



تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية: دراسة تحليلية نقدية⁽¹⁾

Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences – Critical analytical study⁽²⁾

Ms. Khawla Ahmed Al-Harithiya

أ. خولة أحمد الحارثية

PhD Researcher || Department of Educational Administration || Faculty
of Education || University of Carthage || Tunisia

باحثة بالدكتوراه || قسم الإدارة التربوية || كلية التربية
جامعة قرطاج || تونس

Email: akhawla091@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5845-3372> || Mobile: 0096893850997

Abstract: This study aimed to conduct a deep critical analysis of the current reality of institutions providing care and rehabilitation services for persons with disabilities in the Sultanate of Oman, assess the extent to which their performance aligns with the legislative framework of "Oman Vision 2040," and identify the core challenges hindering their developmental trajectory, ultimately proposing a strategic empowerment framework informed by international best practices. The study employed a comparative documentary-analytical methodology, using content analysis as the primary tool for data collection. The study population encompassed relevant literature and official strategic documents from (2018–2025), based on a purposive sample of (54) academic and governmental documents. The findings revealed a substantive alignment gap between the advanced legislative–policy framework consistent with the national vision and the actual executive performance of institutions. This gap is attributed to complex, multidimensional challenges, including resource limitations, administrative and logistical constraints, and insufficient leadership capacity to manage change, in addition to structural challenges linked to the absence of effective governance mechanisms and intersectoral coordination. Based on these conclusions, the researcher proposed a concise strategy outlining empowerment directions in alignment with Vision 2040 and global experiences (principles, vision, mission, values, SWOT analysis, strategic goals, operational plan), emphasizing the establishment of a national high-level governance authority to coordinate services across sectors, launching an advanced national program to develop inclusive leadership, and mainstreaming a handbook of evidence-based organizational practices, ensuring that the gap between policy aspirations and effective implementation is bridged, along with proposing future research directions.

Keywords: Persons with Disabilities (PwDs), Institutional Development, Empowerment, Oman Vision 2040, Inclusive Leadership.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل نقدي معمق لواقع مؤسسات رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، وتقييم مدى توافق أدائها مع الإطار التشريعي لـ "رؤية عُمان 2040"، واستخلاص التحديات الجوهرية التي تعترض مسار تطويرها، وصولاً لاقتراح إطار استراتيجي للتمكين في ضوء أفضل الممارسات الدولية، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي المقارن، وجرى استخدام تحليل المحتوى كأداة رئيسة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة الأدبيات والوثائق الاستراتيجية الرسمية خلال الفترة (2018-2025)، واعتمدت على عينة قصصية قوامها (54) وثيقة علمية ورسمية. كشفت النتائج عن وجود فجوة توافقية جوهرية بين الإطار التشريعي والسياسي المتقدم المتوافق مع الرؤية الوطنية، والأداء التنفيذي الفعلي للمؤسسات. وتُعزى هذه الفجوة إلى تحديات مركبة ومتعددة الأبعاد، تشمل قصوراً في الموارد والصعوبات الإدارية واللوجستية، وضعفاً في تمكين القيادات على إدارة التغيير، بالإضافة إلى تحديات هيكلية تتعلق بغياب آليات الحوكمة الفعالة والتنسيق البيئي بين القطاعات. وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدمت الباحثة استراتيجية مختصرة تضمنت توجهات استراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية (منطلقات، رؤية، رسالة، قيم، تحليل SWOT، أهداف استراتيجية، خطة تشغيلية، مؤكدة على تأسيس هيئة حوكمة وطنية عليا لتنسيق الخدمات بين القطاعات، وإطلاق برنامج وطني متقدم لتطوير القيادات الدامجة، وتعميم دليل للممارسات التنظيمية الشاملة القائمة على الأدلة، مما يضمن تجسير الفجوة بين طموحات السياسات ومتطلبات التطبيق الفعال، كما قدمت مقترحات بدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأشخاص ذوو الإعاقة، التطوير المؤسسي، التمكين، رؤية عُمان 2040، القيادة الدامجة.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الحارثية، خولة أحمد. (2025). تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية: دراسة تحليلية نقدية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(27)، 31-55. <https://doi.org/10.56793/pcra2213272>

² - Citation in APA format: Al-Harithiya, K. A. (2025). Challenges in developing disability institutions in Oman and empowerment strategy under Vision 2040 and global experiences; Critical analytical study. *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 3(27), 31–55. <https://doi.org/10.56793/pcra2213272>

1- المقدمة (Introduction).

تُمثل قضايا رعاية وتأهيل وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة أولوية قصوى على الأجندات التنموية الوطنية والإقليمية والدولية، وتُدرّك الباحثة أن التحول في قضايا رعاية وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة هو تحول مفاهيمي جذري، حيث انتقل القطاع من النموذج الرعائي التقليدي إلى المنظور الحقوقي والتنموي. هذا التحول يفرض على الحكومات ومؤسسات القطاع ضرورة إعادة هيكلة آليات تقديم الخدمات وتطوير الأطر المؤسسية الضامنة للجودة والعدالة. وعليه، فإن استشراف تحديات هذا التحول لا يقتصر على تحديد المعوقات المالية أو الإدارية، بل يجب أن يركز على الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات التمكين الشاملة لضمان المشاركة الفاعلة والمستدامة.

فعلى المستوى الأممي؛ أصبحت قضايا الإعاقة جزءاً لا يتجزأ من أهداف التنمية المستدامة (الأمم المتحدة، 2015)، مما يعزز إلزامية تبني ممارسات تنظيمية دامجة. وفي هذا السياق، حلل بيركل وبريت (Berkel and Breit, 2024) دور الممارسات الدامجة كاستجابة استراتيجية لتمكين الأفراد، بينما أكدت دراسة دودي وزملاؤها (Doody et al., 2024)، وريان وآخرون (Ryan et al, 2024) أن نجاح التطبيق يعتمد على تطوير القيادات المتخصصة القادرة على ترجمة السياسات إلى واقع عملي، ويُظهر التقييم النقدي الذي قدمه شو (Shaw, 2022) أن المقاربات الحالية قد لا تكون عميقة بما يكفي لمعالجة الحواجز الهيكلية، مما يُثير مخاوف جدية بشأن استدامة الأثر الإيجابي.

ومواكبةً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) ركناً أساسياً في استراتيجيات تمكين ذوي الإعاقة؛ فسارعت بعض الدول إلى توظيف هذه التقنيات (البشير، 2020)، غير أن الواقع كشف عن تحديات تطبيقية؛ فبينما وجدت دراسة الغامدي (2020) قناعة بأهمية الذكاء الاصطناعي، أشارت إلى ضعف مستوى المعرفة والمهارة لدى العاملين، وحذرت دراسات إقليمية من المعوقات الإدارية واللوجستية (العاني وآخرون، 2020). ويؤكد هذا التباين أن التحدي الأكبر يكمن في آليات حوكمة المؤسسات وتطوير قياداتها لتتلافى الفجوة بين التقنية والتطبيق.

وفي السياق العُماني، أولت سلطنة عُمان اهتماماً متزايداً لهذه الفئة؛ عبر تبني إطار تشريعي وسياسي يدعم حقوقهم، لاسيما في ظل الاستراتيجية الوطنية "رؤية عُمان 2040"، الهادفة لبناء مجتمع شامل ومستدام (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ اللجنة الوطنية، 2022؛ النهاني وآخرون، 2024). وقد تُرجم هذا التوجه إلى تطبيق عملي لسياسات التعليم الدامج (وزارة التربية والتعليم، 2023) وتطوير الخدمات الرعائية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023). غير أن تطوير هذه المؤسسات نحو التمكين والمشاركة الفعالة يواجه تحديات معقدة تتطلب استخلاص الدروس من التجارب العالمية الرائدة (الحبسي، 2025).

وعلى الرغم من التوجه الإيجابي نحو التقنية في عُمان، إذ أظهرت دراسة المقرشي (2025) أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم ذوي الإعاقة جاء مرتفعاً، إلا أن الواقع التشغيلي كشف عن قصور في تحقيق مبدأ الاعتبار الفردي رغم توفر التقنية المرتفع. هذه التحديات، التي حذر منها البريكي وبلعيد (2024) والعامري (2023)، تؤكد ضرورة تلافى المعوقات الإدارية واللوجستية وتطوير القيادات لإدارة التحول بفاعلية. وهو ما حفز الباحثة على تحليل تحديات التطوير لمؤسسات ذوي الإعاقة وتقديم استراتيجيات التمكين في ضوء رؤية عُمان 2040 والتجارب العالمية.

2- مشكلة الدراسة (Problem Statement):

رغم الاهتمام المتزايد في سلطنة عُمان والتوجه الوطني الطموح المتمثل في رؤية عُمان 2040، والقوانين والتشريعات الحديثة والهادفة إلى تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن أولوية «الرفاه والحماية الاجتماعية» وبناء مجتمع واعي ومتناسك (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018)، إلا أن الواقع المؤسسي في مؤسسات ذوي الإعاقة ما زال يعاني من فجوة هيكلية واضحة بين الإطار السياسي والتشريعي وبين التنفيذ العملي؛ فبينما تتوافر السياسات- مثل ربط

الحماية الاجتماعية بالمبادئ الدستورية وتنمية رأس المال البشري (المهريّة، 2025)؛ فإن التحول الميداني نحو مؤسسات فعّالة ومستدامة يواجه عوائق تنفيذية خانقة، وتتجلى هذه المعوقات في ضعف الجاهزية المؤسسية والقيادية داخل مؤسسات ذوي الإعاقة (البريكي وبلعيد، 2024)، وكذلك قصور موازنة السياسات مع البنية التشغيلية والتنظيمية الفعلية (العامري، 2023). ففي حين يحظى الإطار التشريعي والدعم المؤسسي بتركيز رسمي، تبدأ التحديات الحقيقية عند مستوى التنفيذ، حيث يؤدي ضعف الحوكمة، والتنسيق المؤسسي، والموارد التشغيلية المحدودة، إلى جمود الأداء وخطر انتهاك مبدأ تكافؤ الفرص، رغم توافر النوايا التشريعية (البلوشية وآخرون، 2020). كما أن دمج التقنيات الحديثة والتصميم الشامل - أحد موجهات الرؤية - لم يتسن له التنفيذ الحاسم في مؤسسات الإعاقة، ما يُضيّع فرص التمكين والتحول من مجرد رعاية إلى اندماج فعلي.

وبالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في غياب إطار استراتيجي مؤسسي عملي ومُتكامل - يجمع بين الحوكمة، القيادة، التطوير التقني، والموازنة التشريعية - يُعزز قدرة مؤسسات ذوي الإعاقة في عُمان على تفعيل تمكين ذوي الإعاقة وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 وبرامج التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى اقتباس التجارب العالمية الرائدة، وتصميم نموذج محلي يعالج خصوصية السياق العُماني ويضمن استدامة وجودة الخدمات.

3-1 أسئلة الدراسة (Research Questions)

بناء على ما سبق: تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040"؟
2. ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة؟
3. ما سبل الاستفادة الممكنة من التجارب العالمية الرائدة في تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السياق العُماني؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، لتجاوز تحديات التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والتمكين لها في ضوء رؤية عُمان 2040؟

4-1 أهداف الدراسة (Research Objectives)

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار استراتيجي لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، من خلال الآتي:

1. تحليل مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040".
2. تحديد وتحليل أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة.
3. تحليل تجارب عالمية رائدة في تمكين مؤسسات الإعاقة، واستخلاص أفضل الممارسات المناسبة للسياق العُماني.
4. تقديم مقترح استراتيجي لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، تتضمن توجهات وأهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وتوظف الحوكمة والتمكين المؤسسي كمدخل للتطوير.

5-1 أهمية الدراسة (Study Significance)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد أكثر القضايا التنموية المعاصرة حساسية، وتتوقع الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

● الأهمية العلمية (Theoretical Significance)

- توسيع الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التطوير المؤسسي والعدالة الاجتماعية في سياق الإعاقة.
- إثراء الأدبيات حول حوكمة قطاع الإعاقة وربط التميز المؤسسي بالأطر النظرية العالمية للممارسات الدامجة.

● الأهمية العملية (Applied Significance)

- تزويد صنّاع القرار (الحكومة واللجنة الوطنية) بنموذج وطني للتطوير المؤسسي المتوازن والشمولي.
- دعم وزارة التنمية الاجتماعية والهيئات التنظيمية في تطوير سياسات قائمة على الحوكمة والشفافية والمساءلة.
- تمكين مؤسسات الرعاية والتأهيل العمانية من تبني ممارسات تشغيل مرنة ترفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- مساعدة القطاع الخاص والمجتمع المدني في بناء شراكات مسؤولة تحقق عائداً تنموياً مستداماً وموجهاً.
- تزويد مراكز البحث والتقييم بمؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر سياسات التطوير على جودة حياة ذوي الإعاقة.

