها، ومع فرض غرامات وعقوبات على الشركات، إلا أن هناك تدرجاً من وزارة العمل بالسلطنة في تنفيذ العقوبات؛ مما قد يسبب في التقليل من فعالية تطبيق سياسة التعمين على الشركات<sup>(٢)</sup>.

ومن ناحية التقيد بنسب التعمين من أصحاب الشركات فإنه يؤثر على حرية اختيار الشركات للعاملين على أساس الكفاءة؛ مما يؤثر سلباً على زيادة الإنتاجية والتنافسية، بالإضافة هناك أعداد قليلة من العمالة الوطنية لتغطية كافة الوظائف في القطاع الخاص<sup>(٣)</sup>.

- (1)Wilkins, S. The implementation of Omanisation: Developments in human resources and Emiratisation in the UAE. International Journal of Human Resources Development and Management, 2.(٣). 2002
- (2)Kapiszewski, A. . Arab versus Asian migrant workers in the GCC countries. UN expert group meeting on migration,2006.
- (3)AL-LAMKI, Salma Mohammed. Omanization: A three tier strategic framework for human resource management and training in the Sultanate of Oman. Journal of Comparative International Management, 2000.

## المبحث الثالث

### العوامل الحكومية والقانونية

يأتي الاهتمام بالعوامل الحكومية والقانونية لما لها من أهمية استراتيجية لمساعدة أصحاب القرار في سلطنة عُمان، من حيث إنَّ من المأمول أن تكون ملفاً داعماً يحتوي على النقاط الرئيسية والعوامل المؤثرة، فضلاً عن الممارسات التي يجب تطبيقها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لوضع الأنظمة والقرارات النازمة لتطبيق سياسة التعمين.

من المهم أن تركز الشركات في مختلف أنشطها الاقتصادية بأهمية بيئة الأعمال، حيث لا يمكن لأي شركة أن تقوم بأعمالها بمعزل عن البيئة الخارجية، وتعتبر المؤثرات الخارجية مثل العوامل الحكومية والقانونية أحد العوامل الهامة بها، على سبيل المثال تحديد نسب التعمين في القطاعات الاقتصادية، والإجراءات الحكومية التنظيمية حسب كل قطاع اقتصادي<sup>(١)</sup>، وكمثال آخر، يجب أن تكون الشركات على دراية بالقوانين الأساسية المؤثرة على دخول منافسين جدد إلى سوقهم، ففي حال تميز شركة وانضباطها بالقوانين والإجراءات الحكومية فإن ذلك سيزيد من قدرتها التنافسية، وستكون شركة جاذبة أكثر للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ولا سيما الموارد البشرية الوطنية<sup>(٢)</sup>.

(1) Berko Obeng Damoah O. A critical incident analysis of the export behaviour of SMEs: evidence from an emerging market. *Critical Perspectives on International Business*. 2018;14(2-3):309-34.

(٢) Tura N, Hanski J, Ahola T, Ståhle M, Piiparinen S, Valkokari P. Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers. *Journal of cleaner production*. 2019;212:90-8.

يمثل قانون العمل العُماني دوراً مهماً في تنظيم العلاقة بين أرباب العمل في الأنشطة الاقتصادية المختلفة والعاملين، ويتناول تفاصيل عدة، مثل: تشغيل وتنظيم عمل المواطنين والأجانب، ساعات العمل، عقود العمل، الأجور للعاملين، وتسوية المنازعات وغيرها، حيث يعتبر العمل بها أمراً إلزامياً للشركات في كافة القطاعات الاقتصادية؛ وذلك لجعل بيئة العمل أكثر استقراراً ونجاحاً، وتحقيق المعاملة العادلة للعاملين وأرباب العمل، والحفاظ على بيئة عمل صحية وتنافسية<sup>(١)</sup>.

فرضت سلطنة عُمان قوانين وإجراءات ورسوماً حكومية محددة في ترخيص وتوظيف العاملين الأجانب في السلطنة، حيث تهدف هذه القواعد إلى ضمان التوثيق المناسب والامتثال لقانون العمل، ومن خلال الجدول أدناه سنرى تفاصيل لبعض الرسوم الحكومية الخاصة بتنظيم عمل الأجانب في السلطنة، وهي تتمثل في الآتي:

١- ترخيص استخدام أو تجديد ترخيص مزاولة العمل، وتسجيل بيانات العامل لشغل مهن الفئة الأولى المعتمد تصنيفها من وزارة العمل (٣٠١) ريال عُماني، وفي حالة تحقيق الشركة نسب التعمين تخفض الرسوم بنسبة ٣٠% إلى (٢١١) ريال عُماني.