1-6- حدود الدراسة (Study Limits)

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحديات تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة واستراتيجية التمكين في ضوء رؤية 2040 والتجارب العالمية؛ دراسة تحليلية نقدية.
- الحدود المكانية: مؤسسات الرعاية والتأهيل الحكومية والأهلية العاملة في مجال الإعاقة داخل السلطنة.
- الحدود الزمنية: الأدبيات والوثائق والتقارير الصادرة بعد انطلاق رؤية عُمان 2040 بين عامي (2018-2025).

1-7- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- ذوو الإعاقة (Persons with Disabilities): تعرف الاتفاقية الدولية للأشخاص ذوي الإعاقة "الإعاقة تنتج عن التفاعل بين الأشخاص المصابين بعاهات والحواز في المواقف والبيئة التي تعيق مشاركتهم الكاملة والفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين" (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2007، الديباجة، <https://docs.un.org/en/A/RES/61/106>).

○ تعرّفهم الباحثة-إجرائياً في هذه الدراسة-وفقاً لتعريف الأمم المتحدة؛ بأنهم: "كل من يعانون من عاهات طويلة الأجل بدنية أو عقلية أو ذهنية أو حسية، قد تمنعهم من التعامل مع مختلف الحواجز والمشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين" (الأمم المتحدة، 2021، المادة 1).

- التطوير المؤسسي (Institutional Development): يُقصد به: "مجموعة الجهود المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرة وفعالية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير هيكلها التنظيمي، وثقافتها، وعملياتها، وقدرات مواردها البشرية" (البلوشية وآخرون، 2020، 138). ويتوافق التعريف الإجرائي في هذه الدراسة مع التعريف.
- التمكين (Empowerment): يُعرّف بأنه: "عملية منح المؤسسات والأشخاص ذوي الإعاقة القدرة والفرص والموارد اللازمة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم، والمشاركة الكاملة في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بما يعزز استقلاليتهم واعتمادهم على الذات" (آل سعود، 2025، 16). وهو التعريف الإجرائي في هذه الدراسة.
- رؤية عُمان 2040 (Oman Vision 2040): تُعرّف بأنها: "الدليل والمرجع الوطني الشامل لأعمال التخطيط في العقدين القادمين، وتم إعدادها بتوافق مجتمعي واسع بوصفها "بوابة السلطنة لعبور التحديات ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية"، بهدف أن تكون عُمان في مصاف الدول المتقدمة عبر بناء اقتصاد مُنتج متنوع ومجتمع معرفي

مُمكنٌ ينعم برفاهٍ مستدام، باعتبارها عملاً خالصاً من الشعب وإليه (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018، ص. 2، 3، 11).

- ويعرفها النهائي وآخرون، (2024، 3) بأنها: "المرجعية الوطنية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي لسلطنة عُمان للمرحلة (2021-2040)، والتي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، وتولي أولوية لرفاه الاجتماعي والحماية لجميع فئات المجتمع". ويتوافق التعريف الإجرائي في هذه الدراسة مع هذا التعريف.

2-الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية المراجعة النقدية المنهجية للدراسات السابقة، وذلك وفقاً لمحاورها البحثية الرئيسية، مما يسمح بتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الورقة إلى معالجتها.

1-2-دراسات تناولت مدى توافق سياسات تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة مع متطلبات رؤية 2040:

يُعدّ التوجه نحو التمكين آلية رئيسة لدعم الأهداف التنموية وتحسين المخرجات في سياق "رؤية 2040"، وهو ما أكدت عليه عدة دراسات عُمانية؛ إذ توصلت أبحاث (اللجنة الوطنية، 2022؛ النهائي وآخرون، 2024) إلى أن السياسات الوطنية تؤدي بفعالية في ربط حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بأهداف التنمية المستدامة، وبالتالي تطوير البنية التشريعية بما ينسجم مع المنظور الحقوقي العالمي (صفصاف، 2021). كما أيدت التوجهات الحكومية الصادرة من قطاعي التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2023) و(وزارة التنمية الاجتماعية، 2023) هذا المسار الاستراتيجي.

وفي المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التوافق الاستراتيجي يواجه تحديات جوهرية في التطبيق أو لا يزال قاصراً في نطاقه؛ إذ وجد الحاج وآخرون (2024) أن التوافق الأكاديمي للطلبة ذوي الإعاقة في التعليم الجامعي لا يزال يواجه عقبات، في حين كشفت دراسة (Marzouqi and Dhoani, 2024) عن فجوة واضحة بين السياسات والتنفيذ الواقعي فيما يتعلق بالوصول المادي والمكاني للطالبات ذوات الإعاقة الحركية في التعليم العالي. وعلى الصعيد الإقليمي، أظهرت دراسة الهنداوي وآخرون (2023) على مستوى الخليج العربي وجود فجوة بين المُثل المعلنة في سياسات التعليم الخاص وبين الواقع التطبيقي.

وتناولت دراسات أخرى الآثار الاجتماعية ومحفزات الجودة. فأكدت دراسة (Genovesi et al., 2024) على ضرورة بناء قدرات العاملين غير المتخصصين لضمان جودة الخدمات، بعدما أظهرت أن الوعي والمواد التدريبية لا تزال محدودة. كما سلطت دراسة (Shaw, 2022) الضوء على أن المقاربات الحالية للتوظيف الدامج قد لا تكون عميقة بما يكفي لمعالجة الحواجز الهيكلية، وترى الباحثة اتفاق هذه الدراسات على الأهداف الاستراتيجية للتمكين، لكنها تعكس في نتائجها الأحدث (2023-2024) قدراً أكبر من الحذر والنقد للواقع التطبيقي. وعليه، تتمثل الفجوة المعرفية هنا في غياب إطار تحليلي نقدي شامل ومدمج يوازن بين الطموحات الاستراتيجية (الرؤية والجودة) والمعوقات التنفيذية والآثار السلبية المحتملة لضعف التطبيق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه.

2-2-دراسات تناولت التحديات التنظيمية والقيادية التي تعيق المواءمة بين السياسات وجودة الخدمات:

أكدت الدراسات العُمانية في هذا المحور على التحديات الإدارية والقيادية التي تُهدد تحقيق المواءمة المطلوبة. إذ حذرت دراسات (العامري، 2023؛ البريكي وبلعيد، 2024؛ البلوشية وآخرون، 2020) من أن ضعف الهياكل الإدارية والفجوة بين السياسات والتنفيذ يُشكّلان مخاطر محتملة، بالإضافة إلى وجود مخاوف من ضعف القدرات القيادية في مؤسسات ذوي الإعاقة (البريكي وبلعيد، 2024). كما شددت دراسة العامري (2023) على أن نجاح مؤسسات التأهيل يعتمد على تطوير أطر إدارية ولوجستية قوية لضمان التنفيذ الفعّال والوصول العادل، وهو ما أكدته دراسة البلوشية

وآخرون (2020) بضرورة وضع استراتيجيات تطوير مؤسسي تضمن المساءلة على الصعيد التشغيلي. وعلاوة على ذلك، كشفت دراسات (العاني وآخرون، 2020؛ الإسكوا، 2023) أن المعوقات الاقتصادية تُعدّ من بين التحديات المهمة، حيث رُئي أن التمكين الاقتصادي يتطلب استراتيجيات متخصصة لتنمية ريادة الأعمال. وعالمياً، ركزت الدراسات على التحديات النظامية والقيادية والاجتماعية الناتجة عن تطبيق سياسات التمكين؛ إذ أوضحت دراسة (Berkel & Breit, 2024) أن الإدماج المؤسسي يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية بأكملها، بما يتجاوز توفير الموارد المادية. وفي أيرلندا، بينت دراسة (Doody et al., 2024) أن تطوير القيادة في خدمات الإعاقة الفكرية يحتاج برامج مصممة بعناية، لكنه يواجه تحديات في تحقيق الاستدامة والتطبيق الفعلي في البيئة المهنية. وتتفق الباحثة مع هذه النتائج بأن التحدي الأكبر يكمن في حوكمة المؤسسات وتطوير قياداتها القادرة على إدارة التغيير (البريكي وبلعيد، 2024). كما تؤكد نتائج (الذيابي، 2022) أهمية تفهم المديرين لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وقدرتهم على التنظيم ونقل المعرفة وتعزيز المهارات الاجتماعية وتوجيه الأقران أثناء المهام المهنية. وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة المعرفية من خلال تقديم إطار تحليلي نقدي يربط بين متطلبات الحوكمة المؤسسية والآثار التشغيلية والقيادية على جودة الخدمات المقدمة.

2-3-دراسات تناولت أنماط وتجارب تطوير المؤسسات (القيادة الدامجة، الممارسات التنظيمية، التمكين الشامل) انصبحت اهتمامات الدراسات المحلية والعربية على النماذج العملية الممكن تبنيها، لا سيما عند مقارنتها بالتجارب الإقليمية والدولية؛ إذ يُعدّ التوجه نحو التمكين الشامل القائم على الحقوق النمط الأكثر شيوعاً. وهذا الصدد، أكدت دراسات (البيومي، 2021؛ آل سعود، 2025) على الفعالية الجوهرية لنموذج التمكين الشامل في تحقيق الدمج المطلوب. كما تناولت أبحاث (الشمري، 2021؛ العكيل والمعيقل، 2024) نماذج التدريب المهني والخدمات المساندة، بوصفها آليات لزيادة الكفاءة والتمكين، وتم تقديم تصورات مقترحة لتفعيلها ضمن برامج التأهيل والبرامج الانتقالية. وعلى الصعيد العالمي، ركزت الدراسات على أهمية تقييم فعالية أنماط القيادة والممارسات التنظيمية لضمان جودة الخدمات واستدامتها؛ إذ بينت دراسة (Ryan et al., 2024) أن قيادة الممارسة (Practice Leadership) عنصر حاسم في خدمات الإعاقة الفكرية، لكنها أشارت إلى الحاجة لفهم أعمق لآليات تطبيقه عملياً. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (Chumo et al., 2023) أن نجاح الإدماج في سوق العمل يتطلب دعماً اجتماعياً فعالاً ومتكاملاً. كما أظهرت دراسة رشيد وآخرون (2024) في السياق العماني أن العمل عن بعد وريادة الأعمال الرقمية يمثلان أدوات واعدة لتمكين ذوي الإعاقة، بشرط وجود أطر حوكمة وتنظيم يضمنان العدالة وعدم الإقصاء.

2-4-دراسات تناولت واقع وتحديات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم ذوي الإعاقة:

انصبّ اهتمام الدراسات على تقييم جاهزية البيئة التعليمية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم عمومًا وفي التربية الخاصة خصوصًا؛ إذ تناولت دراسة (البشير، 2020) متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الجامعات السعودية، محددةً متطلبات تنظيمية وبشرية ومالية، وأكدت دراسة (عبد اللطيف، 2020) أن البعد "الانفعالي السلوكي" للتعلم الرقمي لذوي الإعاقة البصرية جاء في المرتبة الأولى، بينما أشارت دراسة (Garg & Sharma, 2022) في الهند إلى تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي في حياة ذوي الإعاقة، مما يعزز توجه توظيفه. فيما كشفت دراسة (الغامدي، 2020) عن فجوة بين القناعة بأهمية الذكاء الاصطناعي ومستوى المعرفة والمهارة لدى المعلمين والذي جاء "متوسطاً". ووطنياً، قيّمت دراسة (المقرشي، 2025) واقع الاستخدام في عُمان، وأظهرت ارتفاعاً عاماً في توظيف التقنية، خصوصاً الواقع المعزز

والافتراضي، لكنها كشفت عن تحديات أبرزها نقص البرامج التدريبية وضعف استراتيجيات التدريس الفردية رغم توفر التقنيات، مما يشير إلى الحاجة لدور قيادي فاعل في تفعيل الاستخدام.

2-5- جوانب الاتفاق والاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة والقيمة المضافة لهذه الدراسة:

2-5-1- أبرز جوانب الاتفاق والتوجهات الموحدة:

تتفق الدراسات السابقة محلياً وعالمياً على محورية تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة كضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة الاجتماعية ومستهدفات الرؤى الوطنية (اللجنة الوطنية، 2022؛ أبو النصر، 2021). ويبرز اتفاق واضح حول دور القيادة الدامجة والممارسات التنظيمية الشاملة كآليات فعالة لتحسين جودة الخدمات (Berkel؛ Doody et al., 2024؛ Garg and Breit, 2024)، مع التأكيد على الأهمية القصوى لدمج الذكاء الاصطناعي في هذا التمكين (المقرشي، 2025؛ Garg and Sharma, 2022).

2-5-2- أبرز جوانب الاختلاف والفجوات المعرفية:

تتمحور الفجوات المعرفية والاختلاف في الأدبيات حول التحديات التطبيقية وجاهزية البيئة التنظيمية، حيث تباينت الدراسات ما بين النظرة التفاؤلية لدور السياسات في ربط المخرجات بأهداف الرؤية (النهاني وآخرون، 2024)، وبين النظرة النقدية التي تُحذر من تزايد الفوارق الاجتماعية الناتجة عن "الخدمة غير المتكافئة" (العامري، 2023؛ Shaw, 2022؛ Marzouqi and Dhoani, 2024). وقد أشارت الأدبيات بوضوح إلى وجود فجوة كبيرة بين الخطاب الرسمي والتنفيذ الواقعي، خاصة فيما يتعلق بضعف التمكين القيادي على مستوى المؤسسات (البريكي وبلعيد، 2024)، والقصور الحاد في تدريب الكوادر على التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي (المقرشي، 2025)، مما يشير إلى أن التحدي ليس تقنياً بل هو قيادي-تنظيمي في تطبيق الممارسات الدامجة.

2-5-3- القيمة المضافة للدراسة الحالية.

تنفرد الدراسة الحالية بتقديم إطار تحليلي نقدي شامل للمواءمة الاستراتيجية بين تطوير المؤسسات وجودة الخدمات، متجاوزة التركيز الوصفي إلى الأبعاد التنظيمية والقيادية والتكنولوجية:

A. معالجة الفجوة الحوكمية والقيادية: تعالج الدراسة ضعف القدرات الإدارية وأداء الحوكمة المؤسسية (الحبسي، 2025) من خلال تقديم تصور لنموذج حوكمة يضمن المساءلة التشغيلية، ويستفيد من مناهج نقدية دولية تُشدد على أهمية الحوكمة القوية والممارسات الضامنة للعدالة (Berkel and Breit, 2024).

B. الربط بين القيادة والتقنية والتخصيص الفردي: تُعتبر الدراسة الحالية الأولى التي تربط ممارسات القيادة التحولية (التي تركز على الاعتبار الفردي) بالتحديات التشغيلية الناتجة عن توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتحديدًا ضعف تطبيق التخصيص الفردي الذي كشفت عنه دراسة (المقرشي، 2025). ويوضح هذا الربط أن التحدي ليس تقنياً فقط، بل هو تحد قيادي-تنظيمي في تطبيق الممارسات الدامجة (Ryan et al, 2024).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النقدي الوثائقي المقارن، وقد جرى توظيف المنهج التحليلي الوثائقي لغرض تحليل الأدبيات والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى التقارير الدولية، والبحوث المحكّمة ذات الصلة بتطوير مؤسسات الأشخاص ذوي الإعاقة وجودة مخرجاتها.

أما المنهج المقارن، فاستُخدم لاستنتاج سُبل المواءمة الممكنة بين التحديات المحلية وأفضل الممارسات العالمية، وذلك في ضوء "رؤية عُمان 2040". كما يُسهم هذا المنهج في تحليل البدائل التي تضمن تحقيق التوازن المنشود، بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال القيادة الدامجة والتطوير المؤسسي (مثل: Doody et al., 2024؛ Berkel and Breit, 2024). ويدعم المنهج النقدي هذا التوجه من خلال عدم الاكتفاء بالوصف، بل يسعى لتفسير الفجوات بين صياغة السياسات والتطبيق الفعلي، وكذلك تقييم الأثر الاجتماعي للبرامج القائمة.

2-3- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الوثائق، والتقارير الرسمية، والأبحاث المحكّمة، والاستراتيجيات ذات العلاقة بالآتي:

1. سياسات تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.
2. مؤشرات جودة الخدمات وبرامج التأهيل، وجهود الإصلاح المؤسسي في إطار "رؤية عُمان 2040".
3. التجارب الإقليمية والدولية في تطوير مؤسسات الإعاقة، والقيادة الدامجة، والممارسات التنظيمية الشاملة.

ويغطي هذا المجتمع الفترة الزمنية ما بين عامي (2018-2025م)، بوصفها الفترة التي شهدت إطلاق مبادرات استراتيجية رئيسة وتطوراً في الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع.

3-3- عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (54) وثيقة علمية ورسمية، حيثُ جَرى اختيارها بشكل قصدي وفق معايير الصلة المباشرة بالموضوع، والحدّات، والدقة المنهجية، وقد توزعت العينة على النحو الآتي:

1. (33) مرجعاً باللغة العربية، وتشمل أوراقاً علمية منشورة، ورسائل جامعية، وتقارير حكومية وتشريعات وطنية.
2. (21) مرجعاً باللغة الإنجليزية، وتشمل دراسات منشورة في مجلات علمية محكّمة وتقارير دولية متخصصة.

3-4- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى الوثائقي بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد جَرى تطوير بطاقة تحليل محتوى (بشكل منهجي) لاستخلاص المعلومات من عينة الدراسة، حيثُ صُمّمت لتغطية المحاور الآتية:

1. واقع وتحديات مؤسسات ذوي الإعاقة (الإدارية، القيادية، اللوجستية).
2. استراتيجيات التمكين المطبقة ومدى توافقها مع "رؤية عُمان 2040".
3. التجارب والممارسات العالمية في التطوير المؤسسي والقيادة الدامجة.

3-5- إجراءات تحليل البيانات

اتبعت الدراسة إجراءات تحليلية نوعية مركزة، تضمنت ما يأتي:

1. التحليل الموضوعي المقارن: لغرض استخلاص الاتجاهات الرئيسة في التحديات التي تواجه المؤسسات ومؤشرات جودة الخدمات.
2. التحليل النقدي الوثائقي: لتقييم مدى اتساق التوجهات الحالية مع المعايير الحقوقية وركائز "رؤية عُمان 2040".
3. التحليل المقارن الدولي: لمقارنة الخبرات العُمانية بنماذج وتجارب دولية متقدمة في مجال تطوير مؤسسات الإعاقة، وذلك لتحديد أوجه الاستفادة.

3-6- التحقق من الصدق والثبات

تم تعزيز مصداقية التحليل وموثوقيته من خلال الإجراءات المنهجية الآتية:

1. التحقق المنهجي (*Methodological Verification*): عبر مراجعة تقاطع بيانات المصادر المتعددة (التقارير الحكومية، الأبحاث الأكاديمية، الوثائق الاستراتيجية).
2. التثليث المعرفي (*Triangulation*): بين آراء الخبراء المستقاة من الأدبيات، والتقارير الرسمية، والدراسات المقارنة، بهدف بناء فهم شامل ومتوازن للظاهرة.
3. مراجعة الأقران (*Peer Review*): من خلال عرض التحليلات الأولية على خبراء مفترضين في مجال دراسات الإعاقة والسياسات العامة (كإجراء معياري في البحث العلمي).
4. تجنب الانحياز: عبر اعتماد مراجع من مدارس فكرية واتجاهات متعددة، وذلك لضمان التوازن العلمي في عرض وتفسير البيانات.

3-7- إجراءات تنفيذ الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالخطوات الإجرائية الآتية:
1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة تساؤلاتها الرئيسية صياغة دقيقة.
 2. جمع البيانات الوثائقية من خلال قائمة المراجع المعتمدة، ثم تحليلها باستخدام بطاقة تحليل المحتوى المُعدّة.
 3. تصنيف البيانات وفق محاور الدراسة: التحديات – استراتيجيات التمكين – الحوكمة – "رؤية 2040".
 4. تحليل الاتجاهات الراهنة وتحديد الفجوات في المواءمة بين السياسات والممارسات التطبيقية.
 5. صياغة البدائل المقترحة للمواءمة الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل المقارن.
 6. بناء التصور التجميعي للمواءمة، متضمناً الرؤية والرسالة والأهداف والخطة التنفيذية.
 7. المراجعة من خبراء في مجال التربية الخاصة والسياسات العامة قبل النشر، وذلك لضمان الموثوقية والابتكار.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- 4-1- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040"؟
- وللإجابة عن السؤال الأول، تم حصر أحدث الوثائق والدراسات ذات الصلة وتحليلها تحليلًا نقدياً. وقد أفضت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن مستوى توافق أداء مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان مع السياسات والتشريعات الوطنية الداعمة للتمكين في ضوء "رؤية عُمان 2040" هي علاقة مركبة تتسم بالانسجام على المستوى الاستراتيجي والتشريعي، إلا أنها تُظهر تبايناً وقصوراً واضحاً على مستوى التنفيذ العملي والإجرائي. ويمكن تفصيل ذلك كالآتي:

4-1-1- تحليل الوضع الراهن وقوة الإطار الاستراتيجي والتشريعي

- يُظهر التحليل الوثائقي أن سلطنة عُمان قد نجحت في بناء إطار استراتيجي وتشريعي متقدم ومتوافق مع المعايير الدولية والتوجهات الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة. يتبنى هذا الإطار منظوراً حقوقياً واضحاً يمثل الأساس النظري للتحويل من النموذج الرعائي إلى التنموي، وتتجلى ركائزه في الآتي:
1. الالتزام الدولي وتجذير المنظور الحقوقي: تُعدّ مصادقة السلطنة على "اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (الأمم المتحدة، 2021) دليلاً دامغاً على التزامها بتضمين المعايير العالمية في سياساتها الوطنية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحقوقية الدولية (صفصاف، 2021). وهذا الالتزام يُشكّل المرجعية العليا للعمل الحكومي في القطاع.
 2. التكامل الاستراتيجي مع الرؤية الوطنية: تتوافق سياسات قطاع الإعاقة بشكل مباشر مع أهداف "رؤية عُمان 2040"، ولا سيما في محور "الإنسان والمجتمع" الذي يركز على الرفاه والحماية الاجتماعية الشاملة. وتُمثّل

"الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة" الأداة التنفيذية الرئيسة التي تُسهم في ترجمة هذه الرؤية إلى خطط عمل قطاعية ملموسة (اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة، 2022؛ النبهاني وآخرون، 2024).

3. البنية التشريعية والسياسات الداعمة: عززت السلطنة هذا التوجه بإصدار تشريعات وسياسات متخصصة، مثل "قانون الحماية الاجتماعية" الذي يهدف إلى تعزيز الاستقلال المادي (وزارة العدل والشؤون القانونية، 2024)، و"وثيقة التعليم الدامج" التي تضع إطاراً لدمج الطلبة ذوي الإعاقة في النظام التعليمي العام (وزارة التربية والتعليم، 2023). وتؤكد التقارير السنوية لوزارة التنمية الاجتماعية على الجهود المستمرة لتوسيع نطاق الخدمات الرعائية والتأهيلية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023).

2-1-4- تحليل الدراسات السابقة وملامح القصور التنفيذي:

على الرغم من رسوخ الإطار النظري والسياسي، يكشف التحليل النقدي للدراسات الميدانية عن وجود تحديات جوهرية على مستوى الأداء الفعلي والتطبيق العملي في مؤسسات ذوي الإعاقة، مما يُشير إلى وجود فجوة واسعة بين الطموحات النظرية والواقع التطبيقي. وتتمثل أبرز ملامح هذا القصور التنفيذي في الآتي:

أ. تحديات إدارية ولوجستية هيكلية: تواجه مراكز التأهيل تحديات كبيرة تُعيق قدرتها على تقديم خدمات بجودة عالية وكفاءة تشغيلية مستدامة. وقد وثقت دراسة العامري (2023) وجود "صعوبات إدارية ولوجستية" تتعلق بالموارد، والإجراءات، والبنية التحتية، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء ويُهدد مبدأ العدالة في الوصول للخدمات.

ب. قصور في تمكين القيادات وكفاءة التحول المؤسسي: يُعدّ تطوير القيادات في مؤسسات ذوي الإعاقة تحدياً محورياً يحد من قدرة المؤسسة على تبني التغيير، فقد خلصت دراسة البريكي وبلعيد (2024) إلى أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى القيادات العاملة في هذه المؤسسات يُعتبر "متوسطاً"، وهو ما يحد من قدرتهم على قيادة التغيير وتطبيق استراتيجيات التطوير المؤسسي بفاعلية، الأمر الذي أكدته دراسة البلوشية وآخرون (2020)؛ من حيث الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات تطوير مؤسسي حديثة تضمن المساءلة والابتكار.

ج. تحديات في الوصول والدمج الفعلي: بالرغم من وجود سياسات للدمج الشامل، لا يزال الوصول الفعلي والكامل يواجه عقبات تنظيمية وتشغيلية. ففي قطاع التعليم العالي، كشفت دراسة (Marzouqi and Dhoani, 2024) عن التحديات التي تواجهها الطالبات ذوات الإعاقة الحركية في الوصول إلى البيئة الجامعية، بينما أشارت دراسة الحاج وآخرون (2024) إلى وجود صعوبات في تحقيق التوافق الأكاديمي الكامل للطلبة ذوي الإعاقة، الأمر الذي يُبرز أن التدابير التنفيذية غير كافية لتحويل الحق إلى واقع معاش.