٢- ترخيص استخدام أو تجديد ترخيص مزاولة العمل وتسجيل بيانات العامل لشغل مهن الفئة الثانية المعتمد تصنيفها من وزارة العمل (٢٥١) ريال

(١) الموقع الإلكتروني وزارة العمل، قانون العمل العُماني، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني

٢/٤/٢٠٢٣، الرابط الإلكتروني: <https://www.mol.gov.om/Laborlaw>

عُماني، وفي حالة تحقيق الشركة نسب التعمين تخفض الرسوم بنسبة ٣٠% إلى (١٧٦) ريال عُماني.

٣- ترخيص استقدام أو تجديد ترخيص مزاولة العمل وتسجيل بيانات العامل لشغل مهن الفئة الثالثة المعتمد تصنيفها من وزارة العمل (٢٠١) ريال عُماني، وفي حالة تحقيق الشركة نسب التعمين تخفض الرسوم بنسبة ٣٠% إلى (١٤١) ريال عُماني<sup>(١)</sup>.

بخصوص الحد الأدنى للأجور للعُمانيين التي تحدده لائحة وقانون العمل العُماني وفق القرارات الوزارية بملغ وقدره ٣٢٥ ريال عُماني للعمالة الوطنية، إلا أنه يرى اتحاد النقابة العمالية بالسلطنة أن هذا المبلغ لا يناسب مع ظروف الحياة المعيشية الحالية؛ بسبب ارتفاع مستوى المعيشة على المستوى المحلي والعالمى؛ لذا يتطلب عمل لجنة وطنية تضم كافة الأطراف لدراسة الحد الأدنى للأجور للعاملين العُمانيين<sup>(٢)</sup>. وهنا نشير إلى أن قضية الحد الأدنى لا بد أن يكون هناك تواصل فعال بين القطاع الخاص والجهات الحكومية في السلطنة في شتى القضايا العمالية، حيث إن كلفة وربحية الشركات حسب النشاط الاقتصادي لها دور كبير فيما يخص تحديد أجور العاملين العُمانيين.

- (١) ينظر: وزارة العمل، قرار وزاري رقم ٢٢٤ / ٢٠٢٢، رسوم إصدار وتجديد تراخيص استقدام القوى العاملة غير العُمانية ومزاولة عملها، سلطنة عُمان، ٢٠٢٢.
- (٢) ينظر: البطاشي، نبهان أحمد، الحد الأدنى للأجور، مجلة سواعد نقابية، العدد ٢٣، سلطنة عُمان، ٢٠٢٢.

تصدر قوانين اللوائح والإجراءات الحكومية الناظمة لعمل العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية من عدة جهات حكومية بموجبها يلزم التقيد بتنفيذها، ومن هذه القوانين حسب ما يلي<sup>(١)</sup>:

١-وزارة العمل: قرار وزاري رقم ٢٢٤ / ٢٠٢٢ بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم ٣٤٠ / ٢٠١٦ بشأن رسوم إصدار وتجديد تراخيص استقدام القوى العاملة غير العمانية ومزاولة عملها.

٢-وزارة القوى العاملة: قرار وزاري رقم ١٢٧ / ٢٠٢٠ بتنظيم استقدام القوى العاملة غير العمانية في أعمال الإنشاءات ومصانع الطابوق.

٣-مرسوم سلطاني رقم ١١٣ / ٢٠١١ بتعديل بعض أحكام قانون العمل.

٤-وزارة القوى العاملة: قرار وزاري رقم ١٠٣ / ٢٠١٥ باستثناء المؤسسات الصغيرة من نسب التعمين المقررة وتحديد المهن والأنشطة التي يجوز التصريح بها للقوى العاملة غير العمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٥-مرسوم سلطاني رقم ٣٥ / ٢٠٠٣ بإصدار قانون العمل.

٦-مرسوم سلطاني رقم ٩٥ / ١٩٩٧ بإنشاء لجنة متابعة التعمين.

(١) ينظر: الموقع الإلكتروني: قانون، سلطنة عُمان، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني

الرابط الإلكتروني: <https://qanoon.om>، ٢٠٢٣/٣/١

## المبحث الرابع

### سياسة التعمين (دراسة ببليومترية)

للقيام بالدراسة الببليومترية استخدم هذا البحث قاعدتي البيانات Google Scholar وقاعدة بيانات SCOPUS لتجميع الأبحاث المتعلقة بالموضوع؛ للاعتماد عليها في دراسة وتحليل العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين، وعند تجميع الدراسات تم اعتماد مصطلح التعمين (Omanization) للقيام بالبحث في قاعدة بيانات Google Scholar، وتم الحصول على ٣١ بحثاً، من ضمنها ٤ بحوث مشتركة مع قاعدة بيانات SCOPUS، بالإضافة تم اعتماد (workforce-localization) توظيف الموارد البشرية ككلمات مفتاحية لاستخدامها في قاعدة بيانات SCOPUS، وتم الحصول على ١٤ بحث. وبعد ذلك تم البحث عن الملفات الكاملة حسب توفرها، والمحصلة كانت ٢٣ بحثاً منها ١٢ من قاعدة بيانات SCOPUS، والباقي من قاعدة بيانات Google Scholar، حيث يبين الجدولين رقم ٢١ و٢٢ عناوين الأبحاث في كل من قاعدتي البيانات Google Scholar و SCOPUS، موضحين بداية رقم البحث حسب عدد الاستشهادات لكل بحث، ومن ثم عنوان البحث والتاريخ. كما رتبت أهمية الأبحاث بحسب الأولوية اعتماداً على عدد الاستشهادات الأكثر لكل البحث.

جدول رقم ١ أهم الأبحاث في مجال التعمين من قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) :

عنوان البحث وتاريخ النشر	الاستشهاد	رقم البحث	م
Stereotyping of citizens in an expatriate-dominated labor market: Implications for workforce localization policy ٢٠١٠.	150	1	١
Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: Issues and challenges ٢٠١٤.	126	2	٢
Workforce localization in emerging Gulf economies: The need to fine-tune HRM ٢٠١٠.	115	3	٣
Financialization and Outsourcing in a Different Guise: The Ethical Chaos of Workforce Localization in the United Arab Emirates ٢٠١٥.	43	6	٤
The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies. 2020	33	7	٥
Localization of the urban workforce reproduction of the modern city ٢٠١٤.	33	8	٦
Interpersonal communication and diversity climate: Promoting workforce localization in the UAE ٢٠١٥.	19	12	٧

عنوان البحث وتاريخ النشر	الاستشهاد	رقم البحث	م
Globalization, localization and implications of a transforming nursing workforce in New Zealand: Opportunities and challenges ٢٠١١.	17	13	٨
Workforce localization, information sharing, and the imperative of culture: A preliminary exploration of expatriate-Emirati information sharing in Dubai's private sector ٢٠١٧.	12	15	٩
Workforce localization in the GCC countries: Policies, practices, and the labor-exporting countries responses ٢٠١٥.	10	16	١٠
Workforce localization in the Arab gulf countries: How do organizations socialize the members of a powerful minority ٢٠٢٠.	4	18	١١
Workforce localization, women workers and gendered power relations in Saudi Arabian private sector workplaces ٢٠٢٢.	0	22	١٢

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

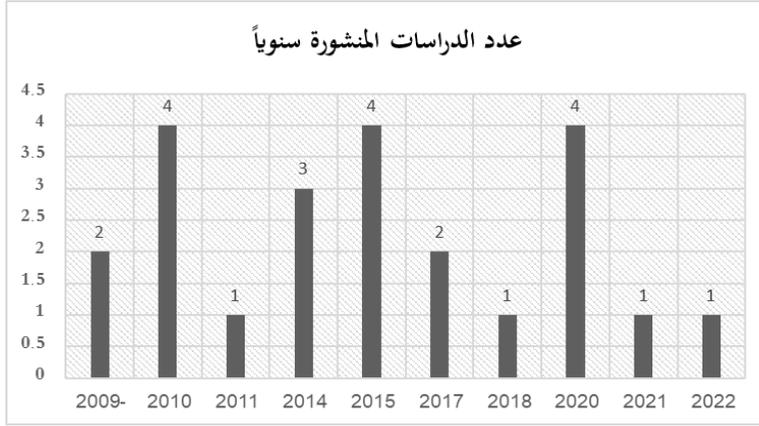
جدول رقم ٢ أهم الأبحاث في مجال التعمين من قاعدة بيانات (Google Scholar):