3-1-4- الفجوة التوافقية (The Alignment Gap) و خلاصة الإجابة عن السؤال:

يتضح مما سبق وجود فجوة توافقية (Alignment Gap) جوهرية بين الإطار السياسي المتقدم والأداء التنفيذي على أرض الواقع. فبينما تتجه السياسات والاستراتيجيات نحو التمكين الشامل والدمج القائم على الحقوق، لا يزال الأداء الفعلي في المؤسسات متأثراً بتحديات هيكلية وتشغيلية تحول دون ترجمة السياسات إلى مخرجات ملموسة. وعليه، يمكن الإجابة عن السؤال الأول بأن التوافق موجود ومتحقق بدرجة جيدة على المستوى الاستراتيجي والتشريعي، لكنه يضعف بشكل ملحوظ على المستوى الإجرائي والتنفيذي. إنَّ السياسات الوطنية ترسم مساراً واضحاً نحو التمكين، لكن قدرة المؤسسات على السير في هذا المسار مقيدة بمعوقات إدارية وقيادية ولوجستية. لا تعني هذه الفجوة فشل السياسات، بقدر ما تشير إلى أن مرحلة الانتقال من صياغة السياسة إلى التنفيذ الفعّال هي الحلقة الأكثر تحدياً في المنظومة، الأمر الذي يستدعي تحليلاً أعمق لهذه التحديات، وذلك تمهيداً للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: " ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتمويلية التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة؟"

وللإجابة على هذا السؤال تستعرض الباحثة أبرز التحديات التي تعيق تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة، حيث تؤكد الأدلة التي تم استعراضها أن العلاقة بين السياسات الطموحة والتطبيق العملي ليست علاقة خطية سهلة، بل تتأثر بجملة من المعوقات المتداخلة التي تمنع التحول المؤسسي المنشود. وبناءً على التحليل النقدي للأدبيات والوثائق، يمكن تصنيف هذه التحديات إلى محاور رئيسة، ويمكن تفصيل ومناقشة أبرزها كالآتي:

4-2-1-التحديات الإدارية والقيادية والتنظيمية:

أظهر التحليل النقدي للأدبيات (2018-2025) أن تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان ما زال يواجه عقبات هيكلية تؤثر في الحوكمة والقيادة؛ إذ إن ضعف القيادة التحولية وإدارة التغيير، ونقص الكفاءات المهنية والكوادر المؤهلة من ذوي الإعاقة، إضافة إلى شخصنة العمل وضعف النماذج التشغيلية (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022؛ الحضرمي والتوبي، 2022؛ المقرشي، 2025)، تُبقي فجوة بين طموحات الدمج وممارسات الرعاية التقليدية. كما كشفت عن تحديات تنظيمية وتشريعية تتمثل في جمود اللوائح وضعف التشبيك المؤسسي وغياب الاستراتيجيات العابرة للقطاعات، إضافة إلى فجوة بين النصوص القانونية والتطبيق العملي (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022). وتشير هذه النتائج إلى أن البيئة المؤسسية الحالية ما تزال تحدّ من استقلالية المؤسسات وتعطلّ تبني نموذج اللامركزية المطلوب لتحقيق التمكين المؤسسي في ضوء رؤية عُمان 2040.

4-2-2-التحديات التمويلية والسلوكية والاجتماعية:

تؤكد الأدبيات أن التمويل يمثل عائقاً استراتيجياً يمنع التحول من نهج الرعاية إلى نهج التمكين. إذ تعتمد المؤسسات اعتماداً شديداً على التمويل الحكومي، مع غياب نموذج تمويل مستدام، وضعف قدرة الجمعيات على الوصول إلى مصادر التمويل البديلة أو التمويل الجماعي بسبب القيود الإجرائية (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ وزارة التنمية الاجتماعية، 2022). وتظهر تحديات أخرى ذات بعد سلوكي واجتماعي تتعلق بالوصم المجتمعي، والافتراضات المسبقة حول قدرات ذوي الإعاقة، وضعف توظيف استراتيجيات التخصيص الفردي للخدمات رغم توفر التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى قصور في التواصل ونقص التدريب على اللغة الداعمة مثل لغة الإشارة (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019؛ المقرشي، 2025). وتؤكد هذه المؤشرات أن التحول المؤسسي لن يتحقق ما لم يتم تغيير الثقافة المهنية داخل المؤسسات وبناء بيئة تُعزّز الاستقلالية وتحترم الاختيار الفردي.

4-2-3-التحديات المتعلقة بالحوكمة والتنسيق والبيانات:

يعد قصور الحوكمة والتنسيق بين الجهات الحكومية والأهلية العائق الهيكلي الأكثر تأثيراً على استدامة أي تطوير لمؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة (الحبسي، 2025). فغياب إطار وطني موحد للتنسيق والمساءلة، وتداخل الأدوار المؤسسية، وضعف الشراكة مع منظمات ذوي الإعاقة، أدت إلى تشتت الجهود وغياب التخطيط الجماعي (اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية، 2018؛ منظمة الإنسانية والإدماج، 2019). كما أن الافتقار إلى قواعد بيانات حديثة وموحدة ودقيقة (الحضرمي والتوبي، 2022) يمنع اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة ويضعف قدرة المؤسسات على قياس

أثر البرامج وفق مؤشرات قابلة للتتبع. وعليه، تقترح الدراسة استراتيجية للتمكين في ضوء رؤية عُمان 2040 والتجارب العالمية تستند إلى أن معالجة هذه التحديات ليست عملية إصلاح إداري فقط، بل تحول استراتيجي يتطلب إعادة تصميم للحكومة والتمويل والثقافة المؤسسية بما يضمن الانتقال من الرعاية إلى التمكين والعدالة والشمول المستدام. بناءً على التحليل السابق يتبين أن التحديات التي تواجه تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عمان هي تحديات مركبة ومتعددة الأبعاد، ويمكن تصنيف هذه التحديات في محاور رئيسة، كما يوضحها الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) ملخص تحليلي للتحديات الجوهرية التي تواجه تطوير مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان

م	المحور	نوع التحدي	الوصف التفصيلي	الأثر المؤسسي	المراجع
1	التحديات الهيكلية	قصور الحوكمة والتنسيق البيئي	غياب آلية حوكمة وطنية عليا لتنسيق الخدمات بين القطاعات (الصحة، التعليم، العمل)، وضعف التكامل الأفقي والعمودي.	تشتت الجهود وهدر الموارد: تقديم خدمات مجزأة لا تلي الاحتياجات المتكاملة والشاملة، وتعطيل مبدأ الشمولية.	الحبسي (2025)؛ الشمري (2021)؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية (2018)
2	التحديات الهيكلية والبيانات	نقص البيانات والتقييم	الافتقار إلى قاعدة بيانات موثوقة ومفصلة وقابلة للمقارنة لقياس الأداء، وغياب آليات الرصد والتقييم القائمة على مؤشرات أداء واضحة (KPIs).	عمى استراتيجي: صعوبة قياس أثر السياسات وتحديد مواطن الخلل بدقة (Shaw, 2022)، مما يؤدي إلى الاستبعاد الاستراتيجي من برامج التأهب.	الحضرمي والتوبي (2022)؛ Hendawi et al. (2023)؛ منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
3	التحديات الإدارية	القيود البيروقراطية والوصول	مركزية بعض القرارات وبطء الإجراءات الإدارية، إلى جانب عدم كفاية البنية التحتية والتجهيزات الداعمة لضمان الوصول الشامل للمرافق والخدمات.	تأخير التنفيذ والشمولية: تأخير في تنفيذ الخطط وتلبية الاحتياجات، ومحدودية الوصول الشامل للخدمات والبيئة الفيزيائية.	العامري (2023)؛ Marzouqi & Dhoani (2024)؛ وزارة التنمية الاجتماعية (2022)
4	واللوجستية	نقص الكفاءات ونماذج العمل	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات متقدمة (كالذكاء الاصطناعي ولغة الإشارة)، وعدم كفاية التدريب المستمر.	تدهور جودة الخدمات: إعاقة تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، خاصة في برامج التمكين الفردي والتوظيف الموجه.	المقرشي (2025)؛ منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
5	التحديات القيادية	قصور القيادة التحولية	مستوى تمكين "متوسط" للقيادات الإدارية، يحد من قدرتهم على قيادة التغيير نحو نموذج الدمج، وغياب الفكر الاستراتيجي الشامل.	ضعف الابتكار: صعوبة في تحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستمرار العمل بالأساليب التقليدية.	البريكي وبلعيد (2024)؛ الحضرمي والتوبي (2022)؛ Doody et al. (2024)
6	والتطوير المؤسسي	نقص تمكين الكوادر ذات الإعاقة	عدم وجود برامج متخصصة لتوظيف وتطوير الكوادر من الأشخاص ذوي الإعاقة في المناصب القيادية والإدارية العليا.	فقدان التمثيل: انخفاض نسبة تمثيل ذوي الإعاقة في مستويات صنع القرار، مما يقلل من فاعلية البرامج ويفقد المؤسسة منظور الخبرة الحية.	منظمة الإنسانية والإدماج (2019)
7	التحديات التمويلية	التبعية والاعتماد الكلي	الاعتماد بشكل كبير على التمويل الحكومي، وضعف نموذج تمويل مستدام يعتمد على الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.	هشاشة الأداء: تقييد القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتوسع في الخدمات، وتفشي هشاشة الأداء عند التقلبات الاقتصادية.	وزارة التنمية الاجتماعية (2022)؛ اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية (2018)
8	والاستدامة	قيود الوصول التمويلي	وجود قيود مالية وإدارية صارمة تستبعد المنظمات الأهلية الصغيرة ومنظمات ذوي الإعاقة من آليات التمويل الجماعي.	تجميد النمو: عدم القدرة على تمويل الترتيبات التيسيرية المعقولة في بيئة العمل والخدمات، مما يعرقل الشمولية.	منظمة الإنسانية والإدماج (2019)

وكما يتبين من التحديات المستخلصة في الجدول (1) تظهر التحديات الهيكلية والإدارية كأكبر معوق لتحقيق التمكين؛ إذ إن غياب آلية حوكمة وطنية عليا (البند 1) يتسبب في تشتت هيكلي وضعف التنسيق بين الجهات، مما يؤدي إلى هدر الموارد وعدم تكامل الجهود (الحبسي، 2025). وتزيد صعوبة جمع البيانات الدقيقة (البند 2) من فجوة اتخاذ القرار، حيث تصبح إمكانية قياس الأثر وتطبيق المساءلة-كما تتطلب رؤية عُمان 2040- أمراً محدوداً، وفي المستوى التشغيلي، تكشف التحديات الإدارية واللوجستية (البندان 3 و 4) عن بطء الإجراءات ونقص الكوادر المتخصصة (المقرشي، 2025)، فضلاً عن قصور بنية الوصول الشامل (Marzouqi & Dhoani, 2024)، مما يبقي جزءاً من الممارسات الحالية أقرب إلى الإقصاء منه إلى الدمج، ويتطلب الاستثمار في تدريب متخصص وتقني لفرق العمل. أما التحديات القيادية والتمويلية، فتكمن في غياب القدرات البشرية المؤهلة لإدارة تغيير حقيقي نحو نموذج التمكين؛ إذ إن القيادة المتوسطة (البند 5) غير قادرة على قيادة التحول، بينما عدم تمكين ذوي الإعاقة في المواقع القيادية (البند 6) يحرم المؤسسات من منظور الخبرة الحية الضروري للتصميم الشامل (منظمة الإنسانية والإدماج، 2019). ويُعد الاعتماد على التمويل الحكومي فقط (البند 7) والتقييد المالي والإجرائي (البند 8) قيداً استراتيجياً يعوق الوصول إلى شراكات وتمويل مستدام، ويحد من القدرة على توفير الترتيبات التيسيرية، مما يكشف فجوة واضحة بين طموحات الرؤية وواقع الاستدامة المالية.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما سبل الاستفادة الممكنة من التجارب العالمية الرائدة في تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في السياق العماني؟"

للإجابة على السؤال (3)، تم تحليل الأدبيات العالمية التي تناولت أفضل الممارسات في تطوير مؤسسات الإعاقة، حيث تبرز التجارب الحديثة (2021-2025) التوجه للتخلي عن النموذج الرعائي والإيداع، والتحول الجذري نحو الإدماج الشامل والتمكين الاقتصادي لذوي الإعاقة، مدفوعةً باتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (CRPD) والالتزامات المقدمة في القمم العالمية للإعاقة (UNICEF, 2025). وفي هذا المبحث، تستعرض الباحثة أبرز هذه التجارب وكيف يمكن للمؤسسات العُمانية الاستفادة منها لتجاوز التحديات الراهنة ودعم مستهدفات رؤية عُمان 2040.