م	رقم البحث	الاستشهاد	عنوان البحث وتاريخ لباشر
١	4	114	Barriers to Omanization in the private sector: The perceptions of Omani graduates ١٩٩٨.
٢	5	52	Workforce Localization among Chinese State-Owned Enterprises (SOEs) in Ghana.2014
٣	9	23	Omani tourism and hospitality students' employment intentions and job preferences: ramifications on Omanization plans ٢٠١٧.
٤	10	23	Talent management: Managerial sense making in the wake of Omanization.2021
٥	11	20	Omanization policy and international migration in Oman.2010
٦	14	13	Nurses' perceptions of the challenges related to the Omanization policy.2015
٧	17	5	Issues affecting omanization of the hotel sector.2018
٨	19	2	Impact of Omanization policy on Oman's private labor market.2020
٩	20	1	Modern Oman: economic diversification and Omanization of the labor force.1990
١٠	21	0	Omanization Policies and Entrepreneurship.2020
١١	23	0	Progress Towards Omanization: Implications from A Psychological Contracting Perspective.2011

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

فيما يلي مجموعة من الأشكال التوضيحية التي ستبين أهم معايير وسمات الدراسات المختارة والمبينة في الجداول السابقة، وذلك ابتداءً بعدد المقالات

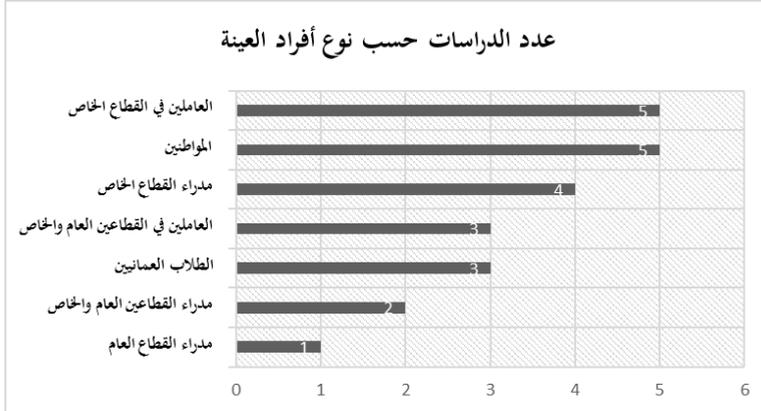
المنشورة بحسب السنوات، مروراً بتصنيف هذه الدراسات بحسب أفراد العينة المستهدفة، وانتهاءً بحسب نوع أدوات جمع البيانات، وفيما يلي الرسومات التوضيحية مفصلة، وشرح موجز لكل منها.



#### الشكل ٠ عدد الدراسات بحسب السنوات.

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

يمثل الشكل التوضيحي رقم ١ عدد المقالات المنشورة بحسب السنوات، بحيث نلاحظ أن أعوام ٢٠١٠ و ٢٠١٥ و ٢٠٢٠ استحوذوا على أكبر عدد من الدراسات المنشورة، أما الأعوام الأخرى حسب الشكل فكانت الدراسات قليلة، وبالمجمل يمكن القول أن هناك قصوراً واضحاً في عدد الدراسات في مجال التعمين بشكل عام، على الرغم من التوجه الخاص الذي توليه سلطنة عُمان في حث الشركات والباحثين على الاهتمام الفاعل في هذا المجال، وجعله من أولويات البحث العلمي والتطوير، وخصوصاً فيما يتعلق في رؤية عُمان ٢٠٤٠.