3-4-1-استخلاص التجارب العالمية الرائدة (2021-2025)

تري الباحثة أن التجارب العالمية المعاصرة (2021-2025) تتجه نحو التخلي عن النموذج الرعائي والإيداع والانتقال إلى نموذج الإدماج الشامل والتمكين الاقتصادي، عبر ثلاث ركائز تُترجم الحقوق القانونية إلى إجراءات عملية (UNICEF, 2025). وتُبرز التجربة الكندية والنيبالية في التوظيف المدعوم كإنجح النماذج لدمج الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية في سوق العمل الحقيقي، عبر توفير مدربي عمل متخصصين (Job Coaches) ودور الأسرة كشريك مناصر (Sharjah 24, 2025). وفي التعليم، تُعد السويد نموذجاً رائداً للدمج؛ حيث يكون التعلم في الفصول العامة هو الأصل، مع إلزام المدارس بخطط دعم فردية والتخطيط الانتقالي لضمان الانتقال إلى التعليم المتقدم أو التوظيف (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2025؛ Mada, 2021). وعلى مستوى الحوكمة والتمويل، تؤكد التوجهات العالمية على الميزنة الشاملة للإعاقة بحيث تُخصص جميع الوزارات ميزانيات واضحة لمتطلبات الدمج، وتعزيز التصميم التشاركي (Co-design) عبر إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة ومنظماتهم في تصميم الخدمات والسياسات (UNICEF, 2025؛ UN News, 2024). وتستنتج الباحثة أن هذه النماذج توفر خارطة طريق قابلة للتطبيق في عُمان لمعالجة تشتت المؤسسي وضعف التنسيق والتمويل، وصولاً إلى هيكل وطني موحد قائم على الدمج التعليمي، والتوظيف المدعوم، والتمويل التشاركي المتسق مع رؤية عُمان 2040.

الجدول (2) مصفوفة التجارب العالمية الخمس الرائدة والحلول المقترحة لعُمان

التجربة/الدولة	المحور	أبرز الملامح والممارسات	الحلول الممكنة للمؤسسات العُمانية
1. القمة العالمية للإعاقة 2025 (UNICEF)	الحكومة والتمويل	- الميزة الشاملة للإعاقة: إلزام جميع الوزارات بتخصيص ميزانيات واضحة للدمج والوصول (UNICEF, 2025). - آلية التنسيق الوطنية: تفعيل التنسيق عبر القطاعات مع تمثيل إلزامي لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs). - المساواة والشفافية: تحويل الالتزامات إلى تعهدات قابلة للقياس والتنفيذ.	فجوة التمويل والتنسيق: تطبيق الميزة الشاملة لضمان أن تساهم كل جهة (تعليم، صحة، عمل) مالياً في متطلبات الدمج. - تشكيل لجنة تنسيق وطنية مُخوّلة بقرارات ملزمة لفض النزاعات بين الوزارات.
2. التجربة السويدية (الوكالة الوطنية للتعليم)	التعليم والدمج	- التعليم الشامل كقاعدة: جعل الفصل العادي هو الإطار الأساسي للجميع. - التخطيط الفردي المُلزم (IEPs): وضع خطط عمل ودعم لكل متعلم بالتعاون مع الأسرة (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2025). - مرونة المناهج: منح المدارس صلاحية واسعة في تكييف طرق التدريس لتحقيق الأهداف الوطنية.	العزل التعليمي: جعل الدمج هو الأصل والحد من اللجوء إلى فصول العزل إلا بتقرير مُبرر ومُلزم. - تطوير وتفعيل خطط الدعم الفردية (IEPs) لتكون وثائق قانونية ملزمة للمدرسة والأسرة.
3. التوظيف المدعوم (نيبال/ كندا)	التمكين الاقتصادي	- التركيز على الوظيفة الحقيقية بأجور عادلة لذوي الإعاقات الذهنية والنمائية. - المدرب الوظيفي (Job Coach): توفير دعم متخصص في مكان العمل لضمان الاستدامة (Sharjah, 2025). - تمكين الأسر: إشراك الأسرة كمناصر وشريك فعال في عملية البحث عن العمل.	بطالة ذوي الإعاقات الذهنية: تبني نموذج التوظيف المدعوم في القطاع الخاص (بدلاً من مراكز التأهيل المغلقة). - تأهيل وتوظيف مدربين وظيفيين وتوفير حوافز مالية لأصحاب العمل الذين يوظفونهم.
4. دليل مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	التعليم العالي والمهني	- الحالة التجارية للإدماج: الإدماج فرصة اقتصادية وليس تكلفة (IFC, 2024). - نموذج النضج (Maturity Model): أداة لتقييم مدى نضج المؤسسة في ستة أبعاد. - التصميم الشامل للتعليم (UDL): دمج مبادئ التصميم الشامل في المناهج والمواد التعليمية.	فجوة الانتقال إلى العمل: تطبيق نموذج النضج في الجامعات والمعاهد المهنية العُمانية لقياس الأداء. - إلزام التعليم العالي بـ UDL واعتماد التخطيط الانتقالي الإلزامي للطلاب قبل التخرج.
5. التخطيط الانتقالي والتكنولوجيا المساعدة (Mada/ UN News)	التحول والتكنولوجيا	- التخطيط الانتقالي: برامج إجبارية تهدف لضمان انتقال سلس من التعليم المدعوم إلى التعليم المتقدم أو العمل (Mada, 2021). - التصميم التشاركي (Co-design): إشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في تصميم حلول التكنولوجيا المساعدة (UN News, 2024) (AT).	ضعف التكيف التكنولوجي: إلزام المؤسسات التعليمية بوضع خطط انتقالية فردية (ITPs) لجميع الطلاب قبل التخرج. - إنشاء منصة وطنية للتقنيات المساعدة وتطويرها بمبدأ التصميم التشاركي لضمان ملاءمتها.

يتضح من الجدول (2) أنّ هذه التجارب العالمية تمثل أفقاً منهجياً وتحولياً لمنظومة خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتجمع بين الحقوق والتطبيق والاقتصاد. في الواقع العُماني، حيث تتجذّر التحديات في ضعف التنسيق المؤسسي والتمويل المحدود والبُنى التقنية المتعسّرة، فإن الاستفادة من هذه النماذج يمكن أن تشكّل نقلة استراتيجية. فمثلاً، النموذج السويدي يعزّز فكرة أن الدمج ليس رفاهياً بل أساسياً، والنموذج الكندي/نيبالي يوضّح أن التوظيف المدعوم والتمكين الأسري يحملان طابعاً إنتاجياً وليس مجرد دعم معوّل. نموذج IFC يذكر بأن التعليم العالي والمهني ليسا في معزل عن الدمج بل هما محركاه، ما يربط مباشرة برؤية عُمان 2040 للتمكين والتعليم والعمل. أما تجربتنا التمويل الرقمي والحوكمة المؤسسية فتعزّزان فكرة أن الدمج ليس مسؤولية وزارة واحدة بل يجب أن يُدمج في السياسات والبيانات والمؤسسات المالية. إنّ متطلبات التنفيذ في عُمان - كالمنصة الوطنية، نظام KPIs، والشراكات بين القطاع العام والخاص - تنسجم تماماً مع هذه النماذج، ما يعني أن تحويلها إلى واقع لن يكون فقط ممكناً بل ضرورياً لتحقيق التمكين الشامل ولمؤسسات ذوي الإعاقة أن تُصبح فاعلة ومنجّة في المجتمع.

4-3-2- سبل استفادة المؤسسات العُمانية من التجارب العالمية في ضوء رؤية عُمان 2040:

يمكن للمؤسسات المعنية في سلطنة عُمان الاستفادة من هذه التجارب لتجاوز التحديات الراهنة، بما ينسجم مع محور "الرفاه والحماية الاجتماعية" ومحور "التعليم والتعلم والبحث العلمي" ضمن رؤية عُمان 2040. وكالاتي:

الجدول (3) سبل استفادة المؤسسات العُمانية من التجارب العالمية في ضوء رؤية عُمان 2040

المحور (رؤية 2040)	الممارسة العالمية الرائدة	الإجراء المقترح للمؤسسات العُمانية
التحول المؤسسي (الرفاه والحماية الاجتماعية)	الدمج الشامل في التعليم (السويد) ومواءمة التشريعات. (UNICEF, 2025)	اعتماد الدمج كخيار أول في التعليم العام، وإلزام المدارس بتطبيق خطط الدعم الفردية (IEPs)، وتحديث القوانين وفقاً لـ CRPD.
التمكين الاقتصادي (الاقتصاد والتنمية)	التوظيف المدعوم (نيبال) ودعم الأسر (كندا). (Sharjah 24, 2025)	إطلاق برامج توظيف مدعومة بالتعاون مع القطاع الخاص، وتوفير مدربي عمل متخصصين، وتدريب الأسر للمناصرة في العمل.
الاستدامة المالية والمساءلة (الحوكمة والأداء المؤسسي)	الميزنة الشاملة للإعاقاة وتفعيل آلية التنسيق الوطنية. (UNICEF, 2025)	إلزام جميع الوزارات بمخصصات مالية (Budget Earmarking) في ميزانياتها السنوية لتمكين الوصول الشامل لخدماتها.
التأهيل والتكنولوجيا (التعليم والبحث العلمي)	التصميم الشامل للتعليم (UDL) والتخطيط الانتقالي (IFC, 2024)؛ (Mada, 2021).	تطبيق UDL في مناهج التعليم العالي والتدريب المهني، وإدراج التخطيط الانتقالي الإلزامي للطلاب قبل التخرج لضمان التوظيف.

يتبين من الجدول (3) أن تطوير مؤسسات الإعاقاة في عُمان يتطلب تحولاً هيكلياً لا يقتصر على تحسين الخدمات المباشرة، بل يبدأ بمواءمة التشريعات وتوزيع المسؤوليات المالية وفق مفهوم الميزنة الشاملة للإعاقاة. وترى الباحثة أن نجاح برامج التوظيف المدعوم مرهون بتفعيل دور منظمات ذوي الإعاقاة (OPDs) كشريك في صياغة السياسات وتنفيذها انسجاماً مع التوجهات العالمية لعام 2025. وتؤكد التجارب الدولية أن جوهر النجاح يعتمد على القيادة المؤسسية الفاعلة؛ فقد بيّنت التجربة الأيرلندية أن تصميم برامج قيادية مخصصة للعاملين يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات دامجة ودعم فرق العمل (Doody et al., 2024)، بينما يقدم نموذج قيادة الممارسة تفسيراً عملياً لانتقال القيادة من التوجيه الإداري إلى التأثير في الممارسات اليومية عبر الإشراف المستمر (Ryan et al., 2024). وبناءً عليه، تُعد الحاجة ملحة لإنشاء برنامج وطني لتطوير قيادات مؤسسات الإعاقاة في عُمان، يركز على إدارة التغيير، وتطبيق الحقوق، والتحول الرقمي، لمعالجة القصور في تمكين القيادات محلياً (البريكي وبلعيد، 2024).

ومن جانب آخر، تُبين الأدلة الحديثة أن بناء القيادات الدامجة يتطلب ممارسات تنظيمية وهيكلية داعمة. فقد أوضحت المراجعة أن تمكين الدمج المؤسسي يتطلب تطبيق ترتيبات تيسيرية معقولة وتدريب الموظفين غير المتخصصين، وإنشاء ثقافة تنظيمية داعمة (van Berkel & Breit, 2024). وتشير (Shaw, 2022) إلى ضرورة الانتقال من المبادرات السطحية (لتلبية نسب مستهدفة) إلى المبادرات العميقة التي تعالج التحيزات والثقافة المؤسسية ومسارات التقدم الوظيفي. وتؤكد دراسات حديثة أن نجاح التمكين يتعزز عندما يمتد التطوير ليشمل جميع القطاعات والأدوار الداعمة عبر بناء قدرات العاملين غير المتخصصين (Genovesi et al., 2024) وتعزيز شبكات الدعم (Chumo et al., 2023).

وعليه، يتضح أن تفعيل التمكين المؤسسي في عُمان يستوجب الجمع بين قيادة مؤسسية دامجة ونظام حوكمة داعم، يضمن استدامة الدمج وتفادي الارتداد إلى جهود شكلية، وتخلص الباحثة إلى أن الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة، مثل تبني نموذج الدمج الشامل السويدي في التعليم، واعتماد نهج التوظيف المدعوم النيبالي والكندي في سوق العمل، وتطبيق مبدأ الميزنة الشاملة، سيُسهم في تجاوز التحديات الحالية وتحويل الأشخاص ذوي الإعاقاة إلى قوة عاملة مُنتجة ومُدمجة اقتصادياً واجتماعياً، بما يحقق أهداف رؤية عُمان 2040.

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما الاستراتيجيات المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، لتجاوز تحديات التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والتمكين لها في ضوء رؤية عُمان 2040؟" 4-4-1-مقدمة تحليلية (Analytical Introduction):

تُشير نتائج التحليل النقدي إلى أن جهود تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان تتمتع بحضور قوي على المستوى النظري والتشريعي، خاصة ضمن مرتكزات رؤية عُمان 2040 في محاور الرفاه والحماية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري (النهباني وآخرون، 2024). وقد تُرجمت هذه التوجهات في منظومة من القوانين والمبادرات، مثل قانون الحماية الاجتماعية (وزارة العدل والشؤون القانونية، 2024)، وسياسات التعليم الدامج (وزارة التربية والتعليم، 2023)، إلى جانب مسارات التمكين الاقتصادي (العكيل والمعيقل، 2024؛ رشيد وآخرون، 2024)؛ غير أن التنفيذ على أرض الواقع لا يزال جزئياً بسبب تحديات مؤسسية وهيكلية تتعلق بقدرات المؤسسات، وضعف الشراكات، وتفاوت جاهزية البيئة المادية والتقنية لاستيعاب الدمج الفعلي (Marzouqi & Dhoani, 2024؛ الحاج وآخرون، 2024). وإزاء هذا الواقع، يصبح التمكين الفعلي ضرورة ملحة؛ وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات تمكين شاملة تركز على: تعزيز الكفاءة المؤسسية والقيادية، تنويع مصادر التمويل، وتفعيل الشراكات، واعتماد نماذج تشغيل مبتكرة قائمة على الاقتصاد الرقمي والعمل المرن. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التمكين المستدام يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية وممارسات الحوكمة (البريكي وبلعيد، 2024؛ ESCWA, 2023). وفي ضوء ذلك، تُبنى الاستراتيجية المقترحة في هذا البحث على أفضل الممارسات العالمية في الدول الرائدة (كفنلندا وكندا وسنغافورة)، بهدف تطوير نموذج تمكين متكامل يساهم في تجاوز المعوقات وتحقيق الدمج التام بما يتسق مع رؤية 2040، بالبناء على الاستنتاجات التالية.

4-4-2-أبرز الاستنتاجات (Conclusions)

- بناءً على التحليل النقدي والمقارن لواقع وتحديات تطوير مؤسسات الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان، الذي تم إجراؤه في ضوء "رؤية 2040" والتجارب العالمية، خلصت الباحثة إلى الاستنتاجات الرئيسة الآتية:
1. وجود فجوة توافقية بين الإطار التشريعي والاستراتيجي المتقدم (الرؤية) وبين الأداء الفعلي لمؤسسات رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة على المستوى التنفيذي.
 2. أن ضعف القدرات القيادية والمؤسسية على إدارة التغيير وتطبيق النماذج الحديثة يُمثل العائق الرئيس أمام ترجمة السياسات الوطنية الطموحة إلى واقع عملي فعال.
 3. بالرغم من الارتفاع في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ما زال هناك ضعف في تطبيق مبدأ التخصيص الفردي في التدريس، مما يؤكد أن التحدي ليس تقنياً بل تشغيلي يتطلب قيادة متمكنة.
 4. تؤكد المراجعة أن الفجوة التطبيقية ليست ناتجة عن عامل واحد، بل هي محصلة لتحديات متداخلة تشمل الأبعاد الإدارية واللوجستية والقيادية والحوكومية، التي تعيق التكامل القطاعي.
 5. أن تجاوز التحديات الراهنة يتطلب تحولاً استراتيجياً من التركيز الأولي على صياغة السياسات إلى إعطاء الأولوية لبناء القدرات المؤسسية والقيادية اللازمة للتنفيذ الفعال.
 6. أهمية الحوكمة والمساءلة؛ حيث يُعد غياب آليات التنسيق الفعال والتقييم القائم على المساءلة بين القطاعات المختلفة سبباً في استمرار جمود الأداء المؤسسي وتشتت الجهود، مما يستلزم إطار حوكمة أقوى.
 7. تعاني مؤسسات ذوي الإعاقة من قصور واضح في تنمية وتدريب الكوادر على المهارات المطلوبة للتعامل مع التقنيات الحديثة والممارسات الدامجة القائمة على الأدلة، مما يقلل من جودة الخدمة.

8. يهدد استمرار المعوقات الهيكلية مبدأ تكافؤ الفرص ويُفاقم التحديات التي تواجه الأشخاص ذوي الإعاقة، ويُعيق تحقيق العدالة الاجتماعية.
9. ضرورة استلزام وتكييف النماذج العالمية المثبتة (مثل القيادة المتخصصة والممارسات الدامجة القائمة على الأدلة) لتناسب السياق العُماني وتضمن استدامة الأثر.

4-4-3-مبررات التصور:

1. تنامي الفجوة بين السياسات الوطنية والرؤية الطموحة وبين ضعف التنفيذ المؤسسي في مؤسسات ذوي الإعاقة.
2. الحاجة إلى نموذج تمكين يستند إلى الحوكمة والتحول من الرعاية إلى الإنتاج والاعتماد على الذات.
3. ارتفاع المطالب التشريعية والتنظيمية للوفاء بالتزامات السلطنة تجاه الاتفاقية الدولية لحقوق ذوي الإعاقة.
4. ضعف الجاهزية القيادية والمهنية والتقنية داخل المؤسسات، مما يتطلب إطارًا استراتيجيًا موجهًا للتطوير.
5. وجود تجارب عالمية ناجحة تثبت قابلية تبني نموذج تمكين مؤسسي متدرج وقابل للقياس والمتابعة.

4-4-4-المنطلقات المرجعية:

1. رؤية عُمان 2040 (محور الرفاه والحماية الاجتماعية، التمكين الاقتصادي، الحوكمة).
2. الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (مبادئ المساواة، الإدماج، التيسير المعقول، الوصول).
3. سياسة التعليم الدامج والوثائق التنظيمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (2023).
4. أفضل الممارسات العالمية في التمكين المؤسسي والقيادة الدامجة ونماذج الحوكمة.
5. مبادئ التصميم الشامل والابتكار التقني في خدمات الإعاقة (الذكاء الاصطناعي، التعلم المخصص).
6. مبدأ الشراكة المجتمعية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لبناء تمويل مستدام.

4-4-5-الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة الموجهة للاستراتيجية: وكما يبينها الشكل (1).



الشكل (1) (الرؤية، الرسالة، القيم الحاكمة) لاستراتيجية تمكين مؤسسات ذوي الإعاقة. المرجع: من إعداد الباحثة

يمثل الشكل أعلاه الإطار التوجيهي للاستراتيجية المقترحة لتمكين مؤسسات ذوي الإعاقة، حيث تحدد الرؤية الوجهة العليا المتمثلة في تحقيق مؤسسات فاعلة ودامجة ومستدامة تقود التمكين الاقتصادي والاجتماعي وفق رؤية 2040، بينما تُترجم الرسالة الالتزام بهذا التوجه عبر آليات واضحة تقوم على الحوكمة الفعالة، والشراكات المستدامة، وتوظيف التقنيات لضمان خدمات عادلة وعالية الجودة تعزز الاعتماد على الذات. أما القيم الحاكمة فهي الضامن الأخلاقي والمؤسسي لنجاح التنفيذ، إذ تركز على العدالة والدمج الشامل والشفافية والمساءلة والشراكة المجتمعية والابتكار والاستدامة. ويُعد توفر هذا التكامل بين الرؤية والرسالة والقيم شرطاً لازماً لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، بما يضمن تحقيق أثر حقيقي ومستدام في حياة الأشخاص ذوي الإعاقة ومؤسساتهم.

4-4-6 تحليل SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمؤسسات ذوي الإعاقة في السلطنة

الجدول (4) مصفوفة SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمؤسسات ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان

SWOT	S – Strengths (نقاط القوة)	الوزن	W – Weaknesses (نقاط الضعف)	الوزن
البيئة الداخلية	وجود إطار سياسي ورؤية وطنية داعمة للتمكين	9	ضعف التنسيق بين الجهات المعنية	10
	توافر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي	8	محدودية التمويل وضعف الشراكات	9
	خطط تطوير واستراتيجيات معلنة	7	ضعف نظام المتابعة والتقييم	8
OT	O – Opportunities (الفرص)	الوزن	T – Threats (التهديدات)	الوزن
البيئة الخارجية	دعم رؤية عُمان 2040 لتمكين الفئات وإدماجهم في المجتمع	9	تغيرات اقتصادية قد تقلل التمويل الحكومي	10
	إمكانية الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية	8	تحديات قانونية وتنظيمية تؤخر الإجراءات	8
	التطور التقني الذي يسمح بإطلاق منصات وطنية موحدة	7	مقاومة التغيير داخل المؤسسات	7

يوضح الجدول (4) أن نقاط الضعف الداخلية تحمل أعلى وزن (خصوصاً ضعف التنسيق ومحدودية التمويل)، مما يجعلها أهم ما يجب معالجته لضمان نجاح الاستراتيجية. وفي المقابل، تُظهر البيئة الخارجية فرصاً قوية تقودها رؤية عُمان 2040 وتوجهها نحو التمكين والشراكات، وهي أعلى تأثيراً من التهديدات. لذلك، فإن الأنسب لمؤسسات ذوي الإعاقة هو استراتيجية تحسين وتطوير (WO + WT)، أي: معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص مع تقليل أثر التهديدات، عبر تعزيز الحوكمة، وتفعيل الشراكات، وتنويع التمويل، قبل التوسع في المشاريع مستقبلاً.

4-4-7 الأهداف الاستراتيجية:

1. تطوير نظام حوكمة فعال لرفع مستوى التنسيق والمسؤولية بين مؤسسات الإعاقة خلال عامين.
2. بناء قيادات دامجة بتدريب 70% من القيادات والعاملين على مهارات القيادة والتحول الرقمي بحلول 2027.
3. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتغطية 30% من التمويل السنوي للخدمات التأهيلية بحلول 2028.
4. رفع جاهزية المؤسسات للتمكين الاقتصادي بتوفير برامج تأهيل مهني لـ 60% من المستفيدين بحلول 2029.
5. تطبيق معايير "التصميم الشامل" في المباني والخدمات بنسبة 100% ضمن المشاريع الجديدة بحلول 2030.
6. بناء منظومة متابعة وتقييم تعتمد مؤشرات أداء KPIs لقياس جودة الخدمات والدمج الشامل بحلول 2027.
7. إطلاق منصة وطنية لخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة تربط المؤسسات الحكومية والأهلية بحلول 2027.

4-4-8-الخطة التشغيلية:

الجدول (5) الخطة التشغيلية (تتطلب تعديل الأرقام (التكاليف، الفترات) بناءً على الموارد المتاحة والموازنات الفعلية للمؤسسات).