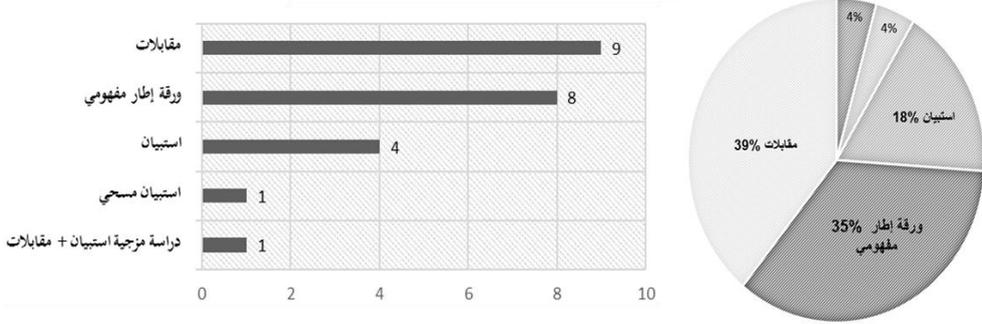


الشكل رقم ٢ عدد الدراسات حسب نوع أفراد العينة المستهدفة بالبحث.

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

يمثل الشكل التوضيحي رقم ٢ عدد المقالات المنشورة مجمعة بحسب نوع أفراد العينة المستهدفة في كل بحث، فنلاحظ أن أهم العينات البحثية التي استهدفتها هذه الدراسات كانت العاملين في القطاع الخاص، والمواطنين بشكل عام، حيث إنه من أصل ٢٣ بحث، استهدفت ٥ أبحاث منها كل من الفئتين السابقتين بينما تناولت دراسة واحدة فقط مدراء القطاع العام، ودراستين استهدفتا مدراء القطاعين العام والخاص معاً. وبمقارنة بين عدد الدراسات التي استهدفت القطاع العام مقابل الدراسات التي استهدفت القطاع الخاص نجد أن عدد الدراسات التي استهدفت القطاع العام بشكل عام بين مدراء وعاملين ٦ دراسات، بينما الدراسات التي استهدفت القطاع الخاص بشكل عام ١٤ دراسة، مما يعكس ارتباط الدراسات بعينة الشركات الخاصة والتي يطلب منها الالتزام بسياسات التعمين، يلاحظ عدم وجود دراسات تستهدف أصحاب القرار وصناع السياسات في سلطنة عُمان والذي من الممكن أن يكون ثغرة بحثية يمكن أن يتم تناولها في بحوث مستقبلية.

### عدد الدراسات بحسب أداة جمع البيانات



### الشكل رقم ٣ عدد الدراسات بحسب أدوات جمع البيانات.

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

يمثل الشكل التوضيحي رقم ٣ عدد المقالات المنشورة مجمعة بحسب نوع أدوات جمع البيانات في البحث، حيث نلاحظ أن المقابلات كانت هي الأغلب على باقي أنواع الأبحاث وذلك بنسبة ٣٩% ويقاربها بالنسبة المقالات المفاهيمية بنسبة ٣٥% وصنّف الباحث هاتين الأداةين لجمع البيانات وتحليلها تحت بند منهج الدراسات النوعية مما جعل نسبته تصل إلى ٧٨%، بينما كان هناك دراسة واحدة فقط دمجت بين المقابلات والاستبانة كدراسة مزججة.

## المبحث الخامس

### دراسة تحليل محتوى العلاقة بين العوامل الحكومية

#### والقانونية وسياسة التعمين

في عملية تحليل محتوى الدراسات استخدم برنامج ال (NVivo) للقيام بعمليات الترميز والتصنيف للكلمات المفتاحية الرئيسية، حيث استخدمت في سبر البيانات وتحديد المتغيرات المتناولة في كل من هذه الأبحاث المختارة سابقا، ابتداء يستعرض الجدول رقم ٣ بيانات الترميز، وعدد النتائج التي تم ايجادها، مع عدد المراجع التي تناولت كل من العوامل المدروسة:

#### جدول رقم ٣ جدول الترميز (Coding) للكلمات المفتاحية:

عدد الكلمات	عدد المراجع	الكلمات المفتاحية	الرمز باللغة الإنكليزية	الرمز باللغة العربية
781	23	Omanization - Localization	Omanization	التعمين
444	23	Government - Governments - Governmental - Legal	Governmental and Legal Factors	العوامل الحكومية والقانونية

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

نلاحظ من الجدول أن العوامل الحكومية والقانونية تم ذكرها في كافة المراجع حيث وصل عدد ذكرها إلى ٤٤٤ مرة، حيث يمثل هذا وجود ارتباط كبير بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين، وذلك بالاعتماد على عدد المراجع المشتركة وعدد الكلمات الموجودة في البحث، مما يؤكد أهمية العوامل

الحكومية والقانونية في الدراسات القائمة على موضوع سياسة التعمين، وإضافة لذلك حيث تم استخدام الكلمات الرديفة لمصطلح **government** ومصطلح **legal** لتحديد أدق لجميع الكلمات المفتاحية المرتبطة بمفهوم العوامل الحكومية والقانونية.

تم تحليل محتوى الدراسات المحددة في هذا البحث وعددها ٢٣، حيث تم تحديد المراجع التي تناولت الكلمات المفتاحية عن طريق تقنية الترميز ببرنامج (NVivo)، وبعدها تم استخدام تقنية مصفوفة الربط الشبكي ( Matrix Analysis)، لتحديد أكثر الدراسات ربطاً بالعوامل الحكومية والقانونية، وعند تطبيق تقنية المصفوفة تم الحصول على الجدول رقم ٤ والذي يوضح عدد مرات تكرار الكلمات المفتاحية في كل بحث؛ مما يمكننا من تحديد الدراسات الأكثر ارتباطاً بسياسة التعمين والعوامل الحكومية والقانونية؛ وذلك عن طريق معرفة عدد مرات تكرار الكلمات المفتاحية في كل بحث.

**جدول رقم ٤ شبكة الارتباط بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين  
بالنسبة لعدد المراجع وتكرار الكلمات:**

العوامل القانونية والحكومية	سياسة التعمين	رقم البحث
12	12	1
60	17	2
27	42	3
77	108	4
25	58	5
7	17	6
25	47	7
5	13	8
11	19	9
8	43	10
10	55	11
11	10	12
1	7	13
2	48	14
10	29	15
26	31	16
33	26	17
10	22	18
20	43	19
11	17	20
22	38	21

رقم البحث	سياسة التعمين	العوامل القانونية والحكومية
22	16	7
23	63	24

\*من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

من الجدول رقم ٤ نلاحظ أن أهم الأبحاث التي تناولت موضوع التعمين بالتفصيل كانت أولاً البحث رقم ٤ في عام ١٩٩٨ الموسوم بعنوان معوقات التعمين في القطاع الخاص: تصورات الخريجين العُمانيين حيث تناول البحث العلاقة والتأثير الكبير للعوامل الحكومية والقانونية على مسألة توظيف الخريجين. بينما كان البحث رقم ٢٣ الموسوم بالعنوان التقدم نحو التعمين: الآثار من منظور التعاقد النفسي في المرتبة الثانية بالنسبة لكمية تكرار الكلمات المفتاحية للتعمين، بحيث أنه ركز أيضاً على العوامل الحكومية والاقتصادية. وحل في المرتبة الثالثة البحث رقم ٥ الموسوم بعنوان توظيف القوى العاملة بين الشركات الصينية المملوكة للدولة (SOEs) في غانا، والذي ركز أيضاً على العوامل الحكومية.

نلاحظ عموماً تركيز جميع الأبحاث على العوامل الحكومية والقانونية بشكل كبير والتي لم تهمل أي دراسة من الخوض في أهميتها وتأثيرها على سياسة التعمين.

بالنظر كذلك إلى الجدول رقم ٤ نلاحظ أن أهم الأبحاث نسبةً إلى عدد مرات تكرار الكلمات المفتاحية التي تناولت العوامل الحكومية والقانونية هي: أولاً البحث رقم ٤ الموسوم بالعنوان معوقات التعمين في القطاع الخاص: تصورات الخريجين

العُمانيين المنشور سنة ١٩٩٨، أما الذي يليه في الأهمية فهو البحث رقم ٢ الموسوم بالعنوان توطين القوى العاملة في المملكة العربية السعودية: قضايا وتحديات المنشور سنة ٢٠١٤.

## الخاتمة

### أولاً: النتائج

- ١- يقصد بسياسة "التعمين" هي السياسة التي تنتهجها سلطنة عُمان في تعزيز توظيف القوى العاملة الوطنية في كل من القطاعين العام والخاص.
- ٢- الهدف من سياسة التعمين هو تخفيض عدد القوى العاملة الأجنبية، وتوفير فرص مناسبة للعمالة الوطنية، وتعزيز النمو والتنمية الاقتصادية في السلطنة.
- ٣- جاءت العوامل الحكومية والقانونية داعمةً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لوضع الأنظمة واللوائح الناظمة لتطبيق سياسة التعمين، إلا أن هناك تدرجاً من وزارة العمل في تنفيذ العقوبات؛ مما قد يسبب في التقليل من فعالية تطبيق سياسة التعمين.