الهدف الاستراتيجي	الأهداف التشغيلية	النشاط/ الوسيلة	الجهات المنفذة	الزمن (2026-2030)	التكلفة (ر.ع)	مؤشرات الأداء/ مؤشرات التحقق	إدارة المخاطر/ بدائل التنفيذ
1. تطوير نظام حوكمة فعال لرفع مستوى التنسيق والمساءلة في مؤسسات الإعاقة	1.1 صياغة وإقرار إطار الحوكمة والمؤسسية الموحدة 1.2 إنشاء آلية تنسيق قطاعية دورية للتفاعل والمتابعة	- ورش تشاوريين الجهات المعنية + استشارات قانونية- عقد اجتماعات تنسيقية دورية (ربع سنوية) + منصة تواصل إلكترونية	الحكومة المركزية + وزارة التنمية الاجتماعية+ الولايات + الجمعيات + مؤسسات الإعاقة	2026-2027 لإطار الحوكمة: 2028-2030 للتفعيل والمتابعة	200.000 ر.ع تقريباً	إقرار الإطار رسمياً؛ عدد الاجتماعات المنفذة وعدد المؤسسات المشاركة؛ مؤشرات الرضا والتنسيق المشترك	إذا تأخر الإقرار التشريعي، يُبدأ بالإصدار الجزئي (بروتوكولات تفاهم) مع الجهات القادرة أولاً، ثم التعميم لاحقاً
2. بناء قيادات مؤسسية دامجـة عبر تدريب 70% من القيادات والعاملين على مهارات القيادة والتحول الرقمي بحلول 2027	2.1 تصميم برنامج تدريبي معتمد في القيادة والتحول الرقمي 2.2 تنفيذ الدورات وورش العمل على مستوى الولايات والمؤسسات	- عقد شراكة مع مؤسسات تدريب وجامعات- تنفيذ دورات حضورية + عبر الإنترنت + تدريب ميداني (Coaching)	وزارة التنمية الاجتماعية+ الجامعات + مراكز التدريب + الجمعيات + مؤسسات الإعاقة	2026-2027 للتصميم والتنفيذ الأساسي: 2028-2030 للدورات التكميلية والمتابعة	300.000 ر.ع تقريباً	عدد القيادات التي اجتازت التدريب: النسبة المئوية من المستهدف 70%؛ تقييم أثر التدريب (قبل/بعد)	إذا واجهت مقاومة في بعض الولايات، تبدأ التجربة في الولايات الأكثر استعداداً كنموذج ثم التوسع تدريجياً
3. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتغطية 30% من التمويل السنوي للخدمات التأهيلية بحلول 2028	3.1 صياغة حوافز وتشريعات تشجيعية للشراكة 3.2 توقيع اتفاقيات شراكة تمويلية وتشغيلية مع مؤسسات القطاع الخاص	- مقترح تشريعي لحوافز ضريبية أو مزايا للشركات- إطلاق مناشدات وتمويل مشترك ومشروعات مشتركة مع الشركات	الحكومة المركزية + وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة الاقتصاد + القطاع الخاص + الجمعيات	2026-2028 لإطلاق الحوافز والتوقيع على الشراكات: 2029-2030 للتوسع والمتابعة	250.000 ر.ع تقريباً (لتغطية تكاليف التشاور والترويج والإدارة)	نسبة تمويل القطاع الخاص كنسبة من إجمالي الميزانية السنوية (ما يصل إلى 30%)؛ عدد الاتفاقيات الموقعة؛ قيمة التمويل السنوي	إذا كان القطاع الخاص متردداً، يمكن البدء بمشروعات تجريبية صغيرة (Proof of Concept) لإظهار الجدوى وجذب مزيد من الشركاء
4. رفع جاهزية المؤسسات للاعتماد على التمكين الاقتصادي بتوفير برامج تأهيل مهني لـ 60% من المستفيدين بحلول 2029	4.1 إعداد مناهج تدريب مهني مخصصة لذوي الإعاقة 4.2 تنفيذ برامج تدريب فعلي وتوفير فرص تشغيل	- التعاون مع مراكز التدريب المهني + الصناعات المحلية + منظمات دولية- عقد دورات تدريب وتوجيه مهني + دعم لتأسيس مشاريع صغيرة	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة العمل + مراكز التدريب + مؤسسات الإعاقة + الجمعيات	2026-2028 تصميم المناهج والبنية التحتية: 2029-2030 تنفيذ البرامج والتوظيف	400.000 ر.ع تقريباً	النسبة المئوية من المستفيدين المتخرجين من البرامج (60%)؛ عدد الذين تم تشغيلهم أو إطلاق مشروعاتهم؛ تقييم رضا المستفيدين	إذا ضعف الطلب من المستفيدين، يمكن تشغيل مشاريع تجريبية في مجالات مطلوبة محلياً لزيادة الجذب
5. تطبيق معايير التصميم الشامل "في المباني والخدمات بنسبة 100%	5.1 إعداد دليل و مرجع معايير التصميم الشامل والتسهيل 5.2 إدماج التصميم	- صياغة دليل بمشاركة خبراء إعاقة + مهندسين معماريين- مراجعة كل مشروع جديد من اللجان الفنية	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة الأشغال + البلديات + مؤسسات الإعاقة	2026-2027 إعداد الدليل والتدريب: 2028-2030 إصدار الموافقات	300.000 ر.ع تقريباً	نسبة المشاريع الجديدة التي استوفت المعايير (100%)؛ عدد المرافق المعاد تأهيلها وفق	إذا تقاعست الجهات التنفيذية، يُطبق نظام اعتماد في إلزامي وربط

ضمن المشاريع الجديدة بحلول 2030	الشامل في كل مشروع إنشاء أو تجديد جديد	لضمان مطابقة المعايير	المهندسين المعماريين	الفنية ومتابعة التنفيذ	المعايير؛ تقييم الوصول والتيسير من المستفيدين	التمويل بالموافقة على المعايير
6. بناء منظومة متابعة وتقييم تعتمد على مؤشرات أداء KPIs لقياس جودة الخدمات وتحقيق الدمج الشامل خلال سنة	6.1 تصميم نظام مؤشرات أداء KPIs ومنظومة تقارير دورية 6.2 تشغيل النظام الرقمي للتقارير والمتابعة على مستوى المؤسسات	- استنجاز أو تطوير برنامج معلومات مؤسسية- تدريب العاملين على جمع البيانات والتقارير الدورية	وزارة التنمية الاجتماعية+ هيئة متابعة رؤية 2040 + مؤسسات الإعاقة + الجهات التنفيذية	2026 – تصميم النظام والتجريب؛ 2030–2027 تطبيق النظام وتطويره	عدد المؤسسات التي تستخدم النظام؛ عدد التقارير الدورية الصادرة، درجات الأداء وفق KPIs؛ تحسينات سنوية في المؤشرات	إذا تأخرت المؤسسات في الإدخال، يُعطى دعم فني ميداني ومكافآت للملتزمين، وربط التقارير بالتراخيص أو التمويل
7. إطلاق منصة وطنية موحدة لخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة تربط المؤسسات الحكومية والأهلية بحلول 2027	7.1 تصميم المنصة الرقمية الشاملة لتسجيل وتبادل البيانات 7.2 تشغيل المنصة وربطها بالجهات كافة + تحديثها باستمرار	- تصميم برمجي بمنهجية API وربط قواعد البيانات- إطلاق المنصة + حملات توعية وتدريب الجهات المستفيدة	وزارة التنمية الاجتماعية+ وزارة تقنية المعلومات + الجهات المعنية + مؤسسات الإعاقة + الجمعيات	2026 تصميم المنصة؛ 2027 إطلاقها وربط الجهات؛ 2030–2028 صيانة وتطوير إضافي	عدد الجهات المربوطة؛ عدد المعاملات التي تمت عبر المنصة؛ سرعة الاستجابة ورضا المستخدمين	إذا تأخر الربط مع جهة ما، تُعطى فترة مؤقتة لدعم الربط أو توفير واجهات تبادل مؤقتة (interim API)

ملاحظات على الجدول وترتيب الأولويات وتكامل الأهداف

1. الترتيب في الجدول يتبع الأولوية في زمنية التنفيذ: الأهداف التي تمثل البنى التحتية الأساسية (1) – الحوكمة، 7 – المنصة، 6 – المتابعة) تأتي أولاً، ثم الأهداف التي تعتمد على البنى (2) – بناء القيادات، 3 – الشراكات، 4 – تمكين مهني، 5 – معايير التصميم الشامل).
2. التكلفة التقديرية هي قيمة تقريبية لإظهار المجهود النسبي، وليست مقارنة دقيقة مع موازنات الجهات الفعلية.
3. مراعاة أن بعض الأهداف (مثل الحوكمة، المنصة، نظام KPIs) أساسية لتفعيل الأهداف الأخرى بسلاسة.

9-4-4- توصيات لضمان تنفيذ التصور بفعالية:

1. إنشاء وحدة تنفيذية مركزية للمتابعة والتنسيق: تكون مسؤولة عن إدارة المشروع الكلي، متابعة الأداء، تقديم الدعم الفني والتنسيق بين الجهات، وضمان تنفيذ الأهداف ضمن الجداول الزمنية.
2. إدماج الحوافز المرتبطة بالأداء والامتثال؛ ربط التمويل أو التراخيص أو الدعم للمؤسسات بالتزامها بمعايير الحوكمة، جمع البيانات، الربط الرقمي، الأداء الجيد.
3. آليات مراجعة دورية وتغذية راجعة؛ بعقد مراجعات سنوية أو نصف سنوية لتقييم التقدم، تعديل الخطط عند الحاجة، وإشراك الجهات التنفيذية في مراجعة الخطة لتكون ديناميكية.
4. تجربة نماذج تجريبية (Pilots) قبل التعميم؛ بتنفيذ بعض الأهداف أولاً في ولايات أو مؤسسات نموذجية لاختبار التنفيذ ومعالجة التحديات قبل التوسع إلى باقي المؤسسات.
5. تعزيز القدرات التقنية والدعم الفني للمؤسسات؛ ضمان أن المؤسسات الصغيرة والمناطق البعيدة تحصل على دعم فني وتدريب وربط تقني لتطبيق المنصة أو جمع البيانات.

6. حملات توعية وتشجيع المشاركة المجتمعية؛ بنشر الثقافة المؤسسية حول التمكين وأهمية الشراكة المجتمعية والقطاع الخاص، لإشراكهم كشركاء داعمين في التنفيذ.
7. آلية مراجعة تشريعية وتنظيمية مرافقة؛ بمراجعة القوانين والتنظيمات ذات الصلة لضمان أنها لا تشكل عائقاً أمام الشراكات أو التمويل أو الربط الرقمي، وتعديلها إذا لزم الأمر.
8. بناءً على ما كشفته الدراسة من فجوات معرفية ومنهجية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
 - (1) دراسة تحليلية مقارنة حول العائد على الاستثمار (ROI) الاقتصادي لتوظيف ذوي الإعاقة في الشركات الخاصة.
 - (2) تقييم أثر التصميم الشامل للتعليم (UDL) على تحصيل طلبة التعليم العالي ذوي الإعاقة في السلطنة: دراسة حالة.
 - (3) دور التقنيات المساعدة والتحول الرقمي في تعزيز الاستقلالية والدمج المهني للأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). الاتجاهات الحديثة في مجال رعاية وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة. *المجلة العربية للإعاقة والموهبة*، 5(19)، 1-28. <https://doi.org/10.21608/jasht.2021.197931>
2. الإسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا). (2023). *دراسة حالة: التمكين الاقتصادي للمرأة ورعاية الأشخاص ذوي الإعاقة- سلطنة عُمان*. منشورات الإسكوا. <https://www.unescwa.org/ar/publications>
3. الأشقر، جواهر غازي. (2024). واقع إسهامات جمعيات ذوي الإعاقة في تحقيق التمكين الاجتماعي لهم: دراسة تطبيقية على جمعيات رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(8)، 79-92. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q030923>
4. آل سعود، دانية. (2025). التوظيف والتمكين الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة بالمملكة العربية السعودية: الثوابت واستراتيجيات التغلب على التحديات لتمكينهم في سوق العمل (نماذج جمعية أصدقاء ذوي الإعاقة). *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*، 19(68.1)، 13-38. <https://doi.org/10.21608/sero.2025.416579>
5. الأمم المتحدة. (2021). *اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة*. الأمم المتحدة. تم الاسترداد من <https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
6. البريكي، علي حمد، وبلعيد، يوسف نيت. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(13)، 44-64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624>
7. البشر، منى عبد الله محمد. (2020). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء. *مجلة كلية التربية*، 20(2)، 27-92. <http://search.mandumah.com/Record/1066149>
8. البلوشية، نوال علي، الحراسي، نيهان حارث، والعوفي، علي سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العُمانية. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS&T)*، 1(2020)، 2. <https://doi.org/10.5339/jist.2020.2>
9. البيومي، رياض محمد. (2021). تصور مقترح لتمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع السعودي من منظور إسلامي. *مجلة كلية التربية*، 37(1)، 195-230. https://mfes.journals.ekb.eg/article_158201.html
10. الجمعية العامة للأمم المتحدة. (2007). *اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة* (قرار A/RES/61/106). نيويورك: الأمم المتحدة. <https://docs.un.org/en/A/RES/61/106>
11. الجيلانية، عهود. (2023، 14 أغسطس). عدد الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان. وتوسع بالخدمات الرعاية. *جريدة عُمان*. <https://www.omandaily.om> /na/44513-
12. الحاج، أمجد حسن، الشربيني، محمد محمد، إبراهيم، أحمد ثابت، الرقادي، معاذ خلافت، والغفيرة، رفيدة سليمان. (2024). التوافق الأكاديمي في التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلبة ذوي الإعاقة في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية- جامعة قطر*، 24(2). <https://doi.org/10.29117/jes.2024.0175>