### ثانياً: التوصيات

- ١- يوصي الباحث الجهات المعنية في سلطنة عُمان بتفعيل كمي لقوانين تطبيق سياسة التعمين؛ حتى تقوم بدورها في التقليل من البطالة التي يعيشها العمانيون وخاصة بعد جائحة فيروس كورونا.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- انشاء لجنة متابعة التعمين، الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٥/٩٧، المادة ٢، ديون البلاط السلطاني، سلطنة عُمان، ١٩٩٨.
- ٢- البطاشي، نبهان أحمد، الحد الأدنى للأجور، مجلة سواعد نقابية، العدد ٢٣، سلطنة عُمان، ٢٠٢٢.
- ٣- عبيدات، ذوقات وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد، "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، الطبعة السابعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عُمان، الأردن، ٢٠٠١.
- ٤- وزارة العمل، قرار وزاري رقم ٢٢٤ / ٢٠٢٢، رسوم إصدار وتجديد تراخيص استقدام القوى العاملة غير العُمانية ومزاولة عملها، سلطنة عُمان، ٢٠٢٢.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- AL-LAMKI, Salma Mohammed. Omanization: A three tier strategic framework for human resource management and training in the Sultanate of Oman. Journal of Comparative International Management. 2000.
- 2- Berko Obeng Damoah O. A critical incident analysis of the export behavior of SMEs: evidence from an emerging market. Critical Perspectives on International Business. 2018.

- 3\_ Kapiszewski, A. . Arab versus Asian migrant workers in the GCC countries. UN expert group meeting on migration,2006.
- 4\_ Ketels, Christian HM, and Olga Memedovic. "From clusters to cluster-based economic development." International journal of technological learning, innovation and development. 2008..
- 5\_ Murphy, David F., and Jem Bendell. In the company of partners: business, environmental groups and sustainable development post-Rio. Policy Press. 1997.
- 6\_ Rutledge, E. et al. Women, labor market nationalization policies and HRD in the Arab Gulf states. Human Resource Development International, 14.(٢).2011.
- 7\_ RYAN, James Christopher. Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. Journal of Business Research. 2016.
- 8\_ Swailes, Stephen, L. G. Al Said and Saleh Al Fahdi. "Localization policy in Oman: a psychological contracting interpretation." International Journal of Public Sector Management. ٢٠١٢.
- 9\_ Tura N, Hanski J, Ahola T, Ståhle M, Piiparinen S, Valkokari P. Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers. Journal of cleaner production. 2019.
- 10\_ Wilkins, S. The implementation of Omanization: Developments in human resources and Emiratisation in the

**UAE. International Journal of Human. Resources  
Development and Management. 2002.**

**ثالثاً: المواقع الإلكترونية**

- الموقع الإلكتروني: قانون، سلطنة عُمان، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني ٢٠٢٣/٣/١،  
الرابط الإلكتروني: <https://qanoon.om>
- الموقع الإلكتروني وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني  
٢٠٢٢/٢/٢، الرابط الإلكتروني: <https://mara.om/ar/nbthz>
- الموقع الإلكتروني وزارة العمل، قانون العمل العُماني، تاريخ دخول الموقع الإلكتروني  
٢٠٢٣/٤/٢، الرابط الإلكتروني: <https://www.mol.gov.om/Laborlaw>

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١٧٩١	المقدمة
١٧٩٤	المبحث الأول: مفهوم سياسة التعمين في سلطنة عُمان
١٧٩٥	المبحث الثاني: أهداف سياسة التعمين وتحديات نجاحها وفيه مطلبان :
١٧٩٥	المطلب الأول: أهداف سياسة التعمين
١٧٩٦	المطلب الثاني: تحديات نجاح سياسة التعمين في السلطنة
١٧٩٨	المبحث الثالث: العوامل الحكومية والقانونية
١٨٠٢	المبحث الرابع: سياسة التعمين (دراسة بيبيوميترية)
١٨٠٩	المبحث الخامس: دراسة تحليل محتوى العلاقة بين العوامل الحكومية والقانونية وسياسة التعمين
١٨١٤	الخاتمة
١٨١٥	المصادر والمراجع
١٨١٨	فهرس الموضوعات