13. الحبيسي، حمد ناصر. (2025). نظام الحماية الاجتماعية في سلطنة عُمان (الواقع والمأمول). *مجلة الدراسات الاجتماعية*. 31 (9)، 77-88. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281>
14. الحضرمي، أحمد سعيد ناصر، والتوبي، عبد الله سيف. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. *المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (7)، 72-83. https://www.researchgate.net/publication/358478044_dwr_alqyadt_althwylyt_fy_thqyq_altnmyt_almstdamt_fy_slnt_man
15. دسوقي، حنان فوزي أبو العلا. (2020). الاندماج النفسي الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعية. *المجلة العربية للعلوم والإعاقة والموهوبين*، 1 (4)، 619-630. https://journals.ekb.eg/article_122090_32d63421ced9813996f5b199db41bd39.pdf
16. الذيايبي، لمياء محماس شقير. (2022). تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة مدربين لأقرانهم لإكسابهم المهارات المهنية. *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*، 14 (50)، 80-104. <https://doi.org/10.21608/sero.2022.269674>
17. سالم، رجاء..، السليماني، حميراء..، وإمام، محمود. (2018). الصورة العمانية لمقياس نظام تقييم السلوك التكيفي (ABAS-3): دراسة ميدانية على التلاميذ ذوي الإعاقة الذهنية في سلطنة عمان. *مجلة التربية الخاصة*، 7 (22)، 182-223. <https://doi.org/10.21608/mtkh.2018.168382>
18. الشمري، شيخه. (2021). واقع الخدمات المساندة في البرامج الانتقالية للطلاب ذوي الإعاقة الفكرية بمعاهد وبرامج التربية الفكرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
19. صفصاف، فاطمة الزهراء. (2021). حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في إطار المنظومتين الدولية والأفريقية لحقوق الإنسان. *الكتاب السنوي لحقوق الإنسان في أفريقيا*، 5، 202-230. <https://www.ahry.up.ac.za/images/ahry/volume5/Fatima%20Arabic%202021.pdf>
20. العامري، حمود حمد عبد الله. (2023). الصعوبات الإدارية واللوجستية التي تواجه مراكز التأهيل الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عُمان وسبل حلها [ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية. https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m8d28_104656.pdf
21. العاني، وجهة ثابت، الزدجالية، ميمونة بنت درويش، والقرينية، لهية بنت حمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير مهارات ريادة الأعمال لدى ذوي الإعاقة في سلطنة عمان- دراسة حالة. *دراسات في التعليم الجامعي*، 48 (48)، 381-415. <https://doi.org/10.21608/deu.2020.120209>
22. عبد اللطيف، عبد الهادي محمد. (2020). آليات تحقيق التعلم الرقمي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للطلاب ضعاف البصر. *المجلة العربية للعلوم والإعاقة والموهوبين*، 2 (14)، 487-542. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=269703>
23. العكيل، ياسر خالد، والمعيقل، إبراهيم. (2024). أثر برنامج تدريبي لتنمية المهارات المهنية للأفراد ذوي الإعاقة الفكرية في مكان العمل. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 40 (4)، 69-96. <https://doi.org/10.21608/mfes.2024.360319>
24. الغامدي، سامية فاضل. (2020). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس التربية الخاصة بجدة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 1 (8)، 57-76. http://search.shamaa.org/PDF/Articles/IJeps/IjepsVol8No1Y2020/ijeps_2020-v8-76-57-n1_057-076.pdf
25. اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية "عُمان 2040". (2018). الرؤية المستقبلية "عُمان 2040" (الوثيقة الأولى). سلطنة عُمان. الرابط: <https://www.oman2040.om/VisionDocument>
26. اللجنة الوطنية لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة. (2022). *الاستراتيجية الوطنية لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان*. مسقط.
27. المقرشي، خالد سيف. (2025). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم الطلبة ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلمهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 9 (6)، 103-118. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R31>
28. منظمة الإنسانية والإدماج، البعثة المسيحية للمكفوفين، والتحالف الدولي للإعاقة. (2019). إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل الإنساني: مثالاً للممارسات الميدانية، والخبرات المستفادة من 39 دراسة حالة، 20 دولة، فيما يخص جميع مراحل الاستجابة الإنسانية. https://www.hi.org/sn_uploads/document/ARABIC_Case-studies
29. منظمة العمل العربية. (2020). دليل تطوير القدرات القيادية في مؤسسات الرعاية والتأهيل الاجتماعي. إدارة التنمية البشرية.

30. المهريّة، بيان علي محمد. (2025). الحماية الاجتماعية في المبادئ الدستورية وسبل تفعيلها نحو تحقيق تنمية مستدامة في ظل رؤية عُمان 2040. *مجلة الدراسات الفقهية والقانونية*، 22 (عدد أبريل 2025). <https://doi.org/10.70299/hji.i22.6>
31. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2023). *وثيقة سياسات التعليم الدامج والبرامج الانتقالية للطلبة ذوي الإعاقة*. سلطنة عُمان.
32. وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. (2023). *التقرير السنوي حول برامج وخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة*. دائرة الإعاقة. https://portal.mosd.gov.om/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s356e4db6_e31_4daa-978e-f907f716f004/Page5639aa86_80a7_46d1-9a20-96eb20873906.jsp
33. وزارة العدل والشؤون القانونية. (2024، 27 أكتوبر). قرار رقم ر/2024/12 بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الحماية الاجتماعية. *الجريدة الرسمية*، عدد (1568). <https://qanoon.om/p/2024/og1568>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Abū al-Naṣr, M. M. (2021). The modern trends in the field of care and rehabilitation of persons with disabilities. (in Arabic) *The Arab Journal for Disability and Gifted*, 5(19), 1–28. <https://doi.org/10.21608/jasht.2021.197931>
2. Āl Su'ūd, D. (2025). Employment and inclusive empowerment for persons with disabilities in the Kingdom of Saudi Arabia: Constants and strategies for overcoming challenges to empowering them in the labor market (models from the Friends of Persons with Disabilities Association). (in Arabic) *Journal of Special Education and Rehabilitation*, 19(68.1), 13–38. <https://doi.org/10.21608/sero.2025.416579>
3. Al-Adawi, F., Al-Zoubi, S., Kazem, A., and Al Kalbani, Y. (2024). Evaluating the quality of learning disabilities program from the perspective of Omani teachers. *Journal of Educational and Psychological Studies (JEPS)*, 18(2), 226-234. <https://doi.org/10.53543/jeps.vol18iss2pp226-234>
4. Al-Ānī, W. T., Al-Zadjalīyyah, M. D., & Al-Qurayniyyah, L. H. (2020). A proposed strategy for developing entrepreneurship skills among persons with disabilities in the Sultanate of Oman – A case study. (in Arabic) *Studies in University Education*, 48(48), 381–415. <https://doi.org/10.21608/deu.2020.120209>
5. Al-Ashqar, J. G. (2024). The reality of the contributions of associations for people with disabilities in achieving social empowerment for them: An applied study on associations for the care of persons with disabilities in Ha'il city. (in Arabic) *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(8), 79–92. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q030923>
6. Al-Balūshiyyah, N. A., Al-Ḥarāṣī, N. H., & Al-ʿAwfī, A. S. (2020). The reality of digital transformation in Omani institutions. (in Arabic) *Journal of Information and Technology Studies (JIS&T)*, 2020(1). <https://doi.org/10.5339/jist.2020.2>
7. Albash, N. I. (2023). Evaluating accessibility of higher education programs for deaf and hard-of-hearing students in the Arab countries. *Heliyon*, 9(3), e14425. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14425>
8. Al-Buraykī, A. H., & Nit Belaīd, Y. (2024). Transformational leadership and its role in enhancing digital transformation among Omani teachers in light of Oman Vision 2040. (in Arabic) *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(13), 44-64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624>
9. Al-Dhiyābī, L. M. Sh. (2022). Employing persons with disabilities as trainers for their peers to acquire vocational skills. (in Arabic) *Journal of Special Education and Rehabilitation*, 14(50), 80–104. <https://doi.org/10.21608/sero.2022.269674>
10. Al-Ḥabsī, H. N. (2025). The social protection system in the Sultanate of Oman (reality and aspirations). (in Arabic) *Journal of Social Studies*, 31(9), 77-88. <https://doi.org/10.20428/jss.v31i9.3281>
11. Al-Ḥājj, A. H., Al-Shirbīnī, M. M., Ibrāhīm, A. T., Al-Raqādī, M. K., & Al-Ghafiriyyah, R. S. (2024). Academic adjustment in university education from the perspective of students with disabilities in the Sultanate of Oman. (in Arabic) *Journal of Educational Sciences - Qatar University*, 24(2). <https://doi.org/10.29117/jes.2024.0175>

12. Al-Hendawi, M., Keller, C., and Khair, M. S. (2023). Special education in the Arab Gulf countries: An analysis of ideals and realities. *International Journal of Educational Research Open*, 4, 100217. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100217>
13. Al-Mahriyyah, B. A. M. (2025). Social protection in constitutional principles and ways to activate it towards achieving sustainable development in light of Oman Vision 2040. (in Arabic) *Journal of Jurisprudential and Legal Studies*, 22(April 2025). <https://doi.org/10.70299/hji.i22.6>
14. Al-Marzouqi, Z. and Al-Dhoani, A. (2024). Exploring the lived experiences of women students with mobility disabilities accessing higher education in Oman. *Journal of International Women's Studies*, 26(6), Article 7. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol26/iss6/7>
15. Al-Muqrashi, K. S. (2025). The reality of using artificial intelligence applications in teaching students with disabilities in the Sultanate of Oman from their teachers' perspectives. (in Arabic) *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(6), 103-118. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R31>
16. Al-Nabhani, A. S., Al-Rashdi, I., and Al-Balushi, K. (2024). The role of national initiatives in developing employment policies for persons with disabilities in accordance with Oman Vision 2040. (This entry appears to be a work in progress or part of a report/conference without full publication details provided. <https://www.muscatdaily.com/2025/07/08/oman-launches-national-initiative-to-boost-jobs-for-persons-with-disabilities/>
17. Al-'Ukayl, Y. K., & Al-Ma'iqal, I. (2024). The effect of a training program to develop professional skills for individuals with intellectual disabilities in the workplace. (in Arabic) *Journal of the College of Education (Assiut)*, 40(4), 69–96. <https://doi.org/10.21608/mfes.2024.360319>
18. Berkel, B., & Breit, J. (2024). Organizational practices of inclusion: A critical analysis and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 199(1), 199–218. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>
19. Chumo, I., Kabaria, C., and Mberu, B. (2023). Social inclusion of persons with disability in employment: What would it take to socially support employed persons with disability in the labour market? *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 4, Article 1125129. <https://doi.org/10.3389/fresc.2023.1125129>
20. Doody, O., O'Halloran, M., Carey, E. E., Kilduff, M., Gilmartin, A., Ryan et al, R. (2024). Leadership in intellectual disability practice: design, development, and evaluation of a programme to support practice. *BMC Health Serv Res* 24, 674. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11124-7>
21. European Agency for Special Needs and Inclusive Education .(2025) .*Country information for Sweden- Systems of support and specialist provision* .Retrieved October 31, 2025, from https://www.european-agency.org/country-information/sweden/systems-of-support-and-specialist-provision?utm_source=chatgpt.com
22. Garg, S., & Sharma, S. (2020). Impact of artificial intelligence in special need education to promote inclusive pedagogy. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(7), 523-527. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2020.10.7.1418>
23. Genovesi, E., Yao, Y. I., Mitchell, E., Arad, M., Diamant, V., Panju, A., Tekola, B., and Hoekstra, R. A. (2024). Mapping awareness-raising and capacity-building materials on developmental disabilities for non-specialists: A review of the academic and grey literature. *International Journal of Mental Health Systems*, 18, Article 10. <https://doi.org/10.1186/s13033-024-00627-9>

24. Helal Ibrahim, A. T., Alhaj, A. H., El Sherbiny, M. M., Al-Ruqadi, M., and Alabr, R. (2024). Measuring the family quality of life among students with disabilities in higher education in Oman. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 51(3), 29-44. <https://doi.org/10.35516/hum.v51i3.4089>
25. IFC (International Finance Corporation). (2024, December). *Investing in inclusion: A guide to disability-inclusive education for higher education institutions*. Retrieved October 31, 2025, from <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/disability-inclusive-education-guide-for-higher-education-institutions.pdf>
26. Mohamed, A. H. H. (2024). Examining teachers' perceived competence in implementing inclusive education practices: Evidence from the Gulf region. *NASEN Journal*, 42(2), 145-168. <https://doi.org/10.1111/1471-3802.12673>
27. Muscat Daily. (2025, October 15). *Oman's disability reforms reflect genuine commitment, says Unicef*. <https://www.muscatdaily.com/2025/10/15/omans-disability-reforms-reflect-genuine-commitment-says-unicef/>
28. Rasheed, R., Achi, S., Simovic, V., de la Roche, M., Uthaman, N., and Al Haziazi, M. (2024). *Towards Inclusive Growth: Remote Work and Digital Entrepreneurship as Tools for PwD Empowerment in Oman*. (Report). <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/5926>
29. Ryan, R, Doody O, Carey E et al (2024) Exploring practice leadership in intellectual disability services: a concept analysis. *Learning Disability Practice*. <https://doi.org/10.7748/ldp.2024.e2252>
30. Sālim, R., Al-Sulaymānī, H., & Imām, M. (2018). The Omani form of the Adaptive Behavior Assessment System (ABAS-3): A field study on students with intellectual disabilities in the Sultanate of Oman. (in Arabic) *Journal of Special Education*, 7(22), 182–223. <https://doi.org/10.21608/mtkh.2018.168382>
31. Sharjah24. (2025, September 16). Leading models from Canada and Nepal on the employment of people with intellectual disabilities. Retrieved October 31, 2025, <https://sharjah24.ae/ar/Articles/2025/09/16/aa7>
32. Shaw, J. (2022). Achieving disability-inclusive employment — Are the current approaches deep enough? *Journal of International Development*, 34(5), 942-963. <https://doi.org/10.1002/jid.3692>
33. UNICEF (United Nations Children's Fund). (2025, March). *Global disability inclusion report: Accelerating disability inclusion in a changing and diverse world (Executive summary)*. Retrieved October 31, 2025, from <https://www.globaldisabilitysummit.org/wp-content/uploads/2025/03/GIP03351-UNICEF-GDIR-Summary-v5-WEB-Accessible.pdf>
34. van Berkel, R., and Breit, E. (2024). Organizational practices for inclusion of people with disabilities: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34(1), 184-209. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>